



Стратегические
идеи, шаблоны
и инструменты

АЛЕКСАНДР ШУБИН

БИЗНЕС-МОДЕЛИ РОЗНИЧНЫХ КОМПАНИЙ

Как конкурировать с «гигантами»

16+

Александр Шубин

Бизнес-модели

розничных компаний. Как

конкурировать с «гигантами»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68057914

SelfPub; 2023

Аннотация

Книга ориентирована на практика и специалиста, знакомого с розничным бизнесом и стратегическим менеджментом, перед которым стоят масштабные стратегические задачи развития и улучшения розничной сети. Она представляет собой набор концептуальных идей, шаблонов, инструментов, таблиц и анкет, с краткими комментариями и примерами из практики, которые вы можете уже использовать завтра. Многие примеры использования инструментов и шаблонов приводятся для розничных компаний, ведущих бизнес в секторе FMCG. Но коллеги из других секторов розничного рынка смогут также найти для себя много полезного. В книге содержатся 32 шаблона и инструмента, которые можно непосредственно использовать для решения ваших задач, и более 20 концептуальных идей, которые помечены специальным значком ◇ – на них стоит обратить внимание. Книга, прежде всего, адресована генеральным директорам, собственникам,

директорам по стратегическому развитию, операционным, коммерческим директорам, директорам по маркетингу.

Содержание

Предисловие	5
Отзывы	9
Благодарности	12
Введение	18
Часть 1. Бизнес-модель розничной компании	23
Три сферы бизнес-модели розничной компании	24
Сфера 1. Предлагаемая ценность, или Интерфейс с покупателями	33
Ценностное предложение розничной компании	38
Сфера 2. Интерфейс с поставщиком	43
Сфера 3. Операционная модель розничной компании	51
Бизнес-модель, построенная на лояльности. Лояльные клиенты как источник конкурентного преимущества	63
Многоканальная бизнес-модель Omnichannel.	77
Разрушение границ розничного формата	
Состав бизнес-модели: собираем все вместе	90
Пример эволюции бизнес-модели	98
Конец ознакомительного фрагмента.	103

Александр Шубин

Бизнес-модели розничных компаний.

Как конкурировать с «гигантами»

Предисловие

Розничная торговля остаётся самым быстрорастущим сектором экономики России. За 25 лет, прошедших с момента коммерциализации старой советской торговли, возникла новая огромная отрасль народного хозяйства. Сегодня в продовольственной торговле работают миллионы россиян, которые обслуживают десятки миллионов покупателей ежедневно. Даже в непростых экономических условиях 2014–2016 годов FMCG-сектор продолжает развитие. За последние десять лет рельеф отечественной продовольственной розницы претерпел значительные изменения. Естественное развитие процессов концентрации капитала привело к возникновению как крупнейших федеральных сетей, так и значимых региональных розничных компаний. По итогам 2016 го-

да выручка каждого из двух федеральных лидеров превысит триллион рублей. В то же время в России помимо федеральной десятки существуют ещё 400 региональных компаний, совокупная выручка которых значительно превышает выручку лидера отрасли. Более того, региональные ретейлеры зачастую растут быстрее федералов. Однако почему за последние 10 лет более ста региональных компаний прекратили свою деятельность? Ответ очевиден: каждая из них не выдержала конкуренции. Но где и как другие компании нашли возможности для развития?

Невозможно дать простой ответ на этот простой вопрос. Сегодняшний продовольственный рынок слишком сложен. Успех сопутствует только профессионалам, вооруженным знаниями, умениями и навыками конкурентной борьбы. Эти знания лежат в разнообразных областях экономики, но, по моему глубокому убеждению, важнейшим для ретейлера остаётся стратегическое понимание отрасли и ремесла коммерсанта. Здесь уместно вспомнить крылатое выражение выдающегося военного стратега Карла фон Клаузевица: «Стратегическая ошибка не может быть компенсирована тактическими успехами».

Книга «Бизнес-модели розничной компании. Как конкурировать с гигантами» – это не обычная книга. Это настоящий справочник профессионала розничной торговли. Глубокий и серьезный труд совмещает в себе не только теоретические подходы к анализу сектора, но и, что гораздо важнее,

колоссальный объём практических примеров и кейсов. Системный подход автора к исследованию бизнес-модели розничной компании заслуживает отдельных похвал. Благодаря обилию графики даже сложные термины приобретают ясные смыслы и становятся понятны во всем многообразии. Шаблоны ключевых понятий построены по традиционной для рынка США схеме приоритета покупателя. И в этом глубинная ценность этой книги. Несмотря на бурный рост и ожесточенную конкуренцию, в российских магазинах все ещё в два раза больше покупателей, чем в аналогичных американских. Нам ещё только предстоит понять, что существует не только ценовая и форматная конкуренция, но нечто большее. Российские компании только приближаются к пониманию того, что Value proposition розничной компании – это и есть священный Грааль ретейла. Стратегический менеджмент будущего – это не навязывание своего формата клиенту, а конкордация ценностей компании и клиента. Только в этом единстве успех и долгосрочная конкурентоспособность розничной компании. Другая сторона медали успеха – создание новых отношений с производителями. Долгосрочная устойчивая модель предполагает функционирование win-win моделей и экосистем. Без особых отношений не будет особого ассортимента, а без него не будет и дифференциации.

Книга наполнена определениями, примерами, таблицами и графиками, каждый из которых является важным эле-

ментом системы бизнес-модели розничной компании. Уникальная для отечественного издания глубина исследования розничной торговли требует определенной подготовки читателя. Поэтому уникальность данной книги проявляется в практической деятельности автора по имплементации своих идей в регулярный менеджмент реальных розничных компаний. Кропотливая командная работа с шаблонами документов – это и есть путь к новому пониманию своих возможностей. Точность в анализе, бенчмаркинге и лучшие практики – именно в них мы находим ответы на вопрос: «Как конкурировать с гигантами?»

От имени Союза независимых сетей России, Федерально-го закупочного союза, Торгового дома «СеМья» и от себя лично благодарю Александра Шубина за выдающийся профессиональный труд, помощь в понимании нашего дела и желаю новых свершений на профессиональном поприще.

Настоящая книга представляет практический интерес не только для практиков, но и может быть рекомендована в качестве учебного пособия для студентов и аспирантов высших учебных заведений.

Олег Пономарев, к.э.н., Председатель Координационного совета Союза Независимых Сетей России, генеральный директор ТД «СеМья», г. Калининград

ОТЗЫВЫ

Книга очень понравилась и стала практически настольной! Весь текст исписал пометками и размышлениями. По-моему, очень системно, концентрированно и полезно. Я бы рекомендовал всем, кто хочет развивать розницу и хорошо на ней зарабатывать. Большое спасибо!

Олег Сипетый, генеральный директор, совладелец розничной сети «Командор», г. Красноярск

За почти 20 лет работы в рознице мне довелось протестировать не один десяток бизнес-идей и стратегий. И как это часто бывает, многие яркие и прорывные решения находились интуитивно. Сейчас, когда время уплотняется, у предпринимателей просто нет такой роскоши, как время, нет возможности экспериментировать и набивать шишки, совершая «правильные» и не слишком «правильные» ошибки – конкуренция велика и рынок больше не прощает стратегических ошибок. Сегодня важно с первого дня точно определиться со стратегией и необходимым инструментарием и, что особенно важно, просчитать будущие результаты. Думаю, что книга Александра Шубина станет очень нужным и своевременным маяком для многих людей, которые занимаются или планируют заниматься розничным бизнесом, ответит на многие

вопросы и поможет с поиском наиболее полезных.

Галина Яцук, директор по маркетингу розничной сети «Азбука Вкуса», г. Москва

«Бизнес-модель розничной компании» – это книга, которая поможет выстроить прочный фундамент любому розничному оператору. В ней описаны основные области розничного бизнеса, предоставлены понятные методики, применение которых позволяет выстроить чёткую модель розничной компании. Автор раскрывает инструменты и основу бизнеса. Большая редкость, когда в руки попадает книга, в которой прописаны понятные методики, основанные на лучшей практике. Эта книга, к которой я постоянно обращаюсь! Рекомендую к прочтению всем владельцам розничного бизнеса, директорам по маркетингу и стратегии, коммерческим директорам.

Наталья Пиунова, директор по маркетингу, розничная сеть «ЛАМА», г. Томск

Актуальная книга, которая найдет своего читателя, работающего в сфере реального бизнеса. Ее отличие – полезные примеры из мирового ритейла. Тот, кто будет использовать ее как «прикладной материал», сможет развить свои конкурентные преимущества на рынке и повысить личные компетенции. И хотелось бы подчеркнуть, что автор уделил особое внимание вопросам стратегии, что в текущий сложный период очень важно.

Олег Байков, председатель правления кооператива

Понравился системный и глубокий подход к «мелочам» торговли, очень серьезное отношение к показателям, которые трудно измерить, но они так важны для покупателей и позволяют создать успешный, финансово устойчивый, современный магазин.

Александр Шарапов, совладелец, директор по развитию розничной сети «БиМ», г. Москва

В первых строках выражаем огромную благодарность за комплексный подход и стратегическое видение розничного бизнеса, который описан в книге, в книге передана вся суть розничных продаж. Нам показалась очень ценной идея поиска ассортиментных ниш («голубых лагун») на рынке FMCG. В книге дан широкий спектр инструментов, от сугубо операционных, до вопросов, связанных с тонкими аспектами мотивации персонала. Все инструменты, описанные в книге, имеют прикладное значение, и это делает книгу еще более ценной, как для «начинающих» ретейлеров, так и для «опытных». Очень полезен повтор концепции книги по ходу всего содержания.

Виталий Неменов, генеральный директор розничной сети «Семь+Я» г. Самара, председатель кооператива «Дрогерии Союз», и коллектив «Семь+Я».

Благодарности

Эту книгу я посвящаю моим родителям: матери, Шубиной Софье, и отцу, Шубину Юрию, которого, к сожалению, уже нет с нами. Спасибо вам за основу, которую мне дали в этой жизни: стремление к обучению, которое я принял от мамы, и упорство отца. В 14 лет я пообещал, что буду зарабатывать на жизнь головой, конечно, не в прямом смысле этого слова. Надеюсь, я не подвел и сдержал обещание. Спасибо моим детям Алене и Диме за понимание того, что очень мало времени проводил с ними, когда был близко и когда сейчас далеко. Отдельно спасибо моей супруге и коллеге Плотниковой Виктории за терпение, понимание и помощь в редактировании и превращении огромного количество слайдов презентаций в страницы книги.

Любую профессиональную книгу нельзя написать без поддержки и участия коллег и заказчиков. Хочу выразить признательность моим коллегам Алексею Курбатову, Сергею Остапенко, Ефиму Чеботареву, Дмитрию Кобец, Юлии Метельской, с которыми мы вместе выполняли проекты, обсуждали и использовали многие инструменты. Отдельное спасибо моему ассоциированному партнеру Роланду Бергмэну (Roland Burgman), с которым я познакомился в 2009 году в Стокгольмской школе экономики и идеи которого оказали большое влияние на меня в области стратегии, бизнес-мо-

делей, лояльности и стоимости компаний. Спасибо Майклу Теслеру (Michael Tesler) и Элисон Теслер (Alyson Tesler) за то, что «открыли» для меня США, когда в 2012 мы вместе провели для собственников средних российских компаний первый ритейл-тур, переросший потом в отдельное бизнес-направление www.tripbob.com, в том числе при поддержке Роланда Бергмэна.

Толчком для написания этой книги было обучение в Стокгольмской школе экономики в России, в рамках которой в 2008–2010 годах я проводил исследование о типовых успешных стратегиях региональных розничных компаний, многие результаты которого использованы в данной книге. Спасибо Павлу Новикову, директору программы EMBA Strategic Market Development, и Игорю Дьюкову, руководителю ЕМТ, за ценные рекомендации и замечания в ходе исследования и подготовки отчета и тезисов. Огромное спасибо моему научному руководителю кандидатской диссертации доктору технических наук, профессору Александру Лапко за глубокий научный подход к решению любой задачи и критический анализ новых идей. Также большое спасибо за опыт решения системных задач и управления проектами моему первому руководителю Дмитрию Волкову. Спасибо Марии Каменновой за совместные интересные проекты по внедрению решений SAP и улучшению бизнес-процессов.

Первым моим заказчиком в розничной отрасли была компания «Командор», Красноярск. Я помню в начале в 2000-

х, когда у компании было семь супермаркетов, обсуждения стоит ли открывать еще одну торговую точку. Сейчас у компании около 150 магазинов, включая магазины у дома, супермаркеты, гипермаркеты и дискаунтеры. Спасибо Олегу Сипетому и Олегу Ипатюку, совладельцам «Командора», за погружение в розничную торговлю. Хочу отдельно поблагодарить Наталью Левчугову, директора по маркетингу, и Наталью Пиунову, директора департамента маркетинга, Елену Морозову, директора департамента маркетинга девелопмента ГК «Лама» Томск, за возможность детально проработать вопрос сегментации розничных покупателей, некоторые результаты представлены в книге. Спасибо Виталию Неменову, генеральному директору и совладельцу розничной сети дрогери «Семь+Я», Самара, председателю кооператива «Дрогери Союз», за задачу фокусировки формата на целевых розничных покупателях. Решение этой задачи заставило меня систематизировать знания в этой области и создать модель ценностного предложения розничного формата, которая является базой для книги. Сергею Субботину, моему однокласснику по Стокгольмской школе экономике, тогда замминистра промышленного развития Самарской области, спасибо, что пригласил на конференцию, на которой мы познакомились с Виталием Неменовым. Спасибо компании «КЕЙ» Санкт-Петербург: Михаилу Иванову, генеральному директору, Виктору Дирбинскому, финансовому директору; и Сергею Плешкову, компания «Эксперт», Новый

Уренгой, за возможность погрузиться в розничную продажу цифровой техники, именно тогда я узнал о том, что такое showrooming. Спасибо ГК «Русский аппетит», Воронеж: Андрею Прытыкину, генеральному директору, и его коллегам, в том числе Роману Насакину и Екатерине Родионовой, Владимиру Богачеву за возможность улучшать форматы в отрасли быстрого питания и продуктовой рознице г. Воронежа.

Спасибо Ринату Сулейманову, генеральному директору, и Андрею Куликову, директору по развитию, ТД «Дуслык», розничная сеть «Темле», Набережные Челны, за совместный проект создания формата «дискаунт-маркет». Отдельное спасибо Андрею за конкретные ценные замечания к некоторым главам книги. Андрею Исакову, розничная сеть «Семейный», Петропавловск, спасибо за возможность изучения и понимания розничного рынка Казахстана. Спасибо Камо Манукян за смелость в разработке инновационного формата для Краснодарского края. Спасибо компании «БиМ»: Александру Шарапову, директору по развитию, совладельцу, Ольге Смирновой, директору, и Дмитрию Исаеву, коммерческому директору, за внедрение ритма коммерческих процессов. Благодарю Сергея Игишева, «Стритмаркет», за самую быструю реализацию инновационного для Екатеринбурга розничного формата, который мы обсуждали.

Отдельное спасибо Игорю Кузнецову, владельцу, генеральному директору розничной сети «Дворик», Уфа, где

я работаю независимым директором, а также его коллегам Ольге Янцен, Оксане Галиевой, Евгению Разбежину – за терпение и внедрение новых идей и подходов. Спасибо Юрию Малькому и Александру Колпакову, розничная сеть «Любимые продукты», за совместную работу, в которой я смог очень глубоко погрузиться в операционные проблемы небольшой розничной сети. Большое спасибо ТД «АНИКС»: Юрию Никитину, генеральному директору, его коллегам Татьяне Никитиной и Алексею Мордовину за интересные кейсы в ходе воркшопов по улучшению формата «экспресс» и уникальный для российского рынка подход к созданию «живого» магазина. Спасибо Олегу Байкову, председателю кооператива «ПО РОСТ-Сибирь», Красноярск, за возможность увидеть проблемы и стратегические задачи регионального кооператива розничных сетей. Очень признателен Владимиру Бохану, его коллегам Наталье Кутузовой и Ольге Дьяковой за возможность проведения количественных исследований по форматам среди участников кооператива «ПО РОСТ», Москва, и прямое общение. Спасибо Сергею Кузнецову, исполнительному директору Союза независимых сетей России, за возможность прямого общения с руководителями и собственниками независимых розничных компаний.

Главным толчком для начала работы над книгой послужила просьба Владимира Петровского, генерального директора и совладельца розничной сети «Петровский», Архангельск,

дать методическое описание инструментов и шаблонов, которые мы использовали на рабочих семинарах.

Отдельное спасибо его коллегам Галине Ясин и Марине Ларионцевой из аптечной сети «Вита-норд» за интересные идеи по новым форматам аптек, которые мы генерировали.

Особую благодарность и признательность хочу выразить Олегу Пономареву, генеральному директору и совладельцу розничной сети «Семья», Калининград, и председателю координационного совета Союза независимых сетей России, за приглашение в Калининград для совместной работы над книгой, конструктивные замечания, дискуссии и обсуждение книги страница за страницей.

Большое спасибо всем другим коллегам и заказчикам, с которыми мы работали по проектам, которые посещали мои семинары, из которых я вынес много полезных идей и задач.

В заключение хочу поблагодарить Марию Кардашову за замечательный дизайн и верстку книги, спасибо Анне Трапезниковой за терпение к моему русскому языку и литературное редактирование текста.

Введение

За 15 лет выполнения проектов для независимых розничных компаний в России и изучения успешного зарубежного опыта розницы, преимущественно США, я и мои коллеги из MyRetailStrategy.com накопили много практических инструментов и моделей, которые позволяли нам и нашим заказчикам быстро и результативно решать стратегические и тактические задачи развития розничных сетей, разрабатывать новые и улучшать существующие розничные форматы. В этой книге, по просьбе многих заказчиков, я обобщил этот опыт и сформировал практический набор шаблонов и инструментов, которые позволят вам систематизировать ваши обсуждения, размышления, идеи, и помогут перевести их в конкретные стратегические улучшения и действия по их реализации и изменению розничных форматов ваших магазинов.

Книга «Бизнес-модели розничных компаний» – необычная книга. Она не похожа на другие книги, в которых повествуется или раскрывается какая-то идея, методология, или захватывающая история. Я сделал эту книгу максимально практичной, ориентированной на практика и специалиста, знакомого с розничным бизнесом и стратегическим менеджментом, перед которым стоят масштабные задачи развития и улучшения розничной сети, а не просто управление категориями или проектирование и открытие магазинов. По-

этому она представляет собой набор концептуальных идей, шаблонов, инструментов, таблиц и анкет, с краткими комментариями и примерами из практики, которые вы можете использовать уже завтра. Многие примеры использования инструментов и шаблонов приводятся для розничных компаний, ведущих бизнес в секторе FMCG (быстро оборачиваемых потребительских товаров и продуктов). Но коллеги из других секторов розничного рынка, уверен, что найдут для себя много полезного. В книге содержатся более 32 шаблонов и инструментов, которые можно непосредственно использовать для решения ваших задач, и более 20 концептуальных идей- «бриллиантов», которые помечены специальным значком «♦» – на них стоит обратить внимание. Возможно, с некоторыми вы не согласитесь, но они точно заставят задуматься, и поразмышлять.

Полное название книги «Бизнес-модели розничных компаний. Как конкурировать с «гигантами». И, основной акцент в книге, как вы уже догадались, делается на бизнес-модели средних и нишевых розничных компаний. Эта книга включает в себя шаблоны и инструменты, которые позволят вам решить следующие стратегические задачи:

- выделить критические факторы и определить потенциал бизнес-модели вашей розничной компании;
- оценить финансовый потенциал изменений и улучшений;
- оценить портфель розничных форматов вашей компа-

нии и сбалансировать его, определив стратегию развития каждого формата;

- сформулировать сфокусированное ценностное предложение розничного формата и определить какую дополнительную ценность создает ваш магазин;
- правильно спозиционировать розничный формат, сфокусировать его на целевых покупателях;
- разработать конкурентную стратегию, обеспечивающую устойчивое развитие даже в условиях ужесточения конкуренции со стороны федеральных и транснациональных компаний;
- создать стратегию опережающих инноваций вашей бизнес-модели и розничного формата;
- разработать стратегии категорий, включая СТМ (собственные торговые марки) и ценообразования;
- разработать концепцию розничного формата как «продукта», и определить требования к дизайну и проектированию магазина;
- сформировать стратегию привлечения и удержания покупателей, оценить эффективность маркетинговых акций;
- и другие.

Для кого полезна данная книга? В первую очередь, книга предназначена для генеральных директоров, директоров по стратегии, директоров по розничным форматам и команды руководителей, которые вовлечены в процесс разработки, реализации стратегии, разработки и улучшения розничных

форматов, крупных и средних розничных компаний. Книга будет интересна и собственникам небольших розничных компаний, которые смогут вооружиться некоторыми идеями и инструментами для систематизации развития бизнеса. И, конечно, коллеги консультанты смогут оценить ее.

Описание шаблонов и инструментов сгруппированы в 3 главных раздела «Бизнес-модель розничной компании», «Система стратегий розничной компании», и «Розничный формат и покупатель», последовательность которых развивается с верхнего уровня – от общей бизнес-модели розничной компании до конкретных инструментов и шаблонов разработки и улучшения розничных форматов. Последовательность описания не предопределяет последовательность методологии, а дает полный набор инструментов, которые пригодятся вам в решении ваших стратегических задач. Вы можете использовать отдельные шаблоны или инструменты и создать свой оригинальный подход к разработке стратегии розничной компании или созданию и улучшению розничных форматов. Вы увидите, что некоторые результаты, которые вы получите при размышлении и формировании бизнес-модели могут быть скорректированы на основании стратегии или/и разработки концепции розничного формата. Но, по рекомендации Галины Ящук, директора по маркетингу розничной сети «Азбука Вкуса» (за что ей отдельное спасибо!) в книгу я включил раздел «Карта применения», в которой кратко описывается логическая связь ключевых инструмен-

тов и шаблонов, и возможная последовательность их применения.

Представленные в книге стратегические инструменты, являются не только практическими, но имеют глубокий методологический базис. Некоторые из них взяты из опыта розничных компаний США, успехи и неудачи, которых я изучаю уже более 6 лет, другие изучены во время специального исследования в рамках «Стокгольмской школы экономики», когда я обучался на международной программе ЕМВА «Стратегическое развитие рынков», третьи «подсмотрены» у успешных заказчиков в ходе выполнения проектов, обобщены и систематизированы. Надеюсь, что книга «Бизнес-модели розничных компаний. Как конкурировать с гигантами» будет полезна вам как, с точки зрения, теоретического понимания бизнес-модели розничной компании, так и, для практического применения. Буду очень рад вашей обратной связи, предложениям и замечаниям, чтобы сделать следующую редакцию книги еще лучше.

*Искренне ваш, Александр Шубин, к. т. н.,
alexander.shubin@myretailstrategy.com*

Часть 1. Бизнес-модель розничной компании

- Три сферы бизнес-модели розничной компании
- Ценностное предложение розничной компании
- Интерфейс с поставщиками
- Ключевые бизнес-процессы и ключевые компетенции
- Бизнес-модель, основанная на лояльности
- Организационная структура и персонал. Самоорганизующаяся компания
- Система оплаты труда магазинов без планов
- Omnichannel (многоканальная) модель, разрушая границы розничного формата
- Канва бизнес-модели: собираем все вместе
- Пример эволюции бизнес-модели
- Оценка уровня управленческого потенциала розничной компании

Три сферы бизнес-модели розничной компании

«Retail in detail» – многие руководители повторяют эту фразу как мантру бизнеса розничной торговли. Конечно, успех розничной компании во многом зависит от того, как она обслуживает своих покупателей в торговом зале и насколько эффективна в ежедневных операциях на уровне магазина и логистики. Но концентрация только на деталях так же, как постоянная фокусировка зрения на близких предметах, вызывает близорукость, потерю стратегического видения. Это в свою очередь неминуемо приводит розничную компанию к ценовой конкуренции или значительному снижению прибыли, несмотря на «совершенство» в ежедневных операциях.

Почему это происходит? Потому что покупатели не готовы переплачивать за ценность, которую они не воспринимают. Часто в эту ловушку попадают малые и средние розничные компании, которые копируют существующие форматы магазинов больших компаний, не до конца разбираясь в ключевых факторах, являющихся основой успеха таких форматов. Избежать развитие «близорукости» в розничном бизнесе помогает четкое понимание бизнес-модели, которая лежит в основе текущего успеха компании, и постоянная ее адаптация для обеспечения будущего успеха.

Под бизнес-моделью понимается комплексный взгляд на то, как компания выбирает своих покупателей, как определяет и дифференцирует ценностное предложение, через какие каналы доводит это предложение до своих целевых клиентов, какие бизнес-процессы являются ключевыми, а какие могут выполняться на аутсорсинге, как компания использует ресурсы, включая партнерские отношения, и наконец, как она извлекает прибыль для владельцев [31]. Бизнес-модель в таком понимании сильно зависит от общей конкурентной стратегии компании и создания ценности в соответствие с моделью «The EST», которую мы рассмотрим в разделе «Система стратегий розничной компании».

Часто, когда речь идет о бизнес-модели розничной компании, этот термин сужается до формата магазинов, площади, ассортиментной матрицы, сопутствующих услуг, ценовой политики, дизайна интерьера и экстерьера, т. е. акцент делается на ценностное предложение, при этом упускаются из вида другие важные составляющие.

Формат магазинов является видимой вершиной айсберга бизнес-модели розничной компании. Его легко увидеть, изучить и скопировать. Но попытка скопировать только вершину айсберга не позволит долго продержаться на волнах потребительских трендов в бушующем конкурентном океане розничной торговли. И бизнес-модель большой розничной компании должна принципиально отличаться от модели малой или средней.



Рисунок 1. Айсберг бизнес-модели розничной компании

Если обратиться к истории возникновения и развития розницы, которая ведет нас во Францию, и вспомнить старое французское слово «retailleur» – нарезать на мелкие куски, становится понятным суть бизнес-модели розницы и ее тесная интеграция в цепочку создания ценности. С точки зрения создания добавленной ценности, операция розничной продажи является завершающей в данной цепочке. Производители или поставщики продают крупные партии товаров розничным компаниям, а розница уже поштучно продает их

конечным потребителям. Очевидная и простая логика, которая в силу своей очевидности и простоты упускается из виду. Так к чему она приводит? К вопросу: – «Если ценность производителя для конечного покупателя заключается в ценности производимых и поставляемых им товаров, то в чем заключается принципиальная ценность розницы в цепочке создания ценности?»

Важно заметить, что в современном мире с развитием розничных сетей традиционная цепочка создания ценности претерпевает фундаментальные изменения. С одной стороны, «чистые» дистрибуторы как оптовое звено постепенно вытесняются розничными компаниями и производителями, которые стремятся напрямую устанавливать связи, остается лишь функция материальной логистики по перемещению, хранению и логистической обработке товаров. *♦ С другой стороны, что более важно, розница меняет направление цепочки и фактически становится генератором спроса новых продуктов для производителей, вытягивая необходимое количество, в том числе через собственные торговые марки в отличие от выталкивающей модели в цепочке при активной роли дистрибутора. ♦*

Любая розничная компания может быть представлена как двухсторонний бизнес-интерфейс: с одной стороны – поставщики, с другой – покупатели. Такой подход позволяет взглянуть на нее как на важный, но не единственный элемент в общей цепочке создания ценности для конечного покупателя, в

которой также задействованы производители и поставщики, и выделить факторы успеха, в том числе отделить ценность продаваемых товаров от ценности розничной компании.

Можно говорить о двух аспектах розничного бизнеса. Во-первых, магазины должны учитывать интересы покупателей: потребности, ожидания, поведение и макроэкономическую среду. В этом контексте, управляя развитием розничной компании, менеджеры сталкиваются с факторами макроэкономической среды, потребительскими трендами и должны принимать соответствующие маркетинговые решения, в том числе относительно предлагаемой ценности и дифференциации форматов. Другими словами, они должны формировать правильный интерфейс предлагаемой ценности, который позволит комплексно ответить на вопрос: «Почему и зачем покупатели должны приходить в мой магазин? И будут ли продолжать ходить покупатели в мой магазин, если рядом откроется магазин конкурента?».

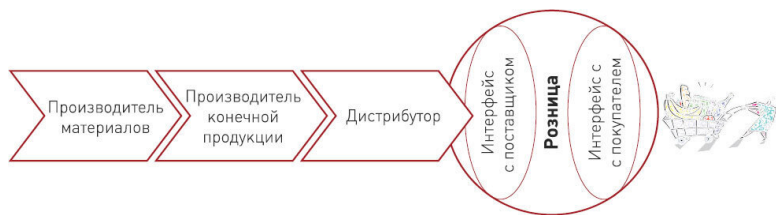


Рисунок 2. Розница в цепочке создания ценности

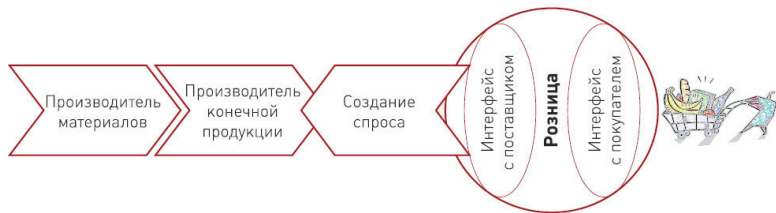


Рисунок 3. Новая цепочка создания ценности

Во-вторых, менеджерам розничных компаний необходимо управлять цепочками поставок и развивать отношения с другими звеньями, т. е. создавать интерфейс бизнес-отношений, направленный на совместное создание добавленной ценности. Такое представление розницы позволит выделить ключевые факторы, на которые необходимо обращать пристальное внимание. Знание конечных покупателей и предоставление эффективного доступа к ним – вот что важно для бизнес-партнеров розничной компании. Комбинация ценности товара и процесса совершения покупок – то, что ценят конечные покупатели. Внутренние бизнес-процессы розничной компании, которые являются связующим звеном между интерфейсом бизнес-отношений и ценностным предложением для покупателей, определяют ценность компании для владельцев. Другими словами, на *концептуальном уровне бизнес-модель розничной компании представляет собой три ключевых элемента: интерфейс с поставщиками, интерфейс с покупателями (ценностное предложение*

ние) и операционная модель (см. Рисунок 4. Структура бизнес-модели розничной компании). ◇



Рисунок 4. Структура бизнес-модели розничной компании

Это представление о бизнес-модели позволит выделить критические точки, расставить акценты и определить зоны контроля и стратегического управления. Это первое приближение – взгляд на розничную компанию с высоты птичьего полета, или, как говорят англичане, «helicopter view». Далее мы будем постепенно снижаться и погружаться в детали.

Как я уже отметил выше, бизнес-модель розничной компании включает три сферы:

- Сфера 1. Предлагаемая ценность (интерфейс с покупателями);
- Сфера 2. Интерфейс с поставщиками;
- Сфера 3. Операционная модель.



Рисунок 5. Разные акценты в бизнес-модели розничной компании

Такая укрупненная модель позволит сфокусировать внимание топ-менеджмента розничных компаний на стратегических областях розничного бизнеса. Так, например, для большинства крупных федеральных розничных компаний и торговых точек, работающих в формате дискаунтер, акцент стратегического управления делается на левой части – интерфейсе с поставщиками и бэк-марже. Для локальных компаний акцент должен быть на правой части бизнес-модели – предлагаемой ценности и фронт-марже. Или, другими словами, стратегия создания ценности розничной компании предопределяет акцент на разных частях бизнес-модели. Ак-

цент на левую часть должен быть сделан, если компания выбирает стратегию лидерства по цене и совершенство в процессах. Правая часть бизнес-модели связана со стратегией дифференциации и создания инновационной ценности.

Сфера 1. Предлагаемая ценность, или Интерфейс с покупателями

С развитием рынка, которое основывается на развитии потребностей и увеличении уровня конкуренции, покупатели неминуемо будут выбирать наиболее подходящее предложение, и, как следствие, количество покупателей конкретного магазина будет снижаться. Во многих городах чтобы добиться успеха, уже нельзя просто открыть такой же магазин, как у «соседа», часто простые решения уже не работают, или их быстро копируют. Актуальным становится вопрос, как удержать своих покупателей и генерировать необходимый уровень прибыли. Ответ очевиден: создать правильную ценность – или правильный интерфейс.

Интерфейс с покупателем является самой важной областью бизнес-модели розничной компании. С одной стороны, розничная компания является последним элементом в цепочки создания ценности и находится в непосредственном контакте с покупателем. С другой стороны, покупатели приходят за товарами, которые розница не производит. Что же тогда составит ценностное предложение розничной компании? Это комбинация пяти основных элементов [14]:

- **Предлагаемые товары**, включая глубину и ширину ассортимента, уровень качества и проникновение собственных торговых марок.

- **Покупательский опыт**, в том числе физическая планировка и оформление представления товаров, дополнительные услуги.

- **Случаи покупок**: покупки про запас, пополнение запасов, поиск, повседневные покупки, решение проблемы, получение впечатлений.

- **Управление отношениями с покупателями**, включая программы лояльности и бонусные карты, поддержание обратной связи.

- **Ценовая модель** и модель формирования выручки, включая ценовую стратегию, например, самые низкие цены, низкие цены каждый день или услуги, добавляющие ценность.

Отличительной особенностью бизнес-модели розничной компании в контексте формирования ценностного предложения является наличие двух специфических составляющих: покупательского опыта и случаев покупки, которые, как правило, отсутствуют в ценностном предложении бизнес-моделей других отраслей. Комбинация этих пяти элементов ценностного предложения розничной компании находит отражение в формате магазинов, о котором мы поговорим в разделе «Розничный формат и покупатель».



Рисунок 6. Пример предлагаемой ценности

Обратите внимание, мы не говорим о формате магазина в привычном понимании как о планировке и дизайне пространства, расположении категорий товаров и т. п., здесь мы говорим о том, какую ценность компания создает для целевого покупателя.

Чтобы определить эту ценность нужно ответить на пять вопросов для целевых покупателей:

- Какой ассортимент мы предлагаем, в чем мы уникальны?
- Какой покупательский опыт мы хотим создать?
- На какой случай покупки мы сфокусированы?
- Как мы будем инициировать и поддерживать отношения?
- Какая ценовая модель приемлема для наших целевых покупателей – сколько они готовы платить за предлагаемую ценность и почему?

О том, как определить ценностное предложение и ответить на четыре первых вопроса, мы поговорим ниже в пункте «Ценностное предложение розничной компании».

В одном из проектов, который мы делали вместе с моим коллегой из США Роландом Бэргменом для розничной компании, продающей цифровую технику, ключевая предлагаемая ценность и позиционирование компании были сформулировали как «Making digitals fun». Она состояла из трех основных элементов: уникальность ассортимента, всеохватывающий сервис, удобные точки контакта.

- Всеохватывающий сервис подразумевает интегрированную службу технической поддержки «всегда и везде» – в магазине, онлайн, на дому/ в офисе, и дополнительные услуги, как создание фотокниг и монтаж видео.
- Удобные точки контакта: «мы там, где наш целевой клиент» убирает понятие формата в классическом понимании как отдельно стоящего магазина. Остаются точки кон-

такта: оффлайн-магазин, интернет-магазин, колл-центр, мобильное приложение, каталог.

- Уникальный ассортимент в категории аксессуаров и техника для жизни и хобби.

Если вы четко выделили ключевые ценности, которые предлагаете, можно сформулировать ключевое сообщение, которое не просто является декларацией, а базируется на твердом фундаменте предлагаемой ценности (см. Рисунок 6).

Ценностное предложение розничной компании

На Рисунке 7 представлен шаблон, с помощью которого вы с командой можете поразмыслить над вопросом: «Какую же ценность для целевых покупателей создает ваша компания или розничный формат?» За основу данного шаблона взят инструмент описания ценностного предложения, который предложил Александр Остервалдер книге «Value Proposition Design» [22]. Шаблон состоит из двух основных частей. Справа профиль целевого покупателя с вопросами «Зачем, как и почему?», слева ценностное предложение розничной компании, которое симметрично должно отвечать на те же вопросы, но только со стороны компании. Чтобы разработать ценностное предложение, важно понять своего целевого покупателя, встать на его место и ответить на вопросы:

- **Зачем** он покупает? Какова типичная корзина покупок, если мы говорим о продуктовой рознице?
- **Как** покупает и как использует продукты (товары)? Какие проблемы его волнуют в процессе покупки?
- **Почему** покупает эти товары или продукты, бренды? Почему покупает именно в этих магазинах? Какие убеждения и ценности побуждают его к такому действию и поведению?



Рисунок 7. Шаблон описания предлагаемой ценности (value proposition) розничной компании

И что мы предлагаем, отвечая на вопросы с другой стороны:

Что и зачем: какие категории товаров и продуктов мы предлагаем, чтобы закрыть потребности целевого клиента, которые он сформулировал в ответе на вопросе «Зачем?»

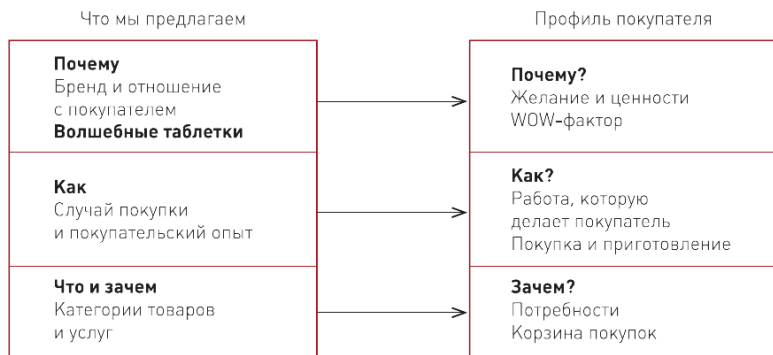
Как: для какого случая покупки мы создаем ценность, чтобы соответствовать моменту, когда наш покупатель планирует покупку? Это быстрая покупка, покупка «пополнение запасов», покупка «прозапас», получение впечатлений или прогулка-шопинг? Какой покупательский опыт он ожидает получить?

♦ И Почему он купит в наших магазинах? Как мы выстраиваем отношения? Насколько ценности нашего бренда соответствуют убеждениям и ценностям целевого по-

купателя? И чем мы можем его удивить? То есть, как мы задействуем WOW-фактор, который позволит надолго запомнить покупку, о которой он расскажет знакомым и друзьям? ◇

После генерации идей и размещения их в профиле покупателя (справа) и карте ценности (слева) важно найти однозначное соответствие между тем, что хочет целевой покупатель, и тем, что мы ему предлагаем.

Этот шаблон – эффективный инструмент, позволяющий систематизировать работу в рамках мозговых штурмов и воркшопов по формулированию гипотез ценностного предложения компании или розничных форматов.



О том, как найти соответствие между профилем покупателя и картой ценности при разработке розничного формата, вы узнаете в разделе «Розничный формат и покупатель».

Пример Stew Leonard's

Stew Leonard's – сеть из пяти магазинов в Коннектикуте и Нью-Йорке, которую считают крупнейшим в мире молочным магазином, а журнал Fortune называет одной из 100 лучших компаний-работодателей. Stew Leonard's вошел в Книгу рекордов Гиннеса как магазин с самыми лучшими продажами на единицу площади продовольственного магазина в Соединенных Штатах [34]. Нью-Йорк Таймс называет Stew Leonard's Диснейлендом молочных магазинов. Такой подход делает шопинг интересным и захватывающим для семей с детьми, а новая концепция продаж компенсировала покупателям стресс «длинных очередей».



Рисунок 8. Пример предлагаемой ценности Stew Leonard's

Основанный в 1969 году в городке Норуолк, штат Коннектикут, оригинальный магазин был фермой, владельцу кото-

рого требовались потенциальные покупатели. Мини-зоопарк для детей и ферма сделали магазин популярным: дети покупателей в восторге от общения с животными, покупатели – от качества продуктов. Благодаря этой концепции магазин популярен до сих пор.

Ассортиментная матрица 2200 SKUs (80 % фреш), количество сотрудников в два раза больше, чем в среднем супермаркете, цены на 10–15 % ниже, чем в супермаркетах вокруг, средняя общая площадь магазина около 11 000 кв. м, средняя годовая выручка магазина – 90 млн долларов на один магазин.

Магазины Stew Leonard's имеют необычную планировку, которая похожа на планировку IKEA. Принцип организации торгового зала заключается в движении покупателей в одном направлении по своеобразной улице (как говорят в Stew Leonard's, по «веселой фермерской улице»). Компания активно делится своим опытом – рассказывает, как создать сервис WOW, проводит специальные семинары, участие в которых принимают менеджеры из разных отраслей, например, Сити Банк, Exxon, At&T и др.

Сфера 2. Интерфейс с поставщиком

Розничная компания и поставщики плывут в одной лодке, соединенные одной цепочкой создания ценности и одной задачей – предоставить ценность для конечного покупателя. Раскачивание этой лодки не приносит пользы ни одной, ни другой стороне. Что важно для формирования эффективного и результативного интерфейса с поставщиком? Прежде чем перейти к поиску ответа на этот вопрос, давайте рассмотрим ключевые противоречия и общие цели, которые возникают во взаимоотношении «поставщик – розничная компания».

Таблица 1. Различия в целях между поставщиком и розничной компанией

Поставщик	Розничная компания
Удовлетворение узкого круга потребностей конечных покупателей, как правило, в рамках одной категории	Удовлетворения широкого круга потребностей в различных категориях
Продвижение собственных брендов	Продвижение брендов, максимально приносящих ценность конечным покупателям
Повышение коммерческой эффективности своей категории и брендов	Повышение коммерческой эффективности всей группы товаров, включая торговые марки других поставщиков
Получение максимальной маржи	Снижение закупочных цен
Снижение маркетинговых затрат и повышение их эффективности	Увеличение бюджета на продвижение брендов поставщиков

Таблица 2. Общие цели поставщик и розничная компания

Поставщик	Розничная компания
Увеличение объемов продаж своих торговых марок	Увеличение выручки магазинов и среднего чека
Повышение лояльности конечных потребителей к своим торговым маркам	Привлечение и удержание покупателей, повышение лояльности покупателей к бренду розничной компании
Снижение логистических издержек	Снижение издержек, не приносящих ценности для конечного покупателя
Повышение эффективности маркетинговых кампаний	Увеличение выручки
Расширение географического рынка	Рост и открытие новых магазинов

Если взглянуть на практику работы с поставщиками во многих розничных сетях, которые уже почувствовали свою закупочную силу, можно увидеть, что большинство процессов в основном выстроены на основе противоречий – это и попытка максимально снизить закупочные цены, несмотря ни на что, в том числе угрозой замены другим поставщиком, и увеличение товарооборота за счет ценовых акций и дополнительных скидок от поставщиков, которые уменьшают их маржинальность. По сути это применение принципа «выиграл – проиграл», при котором задача ритейла остаться победителем. Но, и такая же задача стоит и перед поставщиком. Такой подход приводит не к формированию эффективного интерфейса, а к созданию стен между поставщиком и розничной компанией, которые со временем только утолщаются. Но у двух сторон – поставщика и розничной компании – есть и общие цели: это увеличение объема продаж товаров,

которые поставляет поставщик, оно согласуется с целью розницы – увеличение выручки и среднего чека; снижение логистических издержек и снижение издержек, не приносящих ценности для конечного покупателя, и др. И это естественно, так как они связаны единой цепочкой создания ценности для конечного потребителя. Концептуальной основой формирования эффективного интерфейса между поставщиком и розничной компанией может быть идея создания совместной ценности «co-create value», суть которой заключается в том, что оба партнера должны понимать и мыслить в терминах конечной ценности, которая может быть создана для конечного покупателя. Конечно, в отличие от производственных компаний, у розничных компаний количество поставщиков может измеряться десятками. Важно выделить среди них стратегически важных и именно с ними выстроить правильный интерфейс.



Рисунок 9. Модель ARA. Интерфейс с поставщиком

Любая розничная компания взаимодействует с поставщиком (как мы уже отметили выше, было бы правильно ска-

зать с «партнером») по трем основным направлениям и имеет определенные сформулированные обязательства – формальные и неформальные соглашения [10]:

- **Совместные активности (Activity links):** например, совместные маркетинговые акции, процессы в рамках единой логистики и управления запасами, когда формируются заказы поставщикам и т. п.

- **Совместные ресурсы (Resource ties):** в совместных процессах участвуют людские ресурсы, ИТ ресурсы, финансовые ресурсы – например, специальные маркетинговые фонды, производственные ресурсы – такие как производство СТМ (собственных торговых марок) розничных компаний на производственных мощностях партнера.

- **Связи и отношения (Actor bonds):** включают в себя контрактные условия, совместные бренды – например СТМ, и нельзя забывать про персональные отношения, которые складываются между сотрудниками розничной компании и партнера – на пример, КАМ (ключевым менеджером по продажам) и КМ (категорийным менеджером).

Таким образом, чтобы определить интерфейс с поставщиками, необходимо для каждого стратегического поставщика (партнера) определить эти три области взаимных обязательств, например, с помощью шаблона-таблицы (см. Таблица 3).

Таблица 3. Шаблон определения интерфейса с поставщи-

Элемент интерфейса	Партнер/ Поставщик 1	Партнер/ Поставщик 2	Партнер/ Поставщик 3	Партнер/ Поставщик 3
Совместные активности (Activity links)				
Совместный маркетинг				
Процессы в рамках единой логистики				
Совместное обучение				
....				
Совместные ресурсы (Resource ties)				
Персонал, продавцы и закупщики				
Логистические				
ИТ ресурсы				
Финансовые ресурсы				
Производственные ресурсы (например, СТМ)				
Связи и отношения (Actor bonds)				
Условия контрактов				
Персональные отношения				
Совместные бренды				

Таблица 4. Пример заполнения шаблона интерфейса с поставщиком

Элемент интерфейса	Партнер/Поставщик 1
Совместные активности (Activity links)	
Совместный маркетинг	Ежеквартальное проведение маркетинговых компаний: «3 по цене 1», «Экономный купон»
Процессы в рамках единой логистики	Доверительная доставка в магазины и расстановка на полки. Кросс-докинг на совместном складе. Координация совместной деятельности через комитет по совместной логистике раз в две недели
Совместное обучение	Не менее чем раз в полгода партнер проводит обучение коммерческого отдела по новинкам и маркетинговым активностям
Управление категориями	Поставщик является капитаном категории «молоко»
Совместные ресурсы (Resource ties)	
Персонал продавцы и закупщики	Комитет по совместной логистике (зам. директора по логистике и директор по продажам партнера).
Логистические	Используется совместный склад площадью 200 кв. м на территории нашего РЦ, за который поставщик не платит аренду.
ИТ ресурсы	Используется совместный портал планирования ИТ. Партнеру открыт доступ для оперативного отслеживания своих остатков и автоматического формирования поставок для нас.
Финансовые ресурсы	Маркетинговый фонд в размере 1,5% от объема продаж. Совместный фонд обучения - 100 000 руб. в квартал.
Производственные ресурсы (например, СТМ)	Объем закупок СТМ «Просто» не менее 1 т в месяц, партнер выделяет вторую смену для производства.
Связи и отношения (Actor bonds)	
Условия контрактов	Принципиальные условия: доверительная поставка, уровень сервиса 95%, штрафы за уровень сервиса переносятся в совместный маркетинговый бюджет.

Яркий пример сотрудничества и создания экосистемы партнеров на российском рынке – компания «Азбука Вкуса», которая создает товарищества с фермерами, производящими экологически чистые продукты. Инвестиции в такой проект превысили 200 млн рублей (на момент написания книги). Представитель фермерского кооперативного движения

«Наша ферма» Александр Саяпин так отзываясь о сотрудничестве с ритейлером: «Проект, которые мы реализуем с «Азбукой Вкуса», обеспечивает полный замкнутый цикл производства и переработки молока, включая сельхозземли, корма, поголовье скота, технологии хранения и доставки продукции с распределением прав и ответственности участников на согласованной основе».

Розничный годовой доход молочной продукции «Наша ферма» составляет около 90 млн рублей. Часть выручки от продажи продукции в рамках договора товарищества получает фермер. Он может инвестировать ее в собственное развитие. Операционную деятельность фермеры – члены товарищества ведут самостоятельно. Ритейлер видит себя в роли стержня, вокруг которого кооператоры объединяются общей идеей и который постоянно контролирует процесс. Сеть разрабатывает с сельхозпроизводителями планы развития, исходя из собственных планов продаж и установок по качеству, изучая технологические подробности. Например, в молочном проекте может оговариваться порода коров, корма, способ доения, способ переработки, вплоть до температурных режимов. В зависимости от конкретных условий организуется и логистика: либо в товариществе с фермером покупается автотранспорт и организуется промежуточный склад у него на производстве, либо используется транспорт ритейлера.

Сфера 3. Операционная модель розничной компании

Операционная модель розничной компании, внутренняя сфера (см. Рисунок 4. Структура бизнес-модели розничной компании) соединяет интерфейс с покупателем (предлагаемую ценность и формат) с интерфейсом с поставщиком. Она представляет собой систему бизнес-процессов, через которую товары поставщиков встречаются с покупателями и создается дополнительная ценность. В операционной модели важно выделить два уровня [11]:

- Уровень операций и ключевых способностей;
- Уровень ресурсов.

Уровень операций и ключевых способностей включает в себя карту бизнес-процессов и, что самое важное с точки зрения формулирования конкурентной стратегии, организационные способности компании. *◇ Среди них важно выделить ключевые дифференцирующие способности, т. е. то, что компания умеет делать не просто хорошо, а лучше конкурентов, где компания является «чемпионом», например, быстрая сезонная смена ассортиментной матрицы, лучшее обслуживание покупателей в торговом зале, лучшая прямая доставка из распределительного центра в магазины точно в срок и с лучшим уровнем сервиса. ◇*



Рисунок 10. Два типа бизнес-процессов операционной модели



Рисунок 11. Структура операционной модели

Среди всех бизнес-процессов и организационных способностей важно выделить те, которые представляют собой интерфейс интеграции с поставщиками и создания дополнительной ценности для покупателей. Именно от этих процессов и способностей в основном будет зависеть эффективность операционной бизнес-модели. Например, к таким процессам, которые находятся в интерфейсе с поставщиком, можно отнести управление контрактами, заказ поставщику, возвраты, и т. п. А процессы расчета на кассе, выкладка товара на полках магазина, обслуживание «за прилавком», кон-

сультация при выборе товара и т. п. непосредственно влияют на создание ценности для покупателя – эти процессы, как правило, выполняются в магазине, если мы говорим о традиционной рознице, или в колл-центрах, шоу-румах и при доставке у покупателя.

Ресурсы компании – это все материальные, нематериальные, финансовые, людские активы (объекты), которыми компания может воспользоваться для создания ценности для покупателей и выполнения своих бизнес-процессов. Например, это могут быть склады, магазины, собственный транспорт, кредитные ресурсы, зарегистрированные торговые марки, корпоративная культура, компетентные сотрудники и т. п. Ресурсы являются также важным элементом операционной модели, но не могут служить источником устойчивого конкурентного преимущества в отличие от ключевых организационных способностей, так как аналогичные ресурсы могут быть созданы, куплены конкурентами или перекуплены (например, в случае людских ресурсов).

♦ *Особый ресурс компании – время, особенно в современном быстро меняющемся мире.* ♦ Этот ресурс в операционной модели появился благодаря идеям Олега Пономарева, генерального директора и совладельца ГК «Семья», г. Калининград, Председателем Союза независимых сетей России. К сожалению, время редко рассматривается в качестве ресурса розничной компании. Обычно подразумевается, что время дано нам бесплатно, его не надо добывать и лишь ино-

гда приходится покупать. Но время – наиболее универсальный ресурс, без наличия которого не протекает ни один экономический процесс. Время как ресурс необходимо разделить на два вида: внутреннее время и внешнее. Люди в компании располагают ограниченным количеством этого невозпроизводимого ресурса. «Внутреннее» время фактически – это совокупность временного потенциала сотрудников, занятого в менеджменте и интеллектуальной сфере. Внутреннее время тесно связано с людским ресурсом, гибкостью и скоростью принятия решений. Чем больше у сотрудников компании свободного времени и чем быстрее в компании принимаются решения, тем большим временным ресурсом обладает компания, и тем «медленнее» протекает время в этой компании, в сравнении с компанией, в которой сотрудники загружены текучкой, совещаниями и бюрократическими процедурами. «Внешний» временной ресурс – это «окно» возможностей, т. е. сколько времени конкурентное преимущество компании будет устойчивым.

Анализ и развитие ключевых компетенций и ресурсов

Не все способности и ресурсы розничной компании являются релевантными и представляют собой источники конкурентного преимущества [11]. Поэтому важно провести анализ и выделить те способности и ресурсы, на которые мож-

но опереться уже сегодня, и те, которые необходимо срочно «подтягивать» до нужного уровня, так как они являются стратегически важными для успеха. Обычно для анализа сильных и слабых сторон используется SWOT-анализ. Это хороший инструмент для общего размышления в контексте связи с внешними факторами. Для анализа ресурсов и способностей на практике лучше работает диаграмма «Стратегической важности и относительной силы». В качестве примера ниже представлена диаграмма, которая получена на основе экспертной оценки способностей и ресурсов, сделанной командой руководителей розничной компании, где С – это способность, а R – это соответствующий ресурс. Мы видим, что в этом примере у компании сильно развиты способности С2 (закупка и управление отношениями с поставщиками), С7 (финансовый менеджмент и привлечение финансирования), С11 (управление отношениями с органами власти) и в достаточном количестве имеются ресурсы R1 (финансовые ресурсы) и R8 (корпоративная культура). При этом эти способности и ресурсы являются стратегически важными. С другой стороны, компании необходимо срочно развивать и наращивать компетенции и ресурсы С9 (управление категориями и ассортиментом), С1 (развитие существующих услуг и форматов), С15 (управление отношениями с покупателями и программы лояльности), С14 (обучение и развитие персонала), R4 (оборудование и техническое оснащение торговой точки).

Подобную экспертную оценку для своей компании можно провести командой руководителей с помощью простого шаблона, представленного ниже (см. Таблица 5. Шаблон Таблица оценки ресурсов и способностей). При анализе относительной позиции оценка осуществляется относительно лучшего прямого конкурента, стратегическая важность – относительно ключевых факторов успеха в отрасли и стратегии компании.

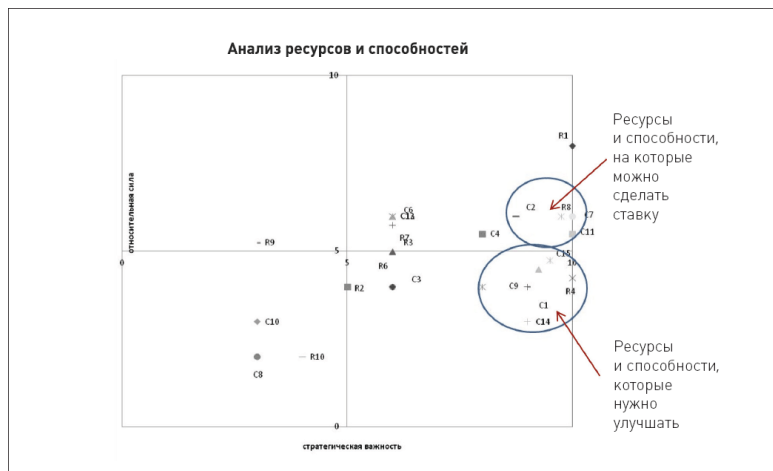


Рисунок 12. Стратегический анализ ресурсов и способностей

◇ При анализе организационных способностей и соответствующих бизнес-процессов важно, кроме традиционно-

го деления на основные, обеспечивающие и процессы развития, выделять бизнес-процессы «короткой волны», т. е. текущие бизнес-процессы, которые создают ценность на коротком горизонте, и бизнес-процессы «длинной волны», которые создают будущую ценность. ♦ Например, бизнес-процессы короткой волны – это процессы пополнения запасов и заказы поставщикам, операционное управление в магазинах, управление маркетинговыми кампаниями и т. п. К процессам «длинной волны» относятся бизнес-процессы развития существующих услуг и форматов, инновации, разработка и вывод на рынок новых услуг и форматов, обучение и развитие персонала и т. п. Именно эти бизнес-процессы позволяют обновлять жизненный цикл вашего розничного формата. Часто у розничной компании, отсутствуют бизнес-процессы «длинной волны», что ведет к резкому оттоку покупателей и снижению прибыльности в конечной фазе жизненного цикла. Сегодня жизненный цикл розничного формата может составлять 5–7 лет, в сравнении 10–15 лет, которые были 15–20 лет назад. И это заметно, большинство компаний на момент написания книги, запустили проекты по обновлению существующих форматов.

Таблица 5. Шаблон оценки ресурсов и способностей

C1	Развитие существующих услуг и форматов	Развитие/ Короткая волна
C2	Закупка товаров и управление отношениями с поставщиками	Основные/ Интерфейс с поставщиком
C3	Операционные процессы бэк-офиса (важные сквозные процессы)	Обеспечивающие/ Внутренние
C4	Продажи и операционные процессы в торговых точках	Основные/ Интерфейс с покупателем
C5	Логистические процессы (хранение, прямая доставка)	Основные/ Внутренние
C6	Управленческий учет и Экономический менеджмент	Обеспечивающие/ Внутренние
C7	Финансовый менеджмент и привлечение финансирования	Обеспечивающие/ Внутренние
C8	Инновации, разработка и вывод на рынок новых услуг и форматов	Развитие/ Длинная волна
C9	Управление категориями и ассортиментом	Основные/ Внутренние
C10	Тактический маркетинг и маркетинговые коммуникации	Основные/ Интерфейс с покупателем
C11	Управление отношениями с органами власти	Развитие/ Короткая волна
C12	Управление процессом открытия новых магазинов	Развитие/ Короткая волна
C13	Обслуживание покупателей и сервис	Основные/ Интерфейс с покупателем
C14	Обучение и развитие персонала	
C15	Управление отношениями с покупателями и программы лояльности	Основные/ Интерфейс с покупателем
C16	Собственное производство	Основные/ Внутренние
C17	Разработка, производство и вывод на рынок СТМ	Развитие/ Длинная волна

Код	Бизнес-процессы и организационные способности	Тип процесса	Конкретные примеры способностей	Относительная позиция	Стратегическая важность
C18	Территориальное управление торговыми точками	Основные/Внутренние			
C19	Стратегический менеджмент	Развитие/Длинная волна			

Код	Ресурсы	Конкретные примеры Ресурсов	Относительная позиция	Стратегическая важность
-----	---------	-----------------------------	-----------------------	-------------------------

Экспертные оценки по 10-балльной шкале

Материальные ресурсы

R1	Финансы (кэш, инвестиции, возможности кредитования)			
R2	Технология логистики внутренняя (инфраструктура прямой доставки)			
R21	Технология логистики внешняя			
R4	Оборудование и техническое оснащение торговой точки			
R5	Количество торговых точек и охват рынка (кол-во покупателей)			
R6	Местоположение магазинов			

Людские ресурсы

R7	Персонал			
R8	Корпоративная культура			

Нематериальные ресурсы

R9	Отношение с поставщиками			
R10	Отношения с государственными органами и муниципалитетами			
R11	Бренды			
R12	Собственные торговые марки			

Время

R13	Внутреннее время			
R14	«Окно» возможностей			

Полезно при оценке указывать конкретный пример (бизнес-кейс), особенно в случаях, когда мы даем максимальные оценки, или минимальные оценки. Это позволит при формировании инициатив(задач) по улучшению, иметь перед «глазами» конкретный пример.

Диаграмма «Стратегической важности и относительной силы» наглядно показывает, на что ваша компания может опереться сейчас, и чего не хватает для успешной реализации вашей стратегии. Поэтому важным результатом такого анализа являются инициативы по укреплению сильных и инициативы по улучшению слабых сторон, реализация которых позволяет слабые стороны (ресурсы и способности) переместить из нижнего правого квадрата диаграммы вверх, а сильные стороны защитить от «вымывания». При этом все инициативы можно разделить на три вида:

- те, которые можно реализовать уже «завтра», которые не требуют финансовых и временных ресурсов,
- те, которые не требуют значительных финансовых ресурсов, но требуют время для реализации
- инвестиционные инициативы, которые требуют и финансовых расходов и времени.

Например, в рассматриваемом случае диаграммы «Стратегической важности и относительной силы» были сформулированы следующие инициативы по улучшению и защите, смотрите таблицу ниже.

Способности/Ресурсы	Что можно сделать «Завтра»	Требуют время и не требуют значительных финансовых расходов	Требуют время и требуют значительных инвестиций
Защита и укрепление			
C2 (закупка и управление отношениями с поставщиками)	Открыть доступ по продажам в разрезе магазинов		Внедрение процесса совместного планирования и ИТ портала для поставщиков
C7 (финансовый менеджмент и привлечение финансирования)		Консолидация источников кредитования и проведение тендеров	
C11 (управление отношениями с органами власти)			Реализация проекта «Добрые дела» для районных муниципалитетов
R1 (финансовые ресурсы)		Реструктуризация финансовых ресурсов и диверсификация валютных рисков	
R8 (корпоративная культура)		Реализация инициативы «Скажи спасибо»	

Улучшение ресурсов и способностей			
C9 (управление категориями и ассортиментом)	Анализ категорий и принятие решение о выводе неэффективных и неважных SKUs	Обучение категорийных менеджеров «Управление категориями, ориентированное на покупателя»	Внедрение ИТ технологии оптимизации и ротации ассортиментной матрицы
C1 (развитие существующих услуг и форматов)		Реализация внутреннего конкурса лучшие и креативные улучшения в магазине	Запуск и реализация проекта по разработке нового формата Экспресс
C15 (управление отношениями с покупателями и программы лояльности)			Внедрение бонусной системы и самого процесса управления развитием отношений с покупателем
C14 (обучение и развитие персонала)		Подключение к онлайн курсам кооператива ПО РОСТ	
R4 (оборудование и техническое оснащение торговой точки)			Переоборудование холодильного оборудования и островов на оборудование «be blocs»

Бизнес-модель, построенная на лояльности. Лояльные клиенты как источник конкурентного преимущества

Когда вы приступите к формированию бизнес-модели розничной компании, размышляя над предлагаемой ценностью и ключевыми компетенциями, обратите пристальное внимание на бизнес-модель, основанную на лояльности. Этот тип бизнес-модели для локальных и нишевых розничных компаний – одна из немногих альтернатив успешной конкуренции с крупными игроками. Почему это важно для локальных компаний? Потому что при открытии магазина прямого конкурента, как говорят, «дверь в дверь» и предложении для покупателей точно того, что и предлагает ваш магазин, с вами останутся только преданные (лояльные) покупатели.

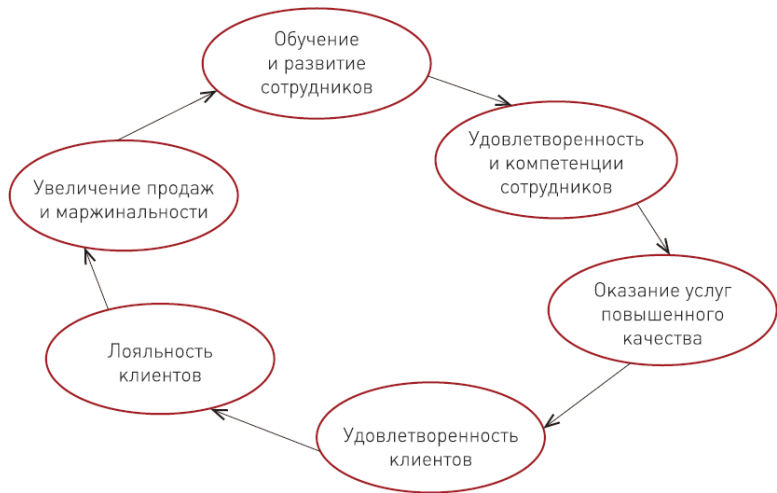


Рисунок 13. Логика бизнес-модели, построенной на Лояльности

Компании тратят огромные средства в превращение своей компании в «клиент-ориентированный» бизнес, в том числе на разработку и реализацию программ лояльности, иногда забывая о фундаментальных аспектах бизнес-модели, основанной на лояльности.

Обычно под бизнес-моделью лояльности понимается такая модель ведения бизнеса, в которой ресурсы компании сфокусированы на повышении лояльности клиентов и других заинтересованных сторон в ожидании того, что это приведет к достижению корпоративных целей [25]. Типичным

примером такой бизнес-модели является следующая логика: качество продуктов и услуг ведет к удовлетворенности клиентов, которая приводит к лояльности, что в свою очередь ведет к улучшенной прибыльности бизнеса. Это позволит компании тратить больше ресурсов на развитие и удовлетворенность сотрудников, которая ведет к повышению качества продуктов и услуг и т. д.

Вроде бы, простая и понятная логика, в которой есть одна важная неизвестная «лояльность». До сих пор существует множество мнений и определений того, что же такое «покупательская лояльность».

Гуру маркетинга Сет Годин дал замечательное и простое определение лояльности: *♦ «Лояльность – это такое поведение, когда покупатель отказывается от одномоментной лучшей альтернативы».* ♦ Из него можно выделить два важных свойства. Во-первых, лояльность не имеет рационального объяснения. Во-вторых, она – результат развития отношений между покупателем и компанией (брендом).

В основе лояльности лежит глубинный неосознанный психологический фактор – стремление выстраивать стабильные и долгосрочные отношения, в том числе и с компаниями и брендами. И эти отношения продолжаются, пока они поддерживают статус-кво, т. е. компания или бренд предлагает привычные выгоды или создает положительные эмоции, а покупатель «инвестирует» свое отношение.

Лояльность определяется тремя факторами: *силой отно-*

шений, различаемыми альтернативами, критичными эпизодами. Отношения могут прекратиться, если клиент перемещается из зоны обслуживания компании, больше не нуждается в продуктах и услугах компании, более подходящие альтернативы становятся доступны, сила отношений ослабевает, если компания плохо управляет критичными эпизодами или предлагает необоснованное изменение цены.

Таким образом, правильная предлагаемая ценность и удовлетворенность клиента через эмоции конвертируется в отношение лояльности. Именно поэтому ключевую роль в бизнес-модели лояльности играют сотрудники компании, так как никакими «программами лояльности» нельзя передать эмоции.

Эффект лояльности

Фундаментальное предположение бизнес-модели, основанной на факторе лояльности, заключается в том, что удержание существующих клиентов значительно дешевле привлечения новых. Это было продемонстрировано в 1990 году Reichheld and Sasser: 5-процентное улучшение удержания клиентов может привести к увеличению прибыльности от 25 до 85 % в зависимости от отрасли. Согласно Buchanan and Gilles, увеличение прибыльности, связанное с удержанием клиентов, вызвано следующими факторами:

- Затраты на привлечение покупателя происходят только

в самом начале отношений, и чем дольше отношения, тем меньше «амортизация» этих затрат.

- Затраты на обслуживание клиентов в процентном отношении от выручки уменьшаются, так как покупатели, которые делают регулярные покупки, знакомы с процессом покупок требуют меньшего «обучения» и действуют уверенно в совершении покупок.

- Покупатели, которые ориентированы на долгосрочные отношения, становятся менее чувствительными к цене и меньше подвержены переключению на другие бренды. Также эти покупатели приобретают дополнительные продукты и высоко-маржинальные сопутствующие товары. Это приводит к стабильным продажам в количестве и увеличению объема продаж в деньгах.

- Покупатели, которые ориентированы на долгосрочные отношения, могут быть «бесплатными» рекомендателями.

- Увеличение уровня удержания клиентов и их лояльности делает работу сотрудников более легкой, приносящей большую удовлетворенность.

Как достичь WOW-эффекта

Возможно, вы знаете компанию Zappos как один из самых успешных в мире интернет-магазинов. Они начинали с обуви, потом в ассортимент добавили аксессуары, одежду и т. д. Сегодня доход Zappos превышает 1 млрд. долларов.

Amazon приобрел Zappos в 2009 году за 1,2 млрд. долларов. Но Zappos действует как самостоятельная бизнес-единица.

Сегодня у Zappos один из самых высоких уровней NPS (Net promoter score, или индекс рекомендаций – о нем вы узнаете далее) – показатель, по которому измеряется истинная лояльность. У данной компании он составляет около 90 %, в то время как 70 % уже считается хорошим показателем! Стоит отметить, что в среднем у локальных российских розничных компаний он около 30 %.

Так вот, оценка сотрудников колл-центра Zappos не зависит от количественных показателей (количество обработанных звонков и т. д.), а зависит от PEC-рейтинга (Personal Emotional Connection) – смог ли сотрудник установить контакт с клиентом или нет. Если при звонке слышен собачий лай, и сотрудник не спросил породу собаки или слышен смех детей, и он не спросил возраст и имена, если клиент покупает новое платье, а сотрудник не спросил, по какому случаю, если подросток покупает кроссовки, и у него не спросили название любимой команды, – все это еріс ошибка. Сотрудник не должен продавать товар, пусть лучше он установит личный контакт и ничего не продаст на этот раз, чем продаст, не вызвав wow-эффекта у клиента.

Слоган компании «Zappos доставляет счастье» – и прежде всего сотрудникам. Счастье – краеугольный камень в Zappos: счастливые сотрудники и счастливые клиенты. Шей, 40-летний директор и основатель компании, пристально сле-

дит и развивает культуру счастья и выделяет 4 ключевых атрибута этого состояния:

- воспринимаемый контроль – люди не любят терять контроль над ситуацией;
- воспринимаемый прогресс – людям необходимо видеть и осознавать движение вперед;
- связь – большое значение имеет межличностная связь;
- видение/ значение – люди хотят быть частью чего-то большего.

Другой пример, который мы уже рассматривали, – розничная компания Stew Leonard's.

Наверняка вы слышали правила клиентоориентированности. Правило № 1 «Клиент всегда прав», правило № 2 «Если клиент не прав, смотри правило № 1»? Эти правила высечены в камне перед каждым магазином Stew Leonard's. Реализация этих правил базируется на корпоративной культуре S.T.E.W. [34]:

- Satisfy the customer – удовлетворяй покупателя;
- Work together as a Team – работай вместе в команде;
- Strive for Excellence in everything you do – стремись к совершенству во всем;
- Get the customer to say WOW – «заставь» покупателя сказать «Вау». В компании даже есть премия за «превышение служебных полномочий».

В России тоже есть примеры развития бизнеса на основе бизнес-модели, построенной на лояльности – клиентов

и сотрудников. Один из ярких примеров – розничная сеть «ВкусВилл» в Москве, включающая магазины «ВкусВилл» и «Избенка». Эта компания за 7 лет с нуля выросла до 500 торговых точек. Компания предлагает продукты здорового питания по умеренным ценам. Андрей Кривенко, ее владелец, выделяет среди всех ценностей корпоративной культуры ключевую – доверие: доверие к сотрудникам и доверие к покупателю. По мнению Андрея, каждый сотрудник компании, особенно который непосредственно не взаимодействует с покупателем, должен понимать, что он работает только ради клиента. Каждый сотрудник должен задавать себе вопрос: «Если покупателю это не нужно, зачем ты это делаешь?» В компании никто не работает на «начальников»: «начальник – руководитель» – это больше помощник в решении проблем магазинов. Офис – это помощники продавцам, чтобы они оказали лучшую услугу покупателю. Большая часть сотрудников магазинов приходит по рекомендации, компания практически не пользуется услугами рекрутинговых компаний. «ВкусВилл» пользуется правилом: «Компания начинает умирать, если скорость ее роста выше скорости приема правильных людей».

В своей работе «How the Net Promoter Score (NPS) Can Drive Growth» Fred Reichheld демонстрирует связь между индексом рекомендаций (Net Promoter Score), который оценивает уровень лояльности, и органическим ростом компаний. Ключевым фактором NPS является привлечение но-

вых покупателей за счет рекомендаций преданных клиентов. Так, в исследовании, проведенном компанией Bain в 2003 года, 25 % новых клиентов Dell отметили, что решающим фактором покупки были рекомендации существующих клиентов. Учитывая, что в то время для Dell ценность среднего покупателя оценивалась в 210 долларов, то 1 млн новых покупателей приносили ценность в 210 млн долларов.

Таким образом, основываясь на том, что за год существующими лояльными покупателями были сделаны около 40 млн положительных комментариев о компании и продукции Dell (что составляло в среднем 8 комментариев на одного лояльного покупателя), дополнительная ценность, которую принес каждый лояльный покупатель, составляла 42 доллара. Положительное влияние индекса рекомендаций на рост компании отмечено и в отрасли розничной торговли в Великобритании (см. Рисунок 14). В терминах бизнес-ценности эффект лояльности проявляется через две составляющие. С одной стороны, это сокращение затрат на удержание клиентов. С другой стороны, это увеличение выручки за счет меньшей чувствительности к цене и, самое главное, за счет привлечение новых клиентов через рекомендации. Но при этом важно помнить, что поддержка лояльности неприбыльных клиентов отрицательно влияет на бизнес-модель. С помощью таблицы 6 можете провести профилирование ваших лояльных покупателей и определить для каждого типа стратегию движения по «лестнице лояльности».

ASDA

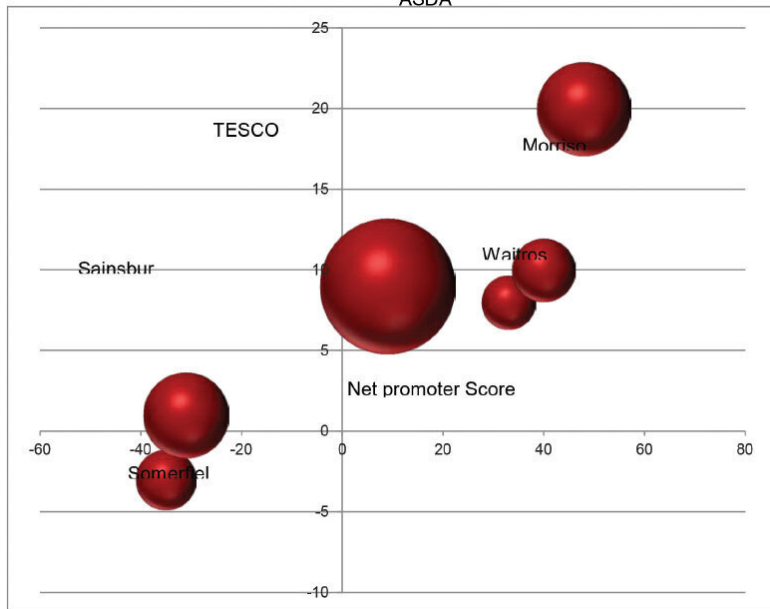


Рисунок 14. Розничные компании с разным уровнем NPS

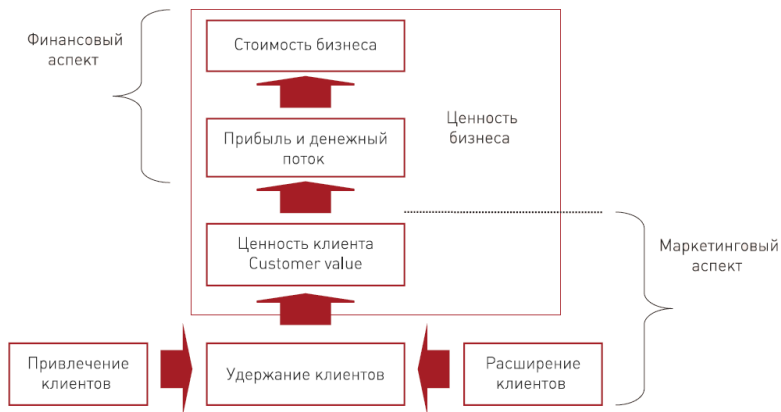
Таблица 6. Шаблон Профили лояльности

Профили Лояльности

	Случайный (случайный покупатель)	Клиент (повторный покупатель)	Поддержива- ющий (повторный покупатель)	Адвокат (повторный покупатель)	Партнер (повторный покупатель)
Общее отношение	От негативно- го к среднему позитивному	От негативно- го к среднему позитивному	От среднего позитивного к позитивному	Позитивное, чрезвычайно позитивное	Чрезвычайно позитивное
Покупка продуктов	Не регуляр- ный покупа- тель	Регулярный покупатель – покупает ограниченный набор [1% – 25%]	Регулярный покупатель – покупает некоторые продукты [26% – 50%]	Регулярный покупатель – покупает большинство продуктов [51% – 75%]	Регулярный покупатель – покупает все продукты [76% – 100%]
Рекоменда- ции и отзывы	Пассивный или делает негативные отзывы	Пассивный или ино- гда делает негативные отзывы	Пассивный	Делает пози- тивные отзы- вы и иногда рекомендации	Всегда позитивные отзывы и дает рекомендации
Исходный набор совершения покупки (выбор магазинов)	Любой	Много	Несколько	2 или меньше	Только один
Чувствитель- ность к цене	Чрезвычайно чувствителен	Очень чув- ствительный	Средней чув- ствительности	Не чувстви- тельный к цене, если нет разницы в основных выгодах	Не чувстви- тельный к цене, может платить премиальную цену
Решение проблем ком- пании	Позволяет компании терять время и усилия; будет давать негативные комментарии другим по проблеме	Пассивный в решении проблемы, не будет давать обратную связь и ком- ментарии другим	Будет давать обратную связь от- носительно проблемы, с которой столкнулся	Будет давать обратную связь от- носительно проблемы, с которой столкнулся и возможно предложит решение	С готовностью даст обрат- ную связь относительно проблемы и может помочь ее решить

Как оценить ценность клиента

Для оценки ценности клиента применяется следующая формула, учитывающая затраты и фактор времени (смотрите Рисунок 15), где T – время «жизни» клиента, жизненного цикла клиента в компании, p_t – средняя цена, которую платит клиент в момент времени t , c_t — прямые затраты на обслуживание и поддержку отношений с клиентом в момент времени t , g_t – вероятность удержание клиента, AC – стоимость привлечение данного клиента (или группы клиентов).



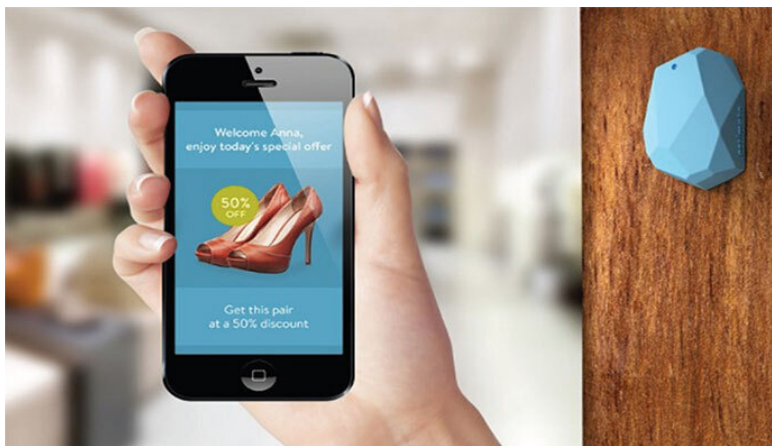
$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

Рисунок 15. Формула расчета CLV покупателя

CLTV или CLV – ценность клиента за время его жизненного цикла. Например, компания Nokia Siemens Networks оценивала, что только от 20 до 30 % типичных конечных пользователей провайдеров услуг связи (CSP) создают от 70 до 80 % ценности клиента за его жизненный цикл (Customer Lifetime Value – CLTV). Кроме того, есть случаи, когда 10 % конечных пользователей создают 90 % доходов. На пути клиентоориентированности компаниям важно уметь учитывать, как «выручку от отношений», так и «затраты отношений», отказываясь от неприбыльных клиентов.

При анализе этой формулы становится очевидным, что попытки удержать всех клиентов могут привести к отрицательным финансовым результатам в долгосрочной перспективе. С другой стороны, фокусировка на лояльных покупателях, которых у средней региональной розничной компании около 30 % от всех покупателей, позволит «забрать» весь бюджет, который они тратят на покупки продуктов питания (если компания работает в продовольственной рознице). Потерять одного лояльного покупателя для розничной компании, которая продает продукты питания, означает потерю около 380 000 рублей в выручке в год или, в терминах CLV, около 80 000 рублей.

Многоканальная бизнес- модель Omnichannel. Разрушение границ розничного формата



Определенно, вам уже знаком термин «omnichannel (многоканальная) розница». Почти 95 % розничных компаний в мире, согласно исследованиям Retail TouchPoints, в 2014 году определили свою стратегию как omnichannel [38]. Но часто этот термин ассоциируется с технологическими аспектами, с использованием интернета при взаимодействии с покупателем. И, как следствие, этот подход многими продуктовыми розничными компаниями, у которых доля продаж

в интернете незначительна, на мой взгляд, недооценен как концептуальная идея улучшения бизнес-моделей, особенно в части удержания покупателей.

В традиционной бизнес-модели розничной компании, чтобы ни заявлял менеджмент в миссии о клиентах и покупателях, акцент все-таки делается на товар, так как модель предполагает продажи определенного товара неопределенному покупателю. То есть в такой модели главный человек – категорийный менеджер. Но с развитием информационных технологий, в том числе программ лояльности, многие розничные сети все больше и больше узнают о своем конкретном покупателе.

Omnichannel – мощный инструмент переосмысления бизнес-модели розничной компании, в том числе продуктовой. Прорывной идеей бизнес-модели omnichannel для розницы является не технология, а клиент – центрированная архитектура бизнеса, когда главным человеком в компании становится не категорийный менеджер, а customer manager – менеджер покупателя. В рамках этой модели традиционный магазин – всего лишь одна из множества точек контактов с покупателем. Для многих видов розницы магазин является важной, но не единственной точкой контакта с клиентом наряду, например, с социальными сетями, интернет-магазином, мобильным приложением, социальным событием и т. п.

Omnichannel – подход к взаимодействию с покупателем, принципом которого является создание единого интегриро-

ванного покупательского опыта, независимо от того, где и как покупатель контактирует с компанией: в торговом зале магазина, заказывает товары через интернет или мобильное приложение. Клиент выбирает удобный для себя способ совершения покупки и проявляет лояльность не к розничной точке, а к компании. Вне зависимости от канала продвижения и продаж на товары и услуги может действовать единая цена, проводятся одни и те же акции с учетом персональных характеристик покупателя.

◇ По сути omnichannel-подход разрушает границы розничного формата. В его рамках правильно было бы говорить о формате точек контакта с целевыми покупателями, а не формате розничного магазина. ◇



Рисунок 16. Клиент-центрированная архитектура omnichannel

Omnichannel бизнес-модель

- основывается на клиент-центрированной архитектуре;
- разрушает понятие розничного формата, заменяет его форматом взаимодействия в точках контакта;

- сфокусирована на создании единого интегрированного покупательского опыта на протяжении всего «путешествия» покупателя.

По данным исследования Retail TouchPoints (2014 год), стратегия Omnichannel позволяет [38]

- увеличить лояльность покупателей, это подтверждают 66 % компаний;
- увеличить взаимодействие с брендом – 44 % компаний;
- увеличить средний чек – 28 % компаний.

Реализация бизнес-модели omnichannel

Безусловно, без использования современных ИТ-технологий реализовать клиент-центрированную модель omnichannel очень сложно, я бы даже сказал практически невозможно. Неслучайно стремительное развитие этот подход получил вместе с развитием интернета и ИТ-технологий. Цифровые технологии позволяют создать «бесшовный» интегрированный покупательский опыт: персонально контактировать с покупателем в наиболее удобных и эффективных точках контакта, при этом с минимальными затратами собирать и обрабатывать огромные объемы данных о покупателях.

Но, учитывая цель настоящей книги, которая заключается в том, чтобы дать концептуальные идеи, шаблоны и инструменты, помогающие улучшать ваши бизнес модели, я хотел

бы сделать акцент на том, что, а не как нужно сделать для реализации стратегии omnichannel бизнес-модели. Можно выделить ее четыре фундаментальных принципа, независимо от того, на основе каких технологий они будут реализованы:

Покупатель в центре. Покупатель всегда один субъект, независимо от того, как и где он покупает: в магазине или через интернет, через колл-центр или в социальных сетях. Если покупатель позвонил в колл-центр, оператор должен знать, что покупатель покупал последний раз в нашем оффлайн магазине или интернет-магазине, каков статус его бонусной карты, был ли он неудовлетворен качеством обслуживания и в чем именно и т. п. Конечно, если данному оператору разрешен доступ к такой информации. Это позволяет максимально учитывать ожидания и формировать правильный персональный покупательский опыт, который в будущем будет основным дифференцирующим фактором и инструментом удержания клиентов. К сожалению, во многих компаниях различные подразделения выполняют различные действия, направленные на взаимодействие с покупателем, включая информационные веб-сайты, PR и программы лояльности, обслуживание в торговом зале. За каждый элемент отвечает определенное количество исполнителей, которые обычно не координируют между собой свою работу или даже коммуникацию. Такие действия в рамках omnichannel должны быть интегрированы и направляться общим руководством.

◇ *Вовлечение покупателей в активное взаимодействие с компанией и отдельным магазином является важным принципом построения новой бизнес-модели.* ◇ Сегодня все больше компаний сталкиваются с тем, что маркетинг и маркетинговые коммуникации кардинально меняются и переходят от «выталкивающих» к «вытягивающим», когда не компания формирует сообщение и пытается добраться до покупателя в различных точках контакта с помощью традиционных инструментов, а покупатель сам активно ищет нужный ему контент и информацию для принятия решения. Сегодня в цикле принятия решений важность маркетинга, ведомого потребителем, значительно увеличиваться по мере того как потребители получают контроль над процессом покупки и активно «вытягивают» полезную для них информацию, например, рекомендации. Контакт от потребителя к маркетологу становится более важным, чем контакт от маркетолога к потребителю. И в этом контексте двунаправленная коммуникация от компании к покупателю и от покупателя к компании является основой для вовлечения покупателей в продуктивный диалог. В таких коммуникациях важным является индивидуализация и непротиворечивость. Особенно это касается ценовой политики, которая должна быть одна для одного покупателя независимо от того, где и через какие каналы он совершает покупку.

И, конечно, создание впечатляющего покупательского опыта, который является основой для истинной лояльности

по отношению, – ключевая задача вовлечения покупателей. Для этого ваша компания может обратиться к теории шуток (Fun Theory), в соответствии с которой более 60 % людей выбирают забавные и веселые действия, даже несмотря на то, что их чуть сложнее реализовать или они чуть дороже по времени и деньгам. Второй эффективной идеей создания впечатляющего покупательского опыта является принцип исправления ошибок вовремя. Не бывает совершенных компаний и людей, все совершают ошибки, но успешные компании отличаются от менее успешных тем, что они быстро признают свои недочеты и быстро их исправляют без лишних вопросов. Обнаружить ошибки, признать и исправить, даже если покупатель не заметил, – это высший пилотаж на пути к созданию впечатляющего покупательского опыта, который в будущем станет одним из немногих дифференцирующих отличительных факторов выбора компании.

Упрощение транзакций. Какую базовую проблему решает розничная компания? Конечно, упростить и облегчить процесс покупки и получения товара – сделать процесс покупки удобным и простым. И современные цифровые технологии начиная от веб-сайтов, мобильных приложений, смартфонов заканчивая системами мобильных платежей и iBeacon позволяют это сделать очень эффективно. На какие процессы важно обратить внимание и максимально их упростить для покупателей?

В первую очередь это процессы поиска и выбора товара. Попробуйте выбрать новую модель смартфона – это займет немало времени. *◇ Для решения этой задачи уже существуют системы когнитивных вычислений, например, IBM Watson, которые на основе анализа вашего профиля в социальных сетях могут предложить наиболее подходящие для Вас модели.* *◇ Или умные холодильники, подключенные к интернет, которые могут автоматически формировать заказ в любимый супермаркет.*

Второй процесс – это формирование и обработка заказа. В интернет-магазинах уже существуют опции «заказ в один клик», правда реализуются они с разной степенью удобства. Традиционные продуктовые магазины, например, сеть супермаркетов Stop&Shop в США, предлагают покупателям специальное мобильное приложение, с помощью которого покупатель при покупках сканирует товар и сразу получает информацию об экономии. При завершении покупок он оплачивает покупки через телефон и не стоит в очереди на кассе, а проходит на выход.

Третий процесс – это процесс доставки, который, как правило, страдает во многих розничных компаниях. Особенно это неудобно в крупных городах, когда покупателю требуется находиться дома в течение 2–3 часов и более, ожидая доставку. Одно из распространенных решений этой проблемы заключается в создании специальных пунктов выдачи «Click-and-Pickup». Или, например, при покупке обуви ком-

паниии отправляют несколько пар с разными размерами – с возможностью вернуть неподходящую обувь.

Поиск покупательских инсайтов. Накопление персональной информации о покупателе, корзине покупок, частоте посещений, обратной связи, в том числе в профилях социальных сетей с помощью технологий Big Data и сервисов аналитических *retailinsights*. *myretailstrategy.com*, позволяет обнаружить инсайты (интуитивные находки) в ожиданиях, потребностях, покупательском поведении, даже такие, которые покупатель пока еще не осознает. Например, анализ покупательской корзины может многое сказать о клиенте: есть ли у него дети, автомобиль, какой уровень дохода и т. п. И сравнение корзины с покупателями одного и того же сегмента может натолкнуть на мысли о развитии потребностей. Британская розничная сеть Tesco провела подобный анализ и обнаружила, что молодые семьи с маленькими детьми часто покупают пиво и стала выдавать промокупоны на пиво при покупке подгузников.

Таким образом, для успешной реализации бизнес-модели Omnichannel важно основываться прежде всего не на технологиях, а на следующих принципах:

- Покупатель в центре.
- Вовлечение покупателей в двухсторонний диалог и создание впечатляющего покупательского опыта.
- Упрощение транзакций.
- Поиск покупательских инсайтов.

Наверняка у вас возник вопрос, какую роль тогда будут играть традиционные магазины в различных секторах розничной торговли с развитием цифровых технологий при всеобъемлющем использовании интернета и данной бизнес-модели? При реализации бизнес-модели omnichannel нельзя забывать, что бизнес делается людьми и для людей. Общение и персональный контакт остаются важным элементом человеческой природы. *◊ Поэтому традиционные магазины могут превратиться в место встречи покупателя с брендом компании, место для человеческих отношений и получения опыта, который с помощью цифровых технологий нельзя получить.* ◊ Например, розничная компания Lululemon, которая продает одежду для занятия йогой, в большинстве своих магазинов имеет зал для практик. Или, например, банк Umpqua Bank создает офисы как места для локальных социальных мероприятий, и они совсем не похожие на банковские.

Пример «Смартори»

На российском продуктовом розничном рынке появился новый формат «Смартори», а точнее бизнес-модель, которую начала развивать в 2014 году розничная сеть «Глобус-гурме». Это клубный супермаркет, ориентированный на активных покупателей со средним доходом, которые ищут гарантированное качество по разумной цене. Формат оффлайн-магазина имеет около 1000 кв. м торгового зала, на

котором размещены 4000 SKUs. Более 30 % продаж от общего товарооборота занимает готовая еда и полуфабрикаты (кулинария) собственного производства. Многие категории товаров из разряда нон-фуд, который не свойственен продуктовой рознице. Например, электроника продается по технологии «in-out», т. е. выставляется на определенное время, а потом выводится из ассортимента.

На первый взгляд, ничего особенного. Но если копнуть глубже, то можно увидеть, что компания изначально закладывает многоканальную бизнес-модель. «Смартори» позиционирует новый формат не просто как обычный магазин, а как «клуб умных или смысленных покупателей»: совершать покупки можно только по клубной карте, которая в год стоит 6000 руб., на полгода 3500 руб. Поступления от оплаты членства в клубе составляет не последнюю статью дохода. Таким образом, компания сразу ставит покупателя в центр, рассматривая офф-лайн магазин как одну из точек контакта, активно развивая интернет-канал и другие точки контакта.



У компании есть долгосрочная стратегия развития данной бизнес-модели «смышленных покупателей». Так, например, в будущем члены клуба получают преференции в других сферах: заправка автомобиля, услуги парикмахера, ремонт обуви, страхование недвижимости, медикаменты и многое другое. Всё это станет возможным только для членов клуба по самой приятной цене благодаря специально отобранным партнерам. По сути бизнес-модель заключается в создании бизнес-платформы, в рамках которой умные покупатели совершают умные покупки, предоставляемые проверенной сетью бизнес-партнеров.

Вот так описывает компания свой проект: «Смартори» – новый уникальный клубный проект на российском розничном рынке. Это не просто еще одна продуктовая сеть, это новая философия потребления. Вы получаете не просто неплохой ассортимент товаров в приятном месте по нормальным ценам, Вы получаете **ОТОБРАННЫЙ** ассортимент **КАЧЕСТВЕННЫХ** товаров и услуг по **РАЗУМНЫМ ЦЕНАМ** в комфортном месте без всяких дополнительных излишеств. Мы не зарабатываем на наценке. За счет нее мы только покрываем наши регулярные расходы на обслуживание клуб-маркета. Наш основной заработок – это продажа клубных карт. Но согласитесь, что лучше один раз заплатить за клубную карту, чтобы потом не переплачивать при каждом посещении магазина.

Состав бизнес-модели: собираем все вместе

9 ключевых областей бизнес-модели розничной компании

Ниже представлена канва бизнес-модели, которую предложил Александр Остельвардер в книге Business Model Generation [22]. На протяжении 5 лет мы активно и успешно используем этот шаблон для систематизации ключевых идей по изменению и улучшению бизнес-модели розничной компании, в том числе при проведении мозговых штормов и воркшопов.

Данный шаблон включает в себя девять основных областей или элементов, определив которые вы сможете описать ключевые элементы бизнес-модели вашей розничной компании. Каждый элемент отвечает на определенный вопрос:

- **Целевые сегменты:** для каких целевых сегментов покупателей работает ваша розничная компания?
- **Предлагаемая ценность:** какую ценность она предлагает для этих целевых сегментов?
- **Розничные форматы:** с помощью каких розничных форматов (каналов или точек контактов) реализуется пред-

лагаемая ценность?

- **Удержание и развитие покупателей:** как вы будете взаимодействовать с целевыми покупателями, чтобы удерживать и развивать их?

- **Способности:** какие бизнес-процессы, организационные способности и ключевые компетенции являются критичными для создания и реализации предлагаемой ценности?

- **Ключевые ресурсы:** какие ресурсы необходимы для реализации данной бизнес-модели?

- **Ключевые партнеры и поставщики:** кто является важными стратегическими партнерами?

- **Структура затрат:** какова структура затрат данной бизнес-модели?

- **Модель доходов/ ценообразования:** как мы зарабатываем деньги, реализуя предлагаемую ценность для целевых покупателей?

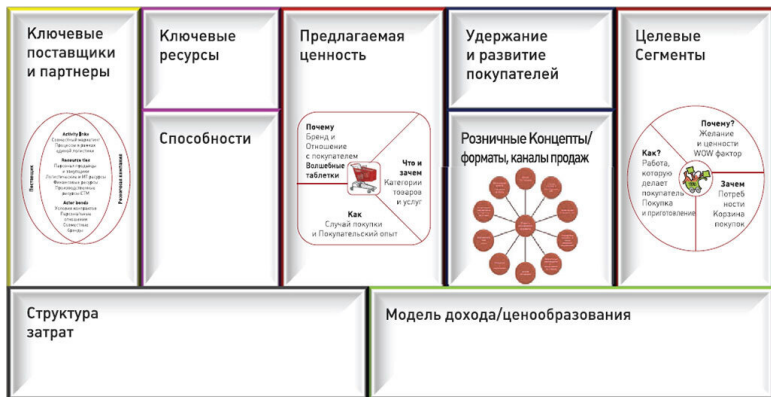


Рисунок 18. Состав бизнес-модели розничной компании

Если вы знакомы с оригинальной канвой бизнес-модели, то обратили внимание, что наш шаблон немного отличается. На основе опыта мы внесли небольшие модификации, чтобы он больше соответствовал особенностям бизнеса розничных компаний, а именно:

- Под каналами продаж для розницы мы понимаем розничные форматы и точки контакта.
- В оригинальной версии канвы бизнес-модели речь идет о маркетинговых коммуникациях: каким образом и через какие каналы мы коммуницируем с клиентами. Для розничной компании более актуальным является вопрос: как мы удерживаем и развиваем покупателей? Для традиционной розницы основным источником привлечения покупателей является открытие магазина.

- И наконец, в области ключевые поставщики и партнеры мы предлагаем указывать стратегических партнеров, для которых определен стратегический интерфейс создания совместной ценности, так как у розничной компании может быть очень большое количество поставщиков.

Между тремя сферами базовой бизнес-модели розничной компании и девятью основными элементами существует определенная взаимосвязь, представленная на рисунке ниже.

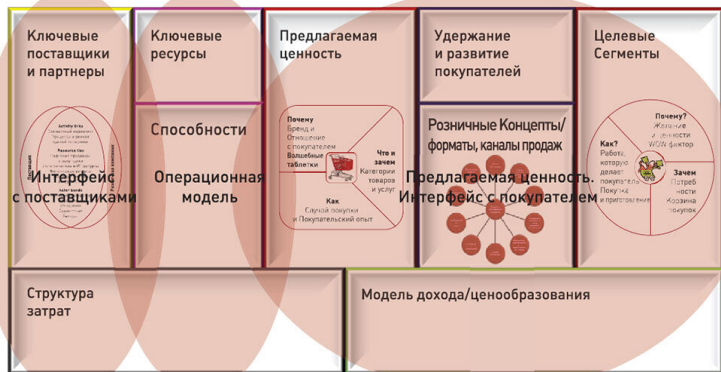


Рисунок 19. Взаимосвязь сфер бизнес-модели и 9 элементов

Ниже представлен пример канвы бизнес-модели одной из самых успешных средних розничных компаний США – Trader Joe’s.

Пример Trade Joes's

Trader Joe's – одна из самых популярных розничных сетей в США, имеет более 400 магазинов в 25 штатах. Продажи этой частной компании более 12 млрд долларов, почти такие же, как в Whole Foods (WFMI, Fortune 500) [1]. Trader Joe's имеет немасштабную стратегию развития: она открывает только пять точек в этом году. Компания выбирает относительно небольшие магазины с тщательно продуманным ассортиментом продуктов. Типичный продуктовый магазин может иметь до 50 000 единиц хранения или наименований; Trader Joe's продает около 4000 наименований и около 80 % – марку Trader Joe's.

Ключевые поставщики и партнеры Интеграция с производителями разработке новых продуктов, производство СТМ Интеграция в локальное сообщество	Ключевые ресурсы Персонал магазина Производители Корпоративная культура "Crew members" Способности Разработка и поиск новых продуктов Обслуживание покупателей Логистика и распределение. Управление ассортиментом и постоянное обновление	Предлагаемая ценность Great food + great prices = Value Лучший в мире выбор продуктов, которых трудно найти, и которые можно быстро приготовить Мы решили для Вас проблему выбора Покупка это приключение	Удержание и развитие покупателей Дегустации, Персональный контакт в торговом зале Новости от TJ Новинки-сюрпризы Локальные события Розничные Концепты/форматы, каналы продаж Соседский (локальный) Удобный и веселый магазин	Целевые Сегменты Образованные гурманы ограниченные в средствах
Структура затрат Снижение затрат на дистрибуцию (исключение посредников) Выше затраты на персонал, на 11-14% выше среднего по рынку. Значительно выше затраты на разработку и поиск продуктов. Низкие логистические издержки в целом и на уровне магазина. Небольшие площади магазина			Модель дохода/ценообразования Среднерыночные цены на сравнимый ассортимент. Доступные цены на свой ассортимент (80% СТМ) ниже чем Whole Foods. Высокая оборачиваемость за счет ограниченности ассортимента (4000 SKUs). Нет платы за полку и дополнительных маркетинговых сборов с производителей	

Как результат магазины сети продают товар приблизительно на \$ 1.750 на квадратный фут, что вдвое больше, чем у Whole Foods. Компания не имеет долгов и инвестирует в рост из собственных ресурсов. Менеджеры магазинов – «капитаны» на языке Trader Joe's. Морское название сохранилось со времен Coulombe, основателя сети. Недавно повышенные в капитаны – командоры, помощники менеджера в магазине («первый помощник» может получать шестизначную цифру). Жалование членов экипажа, работающих полный день, может начинаться от \$ 40 000 до \$ 60 000 в год. Сверху Trader Joe's ежегодно вносит пенсионные накопления – 15,4 % от валового дохода сотрудников.

Примеры «Магнит» и X5 Retail Group

Обратимся к российскому розничному рынку [50]. Как вы думаете, почему капитализация розничной сети «Магнит» (более 17 млрд долларов) на порядок выше X5 Retail Group (1 млрд долларов), при сравнимом масштабе бизнеса, рыночная доля на продуктовом рынке отличается на 1 %?

Конечно, в каждый конкретный момент на любую компанию оказывают влияние множество факторов, начиная от темпов роста и заканчивая сменой топ-менеджмента. Но одним из ключевых фундаментальных факторов капитализа-

ции является экономическая прибыль, которую создает компания и ожидания инвесторов относительно ее будущего. А экономическая прибыль напрямую зависит от эффективности бизнес-модели. В чем же принципиальное отличие бизнес-модели розничной сети «Магнит» от X5 Retail group? Прежде всего в том, что «Магнит» работает в рамках одной бизнес-модели, имея три разных формата: гипермаркет «Магнит», формат «Магнит Семейный» и «Магнит у дома». А X5, также имея три формата, фактически представляет собой три бизнес-единицы («Перекресток», «Пятерочка», «Карусель»), ведущих бизнес на основе разных бизнес-моделей.

«Магнит» фокусирует все свои форматы на одном целевом сегменте – покупателях с низкими доходами, в том числе небольших городов (около 60 % магазинов открыты в городах с населением меньше 500 тыс. человек), но для разных случаев покупки, предоставляя ему одну ценность – всегда низкие цены. Все три формата работают в рамках одной логистической инфраструктуры, бизнес-процессов и ключевых компетенций, постоянно их развивая, увеличивая эффект кривой обучения и масштаба. Это, по моим оценкам, дает преимущество в издержках перед X5 Retail в 15–20 %, что видно по операционной рентабельности: у «Магнита» EBITDA около 10 %, у X5 Retail – около 7 %. X5 Retail фокусирует свои форматы на разные целевые сегменты покупателей: от низкого ценового сегмента («Пятерочка») до

среднего и высокого («Перекресток») с разным покупательским поведением, пытаясь охватить все наиболее прибыльные сегменты продуктового розничного рынка. Это ведет к тому, что для эффективной реализации такой мультиформатной модели требуются разные коммерческие процессы и логистика (очевидно, что ассортиментная матрица «Пятерочки» и «Перекрестка» значительно отличаются), обслуживание покупателей и как следствие – стратегия в области персонала.

Попытка реализовать это в рамках одной компании с одним коммерческим департаментом, департаментом по управлению персоналом и т. д. ведет к серьезным внутренним конфликтам. Это было заметно по динамике развития X5 Retail Group, когда она серьезно отставала от динамики развития «Магнита», пока компания четко не разделила бизнес-единицы и не сфокусировала усилия на формате «Пятерочка». Сейчас доля в выручке формата «Пятерочка» составляет более 65 %. Это позволило ей по темпам прироста количества магазинов обогнать своего конкурента «Магнит». Необходимо отметить, что «Магнит» также экспериментирует с разными бизнес-моделями в других отраслевых сегментах: последние пять лет он развивает сеть «Магнит-косметик» в формате дрогери как отдельное направление и отдельную бизнес-модель, выручка которого пока составляет не более 2 % от общей выручки.

Пример эволюции бизнес-модели

Best Buy пока остается самой большой в мире розничной компанией по продаже бытовой электроники с годовой выручкой 50,7 млрд долларов, которая выросла всего на 0,9 % в 2012 году. В то время как выручка Amazon выросла на 50 % и составила 48 млрд долларов [43]. Операционная прибыль Best Buy упала на 54 % и составила 1,1 млрд долларов, чистая прибыль перешагнула красную линию, и компания получила убыток в – 1,2 млрд долларов. Цена акций компании в конце финансового 2012 года составила 24,70 долларов за акцию, в сравнении с самой высокой ценой за акцию компании – 53,86 долларов в 2006 г., за пять лет компаний потеряла 55 % своей капитализации.

Best Buy медленно теряет долю рынка, отдавая ее дискантерам и онлайн-компаниям. По мере того как Wall-Mart делает высокие скидки на популярные товары, а Amazon привлекает покупателей в сравнение цен с помощью смартфонов, Best Buy все больше превращается в шоурум для компаний, делающих ставку на низкую цену. Несмотря на обещающий рост онлайн-продаж и продаж в мобильном подразделении Best Buy, закрытие магазинов и сокращение их размера на 10 % только увеличили затраты. Международная экспансия, целью которой было достижение двухзначного темпа прироста, не принесла плодов.

Проблем добавило и «охлаждение» продаж цифрового ТВ: в 2011 году мобильные устройства заняли первое место в структуре продаж электроники, завершив 60-летнюю эру ТВ как самой большой категории в продажах электроники. Похоже, что для Best Buy настало время кардинально пересмотреть свою бизнес-модель. Давайте проследим, как менялась бизнес-модель компании на протяжении более 45 лет.

В 1966 года Dick Schulze с бизнес-партнером открыл первый магазин Sound of Music в Сант-Паул в Миннесоте. Магазин продавал Hi-Fi аудио аппаратуру. К 1969 году было открыто 5 магазинов вокруг Миннеаполиса. К 1970 году выручка компании достигла 1 млн долларов, Dick Schulze выкупил долю у партнера. К 1978 году компания уже имела 9 магазинов, центральный склад 3000 кв. футов и 5000 кв. футов шоурум. Но нарастающая конкуренция в данном секторе заставила компанию искать новую бизнес-модель.



В этом помогла природная катастрофа и маркетинговая хитрость. Во время торнадо разрушился склад, но оборудование осталось неповрежденным. Schulze с огромным успехом провел распродажу «Торнадо sales» со значительными скидками. Этот успех заставил его изменить стратегию и переориентироваться с сервиса на дискаунтер. В 1981 году Schulze добавляет категории товаров для фотографии, домашнего офиса, видео и телевидения, что увеличивает продажи с квадратного фута до \$350 в сравнении со среднеотраслевым показателем от 150 до 200 долларов. В 1983 году впечатленный магазином Federal Group площадью 12 000 кв. футов, Schulze входит в сегмент superstore и меняет название

на «Best Buy», подчеркивая низкую цену и статус товаров «value-for-money».

Concept I: «Big Box» 1983–1988 годы. Первый магазин формата Big Box был открыт в Burnsville, Миннесота. Он характеризовался широким ассортиментом, складской дистрибуцией, централизованной службой сервиса и при этом низкими ценами. В ассортимент были добавлены домашние принадлежности и VCR-техника.

За 4 года к 1987-му продажи увеличились более чем в 2 раза, достигнув 240 млн долларов с операционной прибылью 15,3 млн долларов. В 1988 году в ассортимент магазинов добавляются персональные компьютеры. Через 4 года стратегия Big Box Best Buy столкнулась с ценовой конкуренцией. Highland, второй по размеру игрок, значительно снизил цены в самом сердце Best Buy, Миннеаполисе, продавая с наценкой в 10 %. Маржа Best Buy резко упала. В поисках нового подхода компания провела исследование и обнаружила, что покупатели очень плохо воспринимают супермагазины. Для них покупки в таких магазинах – стресс, здесь они находятся под давлением продавцов, которые всегда пытаются продать дорогие товары.

Concept II: «Grab-and-Go» 1989–1994 годы. В ответ на результаты исследования компания поменяла концепт, используя принцип «Бери и иди». Складские помещения превратили в зону продаж со вставкой товаров и краткой информацией, которая позволила сделать самостоятельный вы-

бор. Специалистов по товарам заменили «облегченными» менеджерами по продажам, которые, как правило, ожидали покупателей в центральной части отделов, пока им не требовалась помощь, вместо того чтобы «давить» на покупателей при выборе. Данный формат стал очень популярным и к 1994 году, компания работала со 154 магазинами такого формата, которые генерировали 3 млрд долларов и 77 млн долларов операционной прибыли. Развиваясь с данным форматом, Best Buy вышел в Чикаго и Техас, домашний рынок Highland, и конкурент Best Buy обанкротился.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.