

# КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ, ИЛИ ТО, ЧЕГО ТАК НЕ ХВАТАЕТ РОССИЙСКОМУ РИТЕЙЛУ

*Уважаемые читатели! В этом и в ближайших выпусках журнала мы публикуем ряд статей Игоря Бессчастнова, по мнению ряда источников, одного из ведущих экспертов розничного рынка в России, на практике сумевшего адаптировать часть технологий мировых лидеров ритейла в российских региональных компаниях.*

**Статьи на темы:**

- **Клиентоориентированная технология, или чего так не хватает российскому ритейлу.**
- **Розничный маркетинг или маркетинг в рознице. Что же это такое?**
- **Ритейл сегодня, надежды и заблуждения собственников розничного бизнеса.**

*Автор делится собственным видением, основанном на работе как с региональной розницей в качестве консультанта, так и непосредственно в самой рознице в качестве управленца.*

## НЕМНОГО О РЫНКЕ СЕТЕВОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В РОССИИ

Для начала скажу, что в первоначальном и достаточно «сыром» виде эта статья была размещена лишь на моем сайте «Ритейл Бизнес Групп» еще в 2010 году. В данном варианте статья доработана буквально в последние дни. Несмотря на прошедшие 4 года, по моим наблюдениям за происходящим, в российской сетевой рознице мало что изменилось. Много локальных компаний (как «продуктовики», так и «нон-фудовцы») ушло с рынка, развития, как такового, с большой буквы этого слова локальный региональный ритейл не получил (возможно, кроме базируемых в отдельных субъектах РФ, таких как Республика Татарстан). Некоторые федералы (такие как «Лента», да и отчасти «Гипермаркет НАШ» как составляющая компании «Седьмой Континент») изменили свою коммерческую политику, X5 Retail Group постоянно в поисках «себя новой»... «Реал» прекратил свою деятельность в России, как и во

всей Восточной Европе. О «Метро» не говорю, поскольку его целевая аудитория несколько отлична от той, кому «служим» мы.

На мой взгляд, только французский «Ашан» и наш российский «Магнит» уверенно, но совершенствуя себя, стоят на своих изначально заложенных принципах. Успешно набирает обороты проект «Гипер Глобус».

## О СИТУАЦИИ НА ПРОДОВОЛЬСТВЕННОМ РЫНКЕ

Статья базируется на ситуации с продовольственными розничными сетями. Картина в нон-фуде в чем-то аналогичная, отстает от food-ритейла на несколько лет, тем не менее правила, обозначаемые мной в этой статье, применимы в любом виде ритейла в России (за исключением брендовой розницы — когда производители отдельных брендов открывают свои сети эксклюзивно под свою продукцию).

Хочу отметить, что свои определенные выводы я делаю исходя из принципа «хорошо и покупателю,

хорошо и бизнесу», а не в лоб: «хорошо покупателю — хорошо бизнесу». Мы не настолько богаты чтобы отвечать любой мало мальской потребности клиента в отдельно взятой компании — розничной сети, тем более — в каждом магазине.

Тем не менее клиент есть клиент, и он всегда прав! Никто не отменяет данного лозунга. Моя цель — показать, как логичнее найти тот «золотой баланс» интересов, когда и бизнесу хорошо, и покупателю.

## БЛИЖЕ К ТЕМЕ...

О клиентоориентированности можно слагать трактаты. Ее можно понимать по разному, в том числе и достаточно узко (по моему мнению), когда используется принцип «все для клиента» (не говоря о том, что часто это просто слова) - обслужить клиента, услышать клиента, дать клиенту и т. д. И это называют клиентоориентированностью. А все, чем это обеспечивается, — клиентоориентированными технологиями.

Моя транскрипция КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ТЕХНОЛОГИИ — это иное, это

### БЕССЧАСТНОВ ИГОРЬ

10ти летний опыт работы в структурах продаж западных FMCG компаний от рядового сотрудника до регионального управляющего Nestle и регионального директора Red Bull.

В ритейле с 2005 года. Руководитель по региональным закупкам и руководитель сектора продаж Auchan – Н.Новгород

2007–2009 руководство коммерческой деятельностью ЗАО «Паллада Торг» (г.Орел)

В 2009 создал собственный проект «Ритейл Бизнес Гроус» по оказанию консалтинговых услуг предприятиям розничной торговли [www.rbg-rus.com](http://www.rbg-rus.com)

С Октября 2012 года – выступает в роли «играющего тренера» на позициях Исполнительного, и с 2014 года – Генерального директора ГК «Мама+Я» (Н.Новгород).



комплекс мер, основы построения бизнеса, коммерческой политики розничной компании, это своего рода «скелет» розницы, вокруг которого образовано все остальное, в том числе и все бизнес-процессы. Это тогда, когда весь механизм ритейлера (а не только высокий уровень обслуживания покупателя) направлен на получение прибыли, соблюдая в паритете все интересы клиента.

Клиентоориентированная технология в рознице. Что это? Начну сразу с общей схемы – рис. 1.

Мой материал не следует рассматривать как критику ситуации,

сложившейся в российской рознице, материал является моим видением (как это должно быть), основанным на изучении работы мировых лидеров и собственной практике.

И повторю, что не стоит путать термин «клиентоориентированная технология» с такими понятиями, как лояльность к клиенту - покупателю, программами лояльности, порой даже очень глубокими.

Клиентоориентированная технология – это процесс ведения бизнеса «от нужд потребителя, конечного покупателя». Это основа эффективного маркетинга в рознице, определяющего ассортимент-

ную, ценовую, сервисную стратегии для успешного ведения прибыльного бизнеса, увеличения своей доли на рынке, но при максимальном удовлетворении потребностей всех слоев населения как конечного покупателя.

В большей степени данный подход относится к рознице любого формата, осуществляющей торговлю товарами широкого потребления, в первую очередь – продуктами питания. В меньшей степени – к собственной брендированной рознице производителя как продовольственных, так и непродовольственных товаров, но тем не менее



Рис. 1. Основы клиентоориентированной технологии в развитой рознице, или То, как это должно быть

## КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ – ЭТО ПРОЦЕСС ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА «ОТ НУЖД ПОТРЕБИТЕЛЯ, КОНЕЧНОГО ПОКУПАТЕЛЯ».

основная часть (такая, как ассортимент, ценообразование и уровень сервиса) может и должна лежать в основе успешного, конкурентоспособного бизнеса и в этой категории розницы.

Соответственно, приведенный пример схематично показывает основы успешного функционирования розницы с коммерческой точки зрения, такая составляющая цикла, как логистика является не основной, а вытекающей и настраиваемой под этот цикл.

Кроме того, сильная, правильная и независимая от идеологии поставщиков (как производителей, так и просто логистов) маркетинговая стратегия должна являться основой как коммерческой, так и финансовой политики компании.

### А ЧТО НА ДЕЛЕ?

Казалось бы, все просто, и никого этим не удивишь. Но парадокс в том, что, общаясь со многими руководителями и собственниками розничного бизнеса, узнаешь от них, что «...для них это ново...». В моей практике по консалтингу это встречалось в восьми компаниях из десяти. Пожелание собственников и руководителей розничных компаний в основном одно: обеспечить торговлю с максимальной наценкой и придумать такие «промо-промо» и лихие мерчандайзинговые штучки по выкладке товара и т. д., которые во что бы то ни стало повысили товарооборот и рентабельность.

Получается, что в основе своей на данном этапе времени российский ритейл недостаточно развит с точки зрения выполнения своей основной функции – ведения БИЗНЕСА от РЫНКА, т. е. от реальных потребностей и финансовых возможностей самого покупателя.

Многие могут не согласиться с таким мнением, в определенных случаях можно сослаться на ПРИМЕР И ОПЫТ МАРКЕТИНГА ПОСТАВЩИКОВ – ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, особенно международных, сказать, что вот, мол, они имеют сильный маркетинг, учающий «реальный спрос и потребности» конечного покупателя, но, поверьте, это далеко не так.

Как человек, проработавший 11 лет в структурах продаж компаний – производителей FMCG, могу констатировать, что любой производитель, тем более большой и мощный, используя весь свой огромный маркетинговый и коммерческий, порой многовековой опыт, заинтересован в получении максимальной прибыли с рынка, всеми силами и способами стараясь ограничить конкуренцию, использовать полки ритейлеров в качестве арены для своих битв, а не в качестве объекта для получения той же прибыли, но на основе реального спроса со стороны конечного потребителя.

Простой пример: такой важный препарат на фармацевтическом рынке, как диклофенак. Как бренд – «Ортофен» ОАО «Биохимик», Россия, г. Саранск – стоит в аптеках 40-50 рублей за 10 ампул по 3 мл, в то время как его (диклофенака) более именитый аналог – «Вольтарен» производства фирмы «Новартис» (Швейцария) стоит 380 – 450 рублей, но за 5 ампул по 3 мл. Тем более что есть и импортные аналоги, но по цене 50-150 рублей. Получается, что качество последнего в 20 раз выше? Конечно, нет – это опытный маркетинг «Новартиса» сделал это, но что от этого конечному потребителю (нашему российскому гражданину с уровнем средней заработной платы в 15 – 20 тыс. рублей, а тем более пенсионером)?

Подобных примеров – до бесконечности. В любой сфере: фармацевтике, пищевой и легкой промышленности, по сути дела – в любой отрасли.

### О МАРКЕТИНГЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ И О МАРКЕТИНГЕ РИТЕЙЛЕРА

Моя позиция в том, что НИКАКОЙ ПРОДВИНУТЫЙ МАРКЕТИНГ НИКАКОЙ ПРОДВИНУТОЙ КОМПАНИИ–ПРОИЗВОДИТЕЛЯ (при всем моем уважении к международным и большим федеральным компаниям) НЕ ЗАМЕНИТ РЕАЛЬНОГО СИЛЬНОГО, НЕЗАВИСИМОГО МАРКЕТИНГА В РОЗНИЦЕ, КОТОРОГО, К СОЖАЛЕНИЮ, ТАК ПОКА НЕ ХВАТАЕТ. Поэтому и наблюдаем отсутствие (или недостаток) клиентоориентированных технологий у нашего российского ритейла.

### ИЗ ПРАКТИКИ...

Естественный вопрос – где это работает, где применимо? Из моей практики – это, естественно, «Ашан», по сути, на основе принципов, заложенных там, и основан мой материал. Такой подход присущ всем мировым лидерам ритейла: Wal-Mart, Tesco, Carrefour. В России на данные принципы все больше и больше ориентируются «Лента», «О'Кей». Работает это и в «Гипер Глобус». Визуально – в определенной степени работает в «Магните».

В своей практике отчасти (процентов на 30-40) я имплементировал это в орловской сети «Паллада Торг» (магазины «Паллада», «Сберегайка», «Апельсин») в 2007–2009 гг. В комплексе с рядом реорганизационных мероприятий это дало увеличение уровня товарооборота и доходности на 30%, но прежде всего эффект повышения уровня EBITDA (как основного показателя бизнеса) в два раза, что сделало компанию более инвестиционно привлекательной, и в конце 2011 года компания «Паллада Торг» была приобретена липецкой компанией «Росинка» с привлечением

## ЕВИТДА: КАК ПОНИМАТЬ ЭТОТ ТЕРМИН, А ПОКАЗАТЕЛЬ ПРИМЕНЯТЬ С ПОЛЬЗОЙ

*ЕВИТДА – это финансовый показатель, который означает прибыль до уплаты процентов, налогов и амортизации, рассчитываемый на основании бухгалтерской отчетности компании. По сути, ЕВИТДА показывает объем генерируемой компанией прибыли до вычета вышеуказанных отчислений. Соответственно, показатель позволяет оценивать рентабельность бизнеса и проводить сравнение финансовых результатов деятельности компании в разные временные периоды.*

*Показатель ЕВИТДА может быть использован для сравнения различных компаний сопоставимого размера из одной отрасли. Сопоставимые организации могут иметь разную величину заемного капитала и, соответственно, различный размер выплат по процентам. Компании могут владеть различным количеством основных средств, а некоторые (например, розничные) использовать арендованные площади. Следовательно, будет существенно различаться размер амортизационных отчислений. Также компании могут применять различные схемы оптимизации налогообложения, что повлияет на размер налоговых отчислений. Таким образом, чистая прибыль сопоставимых организаций будет существенно отличаться и не будет подходить для объективного сравнения. Показатель ЕВИТДА учитывает вышеуказанные отличия ведения бизнеса сопоставимых компаний и позволяет сделать корректное сравнение финансового результата деятельности фирм.*

*По тем же причинам показатель ЕВИТДА может быть использован для оценки стоимости бизнеса. Для того чтобы получить приближенную оценку бизнеса, достаточно знать оценочный коэффициент (мультипликатор) для соответствующей отрасли и умножить его на величину ЕВИТДА конкретной компании. Например, для фирм розничного сектора характерен мультипликатор от 6 до 8. Соответственно, компанию можно оценить в интервале от 6 до 8 годовых ЕВИТДА.*

*ЕВИТДА часто используется для расчета различных финансовых коэффициентов.*

*Уровень долговой нагрузки компании определяется с помощью соотнесения размера ЕВИТДА с размером чистого долга фирмы. Рентабельность определяется показателем маржа ЕВИТДА.*

*Использование данных коэффициентов дает дополнительную информацию для понимания финансового состояния компании.*

*Таким образом, ЕВИТДА является общепризнанным финансовым показателем. Однако наиболее объективную и полную информацию о финансовом состоянии компании способен дать только комплекс различных финансовых показателей и коэффициентов, учитывающих специфику фирмы, отрасли, рынка.*

Кирилл Стреблянский, ведущий менеджер по работе с рынками капитала, группа компаний «Обувь России».

средств одного из инвестиционных фондов.

С конца 2012 года в адаптированном под сегмент «Товары для детей» варианте для формата «универсам детских товаров» данный подход имплементируется в нижегородской сети «Мама+Я», где я выступаю и в качестве «играющего консультанта» в должности генерального директора. Финансовые показатели раскрывать не хотелось бы, но не секрет, что при увеличении уровня товарооборота и доходности за 2 года по сопоставимым показателям на 30% и без снижения уровня маржинальности нам удалось почти

вдвое снизить кредитную нагрузку компании и оптимизировать товарный запас до уровня, когда ? его приходится на закупки последних 6 месяцев. Для сегмента непродовольственных товаров – это практически идеальная ситуация.

Единственное, чего не стоит забывать, это то, что все мероприятия, выводящие розничный бизнес на более высокий уровень, должны идти в комплексе. Клиентоориентированная технология, о которой я пишу в данной статье, это лишь часть мероприятий (вернее сказать, часть коммерческой составляющей).

Суть этой оставшейся части мероприятий постараюсь отразить в последующих двух статьях (читайте материал в журнале «Управление магазином» в 2015 году):

- Маркетинг в рознице.
- Ритейл сегодня. Надежды и заблуждения собственников розничного бизнеса.

## ИТОГ

Сложного в введении такого рода клиентоориентированного подхода нет. Было бы желание, средства и, конечно, стратегическое видение развития своей компании – будь то независимое существование и/или развитие бизнеса либо решение идти по пути М&А.

В любом случае более сильная с коммерческой точки зрения компания с более высоким уровнем капитализации будет более конкурентоспособной и инвестиционно привлекательной.

**ЖЕЛАНИЕ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОЗНИЧНЫХ КОМПАНИЙ ЧАСТО ОДНО: ОБЕСПЕЧИТЬ ТОРГОВЛЮ С МАКСИМАЛЬНОЙ НАЦЕНКОЙ И ПРИДУМАТЬ ТАКИЕ «ПРОМО-ПРОМО», КОТОРЫЕ ВО ЧТО БЫ ТО НИ СТАЛО ПОВЫСИЛИ ТОВАРООБОРОТ.**