

РИТЕЙЛ СЕГОДНЯ. НАДЕЖДЫ И ЗАБЛУЖДЕНИЯ СОБСТВЕННИКОВ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА.

Игорь Бессчастнов

Однажды в октябре 2014 года в дискуссиях о роли специалистов и пособий по развитию розницы в группе Retail на FB я высказал свою точку зрения, что, на мой взгляд, в условиях СОВРЕМЕННОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ есть 5 основных проблем (это послы в адрес собственников и руководителей розничного бизнеса), БЕЗ РЕШЕНИЯ которых не поможет ни один учебник, ни один консультант, ни даже люди «с опытом в большом ритейле».

5 ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ:

1. Ваш магазин/магазины по ВАШЕМУ ПРОФИЛЮ расположены ущербно к конкурентам. (График.)
2. В своей активности вы отталкиваетесь только от стремления повысить ДОХОД, теряя контроль над РАСХОДАМИ (в т. ч. и в инвестиции в товарный запас).
3. Вы полагаете, что, решив проблему (КАДРОВУЮ, ТЕХНОЛОГИЧНУЮ) в одном слабом звене — закупках или логистике (как пример), вы закроете все проблемы организации. В ритейле все процессы тесно связаны, если одно звено слабое (любое, тот же маркетинг или HR), то слаба вся сеть. Неправильно полагать, что привлечь супергероя (пусть и за дорого, и с опытом передовика) достаточно. Нет! Нужна команда профессионалов.
4. Если у вас регулярный дефицит оборотных средств.
5. Если у вас нет источника финансирования для дальнейшего развития (как внутри — инновационные и реновационные процессы, так и внешне — на экспансию).

Опять же, на мой взгляд, перспективы продолжительности жизни таких компаний в СУЩЕСТВУЮЩИХ НА СЕГОДНЯ УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ:

- 1–3 года (если имеют место быть все пять проблем);

- 2–4 года (если в наличии две-три проблемы);
- 5 лет и более — без пунктов (...допустимо с одной проблемой).

Если этого нет (и реальных шагов к устранению этих пунктов), то никто и ничто не поможет, спасти сможет лишь чудо.

Далее постараюсь детализировать эти проблемы, исходя из собственной практики. На уникальность не претендую, высказываю лишь свою точку зрения, которая не может и не должна приниматься всеми одинаково.

РИТЕЙЛ СЕГОДНЯ

Ритейл в России — это та отрасль, где изменения и совершенствования в современных условиях, несмотря на все коллизии в политике и экономике, происходят настолько быстро, что сами участники рынка порой не успевают замечать их. И это касается не только таких показателей экспансии, но и связанных с технологичностью бизнеса, инновациями в коммерции, маркетинге, политике сервиса, коммуникациях с потребителем.

Примеров за последние 2 года достаточно:

- обновленный концепт зонирования и выкладки в «Ленте»;
- более сбалансированная ассортиментная политика в «Пятерочке» и «Дикси»;
- обновленный концепт коммуникации с потребителем, развитие

направления онлайн-продаж в «Ашане»;

- новый дизайн и рестайлинг «Пятерочки», «Перекрестка»;
- расширение нон-фуда в «Магните»;
- развитие направления СТМ у всех основных игроков рынка.

И, несмотря на недостаток, на мой взгляд, клиентоориентированных технологий (см. мою статью «Клиентоориентированная технология, или то, чего так не хватает российскому ритейлу», «Управление магазином», № 11, 2014) и независимого розничного маркетинга (см. мою статью «Розничный маркетинг, или маркетинг в рознице — что же это такое?», «Управление магазином», № 12, 2014), развитие идет, но прежде всего оно касается игроков федерального уровня, в региональных и локальных компаниях ситуация выглядит несколько иначе.

Именно основной части региональных компаний присущи 5 основных проблем, обозначенных в начале статьи. Ну а поскольку у каждой компании есть собственник, об их позиции и хочу выразить свою точку зрения. Прежде всего, из своей практики я разделяю собственников региональных розничных компаний по взглядам и непосредственным действиям в отношении своего бизнеса на 4 основных типа (независимо от того, принимает ли собственник непосредственное участие в оперативном управлении или нет):

ИГОРЬ БЕССЧАСТНОВ

10-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 Групп» по оказанию консалтинговых услуг предприятиям розничной торговли: 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).



1. Стремящиеся и словом, и делом развивать бизнес на независимой основе и достойно конкурировать с федералами (таких минимум 1 из 10).
2. Стремящиеся только словом развивать бизнес на независимой основе и достойно конкурировать с федералами (их большинство).
3. Стремящиеся и словом, и делом развивать бизнес для последующей продажи (таких может быть 3-5 из 10).
4. Стремящиеся словом развивать бизнес для последующей продажи (их большинство).

Можно было бы добавить и п. 5 — тех, кому все... «море по колено», или «куда кривая выведет», но если еще 3–5 лет назад такие встречались, сейчас, по моему наблюдению, этих компаний осталось на рынке минимум.

Свои заметки о заблуждениях отношу к типам собственников, отмеченных в п. 2 и п. 4, но одновременно с этим хочу отметить, что рад и горд тем, что есть собственники (по характеристике п.1 и п.3), с которыми знаком лично и знаю, каким трудом и, ставя во главе какие цели, они вывели и ведут свои компании на лидерские позиции.

В своем материале ставлю в пример положительную практику, что касается противоположного, относящегося к категории заблуждений, конечно, не буду называть ни компании, ни их собственников, с которыми приходилось иметь дело.

Надежды, переходящие в заблуждения (в условиях современной конкурентной среды)

- Мой товар самый качественный и натуральный, и предлагаемые условия поставки, оплаты и промо — лучше всех. Моя сеть — лучшая и непоколебимая.
- Все само собой может разрешиться без каких-либо кардинальных (в т. ч. и инвестиционных) решений либо совершенствованием не в комплексе, а по отдельным блокам.
- Использование различного рода финансовых схем в минимизации налогообложения более эффективно, чем развитие коммерции и технологичности бизнеса.
- Расчет на получение быстрой выгоды (характерно для начинающих ритейлеров).
- И, наверное, самая основная надежда-заблуждение — это ожидание эффекта от инноваций (пусть и кардинальных) в течение короткого времени (2–3 месяца).

Моя практика показывает, что для получения ощутимого эффекта для розничного бизнеса от внедрения инновационных процессов требуется период как минимум 1,5 года. И это при условии полного благоприятствования, когда все силы компании и действия собственника направлены на качественное внедрение этих инноваций. Первые 6 месяцев — это подготовка, включающая в себя анализ, адаптацию технологий под специфику ритейлера, кадровые изменения в соответствии с уровнем компетенций, возможно частичное или полное изменение организационной структуры, анализ доходной и расходной частей бизнеса. Вторые 6 месяцев и далее — сам процесс внедрения и оптимизации, ну и ощу-

тимый экономический результат можно увидеть не ранее чем еще через 6 месяцев.

Соответственно, не все собственники идут на это, кто-то сразу отвергает, у кого-то не хватает терпения в процессе, но это уже дело каждого — смотря что ему нужно и какой цели он добивается...

ЗАБЛУЖДЕНИЯ

Сфокусирую свое внимание на основных пяти блоках.

Кадровая политика

В своей практике (и это касается не только небольших розничных компаний) я часто сталкивался с ситуацией, когда на руководящие позиции, вплоть до генерального директора, назначались люди без опыта работы в самом ритейле. Как правило, это неплохие и достаточно удачные менеджеры из сферы FMCG-производителей/поставщиков. В основе таких решений собственников, как правило, было то, что эти люди из структурированных компаний могут управлять, знают, как «должна работать розница», ошибочно принимая за панацею подход производителей к тому, «как должно быть в рознице». Либо и такие варианты, что эти люди, говоря на одном языке со своими уже бывшими «коллегами по цеху», смогут выбить у поставщиков более льготные условия, бонусы и т. д. Я не знаю региональных розничных компаний, которые имеют успех, находясь под руководством бывших менеджеров компаний-поставщиков, не имеющих до этого опыта ра-

боты в ритейле. С точки зрения понимания истинной технологичности розничного бизнеса любой менеджер гипермаркета «Ашан» с 3–5-летней практикой даст фору национальному менеджеру/директору по продажам не только российской, но и западной FMCG-компания – производителя (не в обиду последним). Это прокатывало в «Метро», но опять же, целевая аудитория «Метро» – это не широкие массы населения от детей до пенсионеров. Не «розничники» назначались на позиции руководителей и в ритейл-подразделении «Метро» – «Реале», но, наверное, со мной согласятся, что успеха «Реал» в России не имел, несмотря на все привилегии.

При этом многие собственники полагают, что у них сильная команда, в том числе и управленческая, и все, чего им не хватает, так это структурированного руководителя из крупного ритейла. По моему мнению, вероятность успеха от этого мероприятия уже выше, но все же – «50/50». Дело в том, что собственники, как правило, и не подозревают, насколько, если не запущен (в сравнении с конкурентами), то сильно отстает по технологичности их бизнес. И, приглашая на работу сильного специалиста из развитого ритейла (скажем, «Ашан»), возлагают надежды на него не как на СИЛЬНОГО и ОПЫТНОГО УПРАВЛЕНЦА, ОБЛАДАЮЩЕГО СОВРЕМЕННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА, а в определенной степени... ВОЛШЕБНИКА.

Ну, а когда сам собственник понимает, что у него нет ни команды, ни технологий, ни финансовой возможности (либо ее наличие, но нежелание инвестировать), то здесь никакой волшебник не поможет. Но чаще всего собственник этого по-настоящему не понимает.

Самым ярким примером в моей практике развития розничного управления является подход к этому вопросу в кадровой политике «Ашана». Не знаю точно, как сейчас, но 8–10 лет назад «Ашан» никого со стороны не назначал на позицию директора гипермаркета, руководителя сектора и менеджера направления, несмотря на все пре-

дыдущие регалии, без прохождения пути стажировки непосредственно в торговом зале в качестве рядового продавца в течение 2–3 месяцев параллельно с вводными тренингами. И основной целью такого подхода являлось не «сбить спесь», а окупить будущего управленца-розничника в реалии рынка, коммерческую технологичность, непосредственное чувство потребительских предпочтений, понимание покупателя. Это с виду просто, на самом деле ваше мнение о рознице, о покупателе, об аспектах УСПЕШНОЙ торговли меняется в диаметрально противоположную сторону от той, на которой вы были. И тому, чему учили вас до практики в ритейле, в том числе и у западных FMCG-производителей/поставщиков, можно забыть.

Заблуждением является и расчет на верных «своих да наших» людей, если эти люди сами по себе не обладают знаниями и практикой современной технологичной розничной торговли.

Маркетинговая и коммерческая политика

Сейчас существует восприятие маркетинга как исключительно направления поддержки продаж и, к сожалению, есть непонимание его активной роли в определении стратегии продаж – «Что продавать. Кому продавать. Как продавать. И по каким ценам», о чем я писал в предыдущей статье.

Восприятие коммерческого успеха сейчас исключительно в таком ключе происходит – как «дешевле купить, дороже продать, да еще максимум бонусов с поставщика получить». Это расслабляет и в итоге приводит к потерям позиций на рынке, в том числе и крупных ритейлеров. Как должно быть, опять-таки на мой субъективный взгляд и опять-таки в условиях современной конкурентной среды, изложено в моем материале «Клиентоориентированная технология, или то, чего так не хватает российскому ритейлу». Успех бизнеса зависит от удовлетворения потребности каждого покупателя.

Как правило, стремление удовлетворить потребность «без исключения каждого покупателя, причем

в каждом SKU каждого бренда» (что на руку только поставщикам) приводит к растущим товарным запасам и неэффективно используемым средствам. Когда критикуют «Ашан» или «Магнит» – «там порой полки пустые», я говорю, что мое мнение таково: с точки зрения бизнеса ритейлера, иногда лучше быть этим полкам пустыми, чем загруженными на постоянной основе, но не тем товаром либо не в нужных объемах. Залогом успеха в бизнесе не может стать наличие в ассортименте все большего и большего числа неких «изюминок», редкого товара. Как показывает практика, такой подход, как правило, заводит в тупик. В моей практике был клиент – небольшая розничная компания (фуд) с годовым товарооборотом на уровне \$30 млн, которая сильно увлеклась практикой «изюминок» в конечном итоге пришла к тому, что скопила достаточно большой товарный запас с уже исходящим сроком годности, при этом сумма просроченной задолженности поставщикам стала составлять уровень 2-месячного товарооборота. В моей практике был клиент и non-фуд сегмента – «товары для детей», который до открытия федералов (того же «Детского Мира») на своей территории чувствовал себя как рыба в воде, удивляя покупателей и их детей «изюминками», но уже в присутствии сильных конкурентов пошел к тому, что при товарном запасе в 40 млн руб. (в ценах продажи) имел месячный товарооборот всего на уровне 1 млн руб. При этом его гипермаркет товаров для детей выглядел шикарно – отличный ремонт, отличный сервис, много промо-акций, полные товаром полки. Все как положено в теории. На практике его бизнесу был конец.

Глубоким заблуждением в плане ассортимента является предположение того, как это должно быть, на основе личных ощущений собственника, мнения его и его ближайшего окружения, советов и пожеланий, перекладывающих в установку для исполнителей. В этом плане моя простая рекомендация – принять за аксиому, что в реалиях 90% покупателей думают не так, как вы, их реальные предпочтения на 90% отличны от ваших.

Также глубоким заблуждением является то, что, «заимев» ходовой товар и по хорошим ценам, вы (собственник розничного бизнеса) сможете на нем заработать, прокачивая объемы в разы больше, чем имеющиеся.

Нельзя забывать, что вы — розница, а не опт, который может «сливать» товар на другие территории. Ваш ареал обслуживания имеет четкие границы с определенным числом покупателей и их определенным уровнем покупательской способности. К тому же конкуренты не спят, и на ваш массивированный натиск ходового товара по лучшей цене как минимум ответят тем же.

Технологии

Предположение, что наличие современной аналитической системы, продвинутой ERP-системы, каких-либо дорогостоящих систем управления складом, кассами и т. д., да и просто дорогого торгового оборудования само по себе будет являться залогом успеха, ошибочно. Нет, не будет. Без правильных (отвечающих требованиям современной конкурентной среды) вводных параметров и правильно обученного персонала все эти инвестиции уйдут на ветер. В моей практике был клиент, который, открывая гипермаркеты, тупо копировал все у «Ашана», включая установку у себя пневмопочты, OLAP-системы, близкой к ашановской GIMA, но, не обладая правильными вводными параметрами и не инвестируя в обучение персонала, ничего не получил в итоге, и его уже нет на рынке, проработав с 2004 до 2011 года.

Точно также считаю заблуждением убеждение, что какой-либо инновационный мерчандайзинг, передовая выкладка товара и т. д. дадут достаточно сильный эффект бизнесу розничника. Это дает определенный прирост товарооборота (не факт, что и дохода) на 10–30% на временной основе и может порадовать глаз как поставщика, так и покупателя, но в целом для бизнеса розничника без комплекса передовых технологий во всех его блоках это малоэффективно.

Экономика

«Не думай о расходах, думай о доходах». Не знаю, кому принадлежат эти

слова, но их часто используют консультанты, работающие с розницей, и руководители и собственники бизнеса, которых они «наконсультировали» до определенной поры. Опять же подчеркну, что в условиях современной конкурентной среды в рознице, на мой субъективный взгляд, но основанный на большом числе примеров, такой подход больше является залогом не успеха, а провала. Маржинальность при всех «промопромо» падает, затратная часть растет, и прежде всего — аренда. Яркие показатели выручки, среднего чека, выручки с квадратного метра и пр. могут быть просто не нужны без упорядоченной и оптимальной затратной части розничного бизнеса.

Моя рекомендация: в своих расчетах в современных условиях и конкурентной среды, и тем более кризисного периода в экономике надо отталкиваться и брать за основу затратную часть бизнеса.

Экспансия

Предположение, что любая экспансия (были бы для этого средства) принесет успех (как внутренняя (в зоне существующего охвата), так и внешняя — за пределы своего региона), ошибочна.

Практика показывает, что один розничный бренд может быть сильным и популярным на своей территории, но не востребован на соседней. Это касается и фуда, но в большей степени — нон-фуда.

Свой «перечень заблуждений» я начал с вопросов кадровой политики и вопросами работы с кадрами хочу закончить его. Хотим мы того или нет, но кадры решают все. Одни из моих клиентов времен моего консалтинга, собственники известной компании, уважаемые и солидные люди, говорили: «Людей не нужно учить... Им нужно просто показать, как должно быть...» Речь шла об аспектах выкладки товара — ты, мол, им просто выстави, сфотографируй и дай как шпаргалку, а мы уже с них потом требовать будем.

Постоянное обучение персонала передовым технологиям — от рядового сотрудника до генерального директора — это то, без чего невозможно развитие своего ритейла в условиях современной конкурентной сре-

ды. Именно обучение, а не готовый вариант без понимания того, почему. Любой сотрудник должен быть настолько компетентен, чтобы мог автономно в зоне своей ответственности принимать любые, в том числе и нестандартные решения, но отвечающие задачам компании.

Выводы

Ошибок можно избежать, и в заблуждения не впадать. Еще раз хочу обозначить то же самое, что уже отмечал в статьях «Клиентоориентированная технология, или то, чего так не хватает российскому ритейлу» («Управление магазином», № 11, 2014) и «Розничный маркетинг, или маркетинг в рознице — что же это такое?» («Управление магазином», № 12, 2014):

Собственнику необходимо иметь желание, средства и, конечно, стратегическое видение развития своей компании — будь то независимое существование и/или развитие бизнеса либо решение идти по пути M&A. И ведение на основе независимой маркетинговой стратегии клиентоориентированного бизнеса, соблюдающего «золотой баланс» интересов, когда и бизнесу хорошо, и покупателю, применимо в той или иной степени адаптации к рознице любого уровня, сегмента и специализации. И все мероприятия, выводящие розничный бизнес на более высокий уровень, должны идти в комплексе.

И из своей практики как управления, так и консалтинга, первое, что хотел бы рекомендовать собственникам основной части региональных розничных компаний, решившимся на изменения, направленные на развитие бизнеса, — эти изменения начните с самих себя, своего понимания и восприятия аспектов современного технологического бизнеса в условиях современной высококонкурентной среды. Трудно, но без этого не получится. А задача опытных топ-менеджеров прежде всего в том, чтобы не критиковать собственников, а помогать им, в том числе и в аспектах правильного понимания современного рынка для принятия ПРАВИЛЬНЫХ и СВОЕВРЕМЕННЫХ решений.