

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	6
Глава 1. Философия торговли	7
1.1. Введение, или Для кого эта книга. И зачем	7
1.2. Сверим часы. Базовые понятия и определения	14
1.3. Что нужно покупателю и сколько он за это платит	31
1.4. Стратегия (омниканальной) торговой компании	48
1.5. «Три кита» торговли — ассортимент, интерфейс, логистика	55
1.6. Краткая история эволюции торговли	70
1.7. Три «цифровых кита». Омниканальность как следствие новой цифровой реальности	83
1.8. Любить людей	91
Глава 2. Как устроен этот бизнес	93
2.1. Среда функционирования торгового оператора	93
2.2. Торговые каналы	101
2.3. Формат как продукт торгового оператора	116
2.4. Какие бывают форматы	121
2.5. Создание и совершенствование формата	174

4 Оглавление

2.6. Формула прибыли как составляющая часть бизнес-модели формата	187
2.7. Позиционирование формата. Дифференциация. Бренд . .	207
Глава 3. Ассортимент. С него все начинается	219
3.1. Что продаем? Стратегия торговой компании по управлению ассортиментом	219
3.2. Категорийный менеджмент, что это такое и как измерить его эффективность	237
3.3. Ассортиментный классификатор	260
3.4. Стратегические роли категорий	266
3.5. Дерево покупательских решений и его эволюция	278
3.6. Ценовые сегменты	294
3.7. Тактические роли (SKU, а не категории)	307
3.8. Карта категории	327
3.9. Ассортиментный блок. Ассортиментная матрица. Связь стратегической роли категории с тактическими ролями SKU	331
3.10. Рассчитываем рентабельность продаж каждой единицы товара, или Практическое применение метода DPP	336
3.11. Применение ABC-методов анализа для управления ассортиментом	354
3.12. Циклы управления категорией	367
Глава 4. Интерфейс. Как продавец взаимодействует с покупателем	373
4.1. Кому продаем? Человек рациональный vs человек эмоциональный	373
4.2. Как покупатель выбирает товар, канал, формат и конкретного продавца	393
4.3. Отличия профессиональных закупщиков от розничных покупателей	440

4.4. Рисуем портрет покупателя.....	452
4.5. Карта пути покупателя.....	467
Послесловие к первой части.....	470
Благодарности.....	471
Список литературы.....	473

Предисловие

Перед вами книга о базовых принципах, на которых построен современный торговый бизнес. Она представляет собой изложение курсов, прочитанных автором в различных университетах, включая Высшую школу экономики. Это формализация и осмысление двадцати лет работы в ритейле и тридцатилетнего предпринимательского опыта, взгляд кандидата технических наук на торговлю как на единую и целостную систему.

Книга состоит из трех частей и предназначена для нескольких групп бенефициаров: предпринимателей — владельцев существующих бизнесов или желающих открыть свое дело; руководителей и сотрудников торговых компаний и предприятий сферы услуг; студентов экономических специальностей; поставщиков товаров и услуг для ритейла; «продвинутых» покупателей.

Изложенная в книге методология управления торговым предприятием годится как для небольшого офлайн- или онлайн-магазина, так и для омниканального оператора или мультиканальной торговой сети на этапе ее перехода к омниканальности. Теоретические основы и практические кейсы готовы к ежедневному применению.

Для вашего удобства мы сделали сайт, где собрали все рисунки в цвете (для более наглядного представления), а также дополнили полезными статьями и видео. Смотрите, читайте, делитесь своим мнением и опытом.



ГЛАВА 1

Философия торговли

1.1. Введение, или Для кого эта книга. И зачем

Как-то раз мне попался на глаза ролик, в котором разным людям задавали вопрос: «Какие успехи нашей страны за последние 20 лет вы можете назвать?» Респонденты, все как один, сначала натурально мычали, а потом говорили что-то вроде «ну, я не знаю» или «нечего вспомнить», а интервьюер с явной издевкой переспрашивал: «Может, какие технологии придумали, ракету на Марс запустили или новые заводы открыли?..» Мораль подразумевалась простая: эти два десятка лет прошли впустую. Я так удивился! Одним из абсолютно весомых, явных, повсеместных и совершенно неоспоримых постсоветских изменений в нашей стране является повышение качества жизни многих десятков миллионов людей, связанное с развитием торговли.

Я родился в 1967 году, мне определенно повезло — могу сравнивать: первую половину жизни прожил в СССР, вторую, бóльшую, в совсем другой стране — в России. В Иванове застал очереди за хлебом и молоком, «колбасные» поезда и автобусы, талоны на масло, а поступив в аспирантуру, получил в московском ЖЭКе «визитную карточку покупателя» (хорошо ее помню: голубая, с фотографией).

Сейчас в любом райцентре Центральной России до магазина с огромным выбором качественных и недорогих товаров (вот ни капли стеба и преувеличения!) большинство жителей дойдут за несколько минут пешком. Магазин не будет закрыт на обед

или переучет. Вероятнее всего, там легко найдется нужный товар, а обслуживание окажется хорошим. Очереди на час не будет точно. А в областных городах и Москве обилие магазинов и торговых центров сегодня вполне схоже с торговым сервисом обыкновенной европейской страны. Как покупатели мы к этому привыкли и воспринимаем сегодняшний ритейл как должное, некий подарок судьбы. Так, будто это получилось как бы само.

Но нет. Каждый магазин — это тяжелый труд: предпринимателя, продавца, водителя, кладовщика, заведующего магазином... Тяжелый и результативный — в масштабах всей страны стало лучше. А это крайне важно. Все познается в сравнении. Простой альтернативный пример — больницы. Задам риторический вопрос: стало ли российское массовое здравоохранение лучше советского? (К слову сказать, законы и правила ритейла абсолютно распространяются на сферу услуг, дальше расскажу об этом.)

Главная причина успешности развития розничной торговли в России в том, что это одна из немногих отраслей экономики, где почти не присутствует государство (к нашему счастью, пока еще). Бизнес многих тысяч предпринимателей в очень короткий срок создал инфраструктуру, которая приблизила нас к развитым странам.

Сегодня около 16 % российского ВВП генерируется в розничной торговле¹, а, вы удивитесь, это больше, чем вклад нефтегазовой промышленности страны. В торговой индустрии работают более 13 миллионов человек² — около 18 % от всего занятого населения, а количество российских магазинов превышает 350 000³. А еще вы удивитесь, когда задумаетесь над тем, что очень многие (сказать прямо — подавляющее большинство, но статистических данных

¹ По данным Росстата, ее доля в ВВП — порядка 16 %. В ней трудится около 18 % от всего занятого населения страны: // https://retailweek.ru/images/2017/retweek_web3.pdf.

² Российский статистический ежегодник, 2019. — Стат. сборник: // https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/b19_13/Main.htm.

³ <http://vestnikmckinsey.ru/retail/350-000-torgovyhkh-tochek-v-rossii>.

по этому вопросу я не обнаружил) из работающих в современной торговле не имеют профильного образования. Причины разные, одна из которых — отсутствие школы, преемственности, истории российского торгового образования. Советская торговля была заточена больше на товароведение и распределение, да и технологии с тех пор изменились, без преувеличения, революционно.

Американская, британская и другие европейские торговые школы (и книги по ритейлу) хороши, но имеют страновую специфику, каждая свою. Да и мало выпускников западных университетов строят свои карьеры в российских компаниях.

Хорошего русского современного учебника по торговому делу не знаю. Те, которые мне попадались, были скучными и мутными.

Пора сказать, что здесь и далее я высказываю свое личное мнение, часто буду ссылаться на мнения и идеи моих друзей, партнеров, коллег и сотрудников. Без претензий на свою/нашу непогрешимость и исключительность. Нимба у меня нет, могу ошибаться. Заранее прошу прощения, если что-то кому-то не понравится. Все люди разные.

Почему я считаю, что мое мнение может быть кому-то интересно?

Есть основания. Во-первых, мой предпринимательский стаж уже сильно превышает 30 лет. Будучи спортсменом, в конце 80-х годов прошлого века я имел возможность бывать за границей СССР и ездить по городам и весям нашей огромной тогда страны. Покупал и перепродавал одежду, электронику... По нынешним меркам, конечно, это была «работа ради работы», сущие копейки, но главное, что я получил тогда, — это отличный опыт ведения бизнеса на свой страх (в полном смысле этого слова) и риск. Свою первую компанию, научно-производственное предприятие, мы открыли вместе с моим папой¹ в 1991 году. С 1993 года я стал заниматься торговлей, сначала оптовой, а в 1997 году основал сеть розничных

¹ Мой папа, Юрий Семенович Тверской, доктор технических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, эксперт в области систем управления электростанциями и просто очень хороший человек.

магазинов товаров для дома, ремонта и сада «Кенгуру». В настоящее время я являюсь генеральным директором ООО «Кенгуру» и владельцем торговой марки «Кенгуру». Семьдесят магазинов сети находятся в 37 городах центра России в Ивановской, Ярославской, Владимирской, Костромской и Московской областях. Два магазина (на момент, когда я пишу эти строки, — лето 2021 года) работают в Москве, один около метро «Выхино», другой — в Жулебино. Сегодня магазины товаров для дома, ремонта и сада «Кенгуру» обслуживают более 10 тысяч человек ежедневно. А за всю историю компании более 100 миллионов человек стали нашими покупателями. Поэтому мое мнение — безусловно, мнение эксперта.

Второй аргумент. По базовому образованию я инженер, по жизни — абсолютный «технар». А инженерный подход достаточно стандартен: чтобы в чем-то разобраться, требуется сначала понять принцип работы устройства или суть процесса в целом, затем сложить схему взаимодействия его отдельных частей. Поэтому взгляд кандидата технических наук на торговлю как единую систему, в которой все элементы так или иначе связаны друг с другом, определенно сможет помочь составить целостную картину функционирования современного торгового бизнеса.

Третье. Несколько лет назад один из моих преподавателей (Юрий Федорович Битеряков, снова вспоминаю вас добрым словом, спасибо!) убедил меня написать курс по ритейлу и прийти с ним на университетскую кафедру. С тех пор на протяжении более 15 лет я преподаю в нескольких вузах, каждый новый учебный год переосмысливая заново то, что делаю ежедневно. Вот уж действительно, «чем дальше ты заходишь в море, тем глубже оно становится»¹. А с 2017 года читаю «Технологии розничной торговли» для магистрантов Высшей школы экономики. Горжусь тем, что признавался одним из лучших преподавателей факультета бизнеса и менеджмента ВШЭ. Мои курсы, прочитанные студентам, и стали основой этой книги.

¹ Венецианская пословица.

Но и это еще не все. В рамках корпоративного университета «Кенгуру» разработано множество различных учебных программ, материалов и методик, которые помогают нашим сотрудникам понимать современный торговый бизнес — то, чем они занимаются в рамках своей операционной деятельности. Лучшие из этих материалов адаптированы и также включены в состав каждой из глав.

Книга состоит из трех частей (сейчас вы держите в руках первую) — по словам издателей, сегодняшняя аудитория не готова к тысячестраничным текстам. Изначально мне было трудно воспринять саму идею разделения монолита на самостоятельные единицы, но на удивление задача решилась достаточно просто. Каждая часть логична и имеет ценность сама по себе. А вместе они составят законченную и цельную картину.

Кому будет полезно ее прочитать?

- Владельцам различных бизнесов любого размера и качества — розничных, оптовых, производственных — любых! Всем, кто продает. Если бы мне попалась похожая книга 3–5, а лучше 25 лет назад, скольких ошибок я бы не совершил! Конечно, вы не найдете тут ответов на все свои вопросы, но на очень многие — точно. А также новые идеи. Продвинутые поймут даже незначительные оттенки и полутона — для того чтобы отшлифовать свои бизнес-процессы. Начинающие предприниматели определенно потеряют по прочтении меньше денег, чем потеряли бы, оставаясь в неведении. Уверен, что, читая книгу, вы не единожды воскликнете что-то вроде: «Эх, вот ведь! Если б раньше!» Но лучше поздно, чем никогда.

А может, еще даже и не поздно. Для вновь открывающих розничный магазин — далее просто кладезь полезной информации. Почти пошаговая инструкция.

- Сотрудникам средних и небольших торговых компаний, продавцам и младшим руководителям федеральных сетевиков. Поймете суть бизнеса, увидите ошибки, которые допускают ваши руководители, поможете их исправить, если, конечно, на

вашем предприятии это возможно. В любом случае — повысите свою капитализацию. А компанию при случае можно и поменять, было бы желание.

- Студентам экономических специальностей. Приложите лекала этой книги к тому, что говорят на лекциях ваши профессора. Если подходят, значит, вы выбрали правильный университет, вам повезло.
- Менеджерам федеральных ритейлеров. А вам и так уже повезло. Теперь можете спокойно разбираться, как это работает.
- Сотрудникам компаний, специализирующихся на оказании различных услуг, а особенно руководителям учреждений здравоохранения и образования (честно сказать, думаю, что мало кто из них прочтет эту книгу, но все же надеюсь).
- Поставщикам товаров и услуг торговым компаниям. Понять взгляд партнера всегда полезно. Особенно в нынешнее непростое время. Особенно арендодателям.
- Покупателям. Тем любознательным, кому интересно.
- Географически — жителям России и русскоязычным иностранцам, ведь общие законы торговли одинаковы везде в мире. Как и наша национальная специфика. Когда переведу эту книгу, буду рекомендовать ее своим англоязычным друзьям и партнерам, тут определенно есть свежие идеи: исторически так случилось, что российский ритейл во многом динамичнее западного (но — важное дополнение — не весь, не везде и не во всем).

Следует отметить, что чем выше уровень специализированного образования читателя, тем большую отдачу от предлагаемого текста он сможет получить. Уровень магистерской программы ВШЭ подразумевает серьезную базу. Поэтому, если, уважаемый читатель, вам вдруг что-то покажется сложным для восприятия, не переживайте. Это не страшно, просто пропускайте и двигайтесь дальше, потом всегда сможете вернуться и переосмыслить на новом витке. «Рано или поздно все станет понятно, все станет на свои

места и выстроится в единую красивую схему, как кружева. Станет понятно, зачем все было нужно, потому что все будет правильно»¹.

Зачем эта книга мне?

Если ответить совсем коротко — я люблю людей и хочу сделать мир лучше.

Мне нравится помогать людям. Поэтому я и работаю в торговле.

Нравится отдавать. Поэтому я работаю в университетах. Хорошо понимаю, что те знания, которые я накопил и систематизировал за эти годы, будут полезны очень многим.

Я сам делаю так, как написано в этой книге. Моя «шкура на кону», если выразаться языком Талеба². Поэтому абсолютно уверен, что большинство читателей из нашей индустрии будут так или иначе использовать материалы книги в своей работе.

А это значит, что (российский) ритейл будет развиваться эффективнее. Предприниматели больше заработают. Разорится и закроется меньше магазинов. Страна получит больше налогов. Зарплата сотрудников индустрии станет конкурентоспособнее, а карьера — динамичнее. Покупатели будут меньше платить за лучший сервис. Ассортимент ритейлеров станет более сбалансированным, а товары из интернет-магазина будут доставляться точно вовремя. Повысится качество жизни многих тысяч людей, многих миллионов. И это круто!

Мне нравится думать о возможности моего личного вклада в развитие торгового дела в частности и в улучшение нашего мира вообще.

Меня это очень мотивирует.

Именно поэтому я и написал книгу, которую вы сейчас держите в руках.

¹ Эту цитату все знают, ее приписывают Льюису Кэрроллу, «Алиса в Стране чудес», но я не нашел ее оригинальный текст.

² Нассим Николас Талеб (Nassim Nicholas Taleb) — экс-трейдер, ученый-статистик, писатель, автор нескольких бестселлеров, один из которых так и называется — *Skin on the Game* («Рискуя собственной шкурой», переводится также как «Шкура на кону»).