

Копина Дарья Евгеньевна
Бакалавр менеджмента, выпускница
Санкт-Петербургский государственный университет,
г. Санкт-Петербург, Россия
kopinad73@gmail.com

Анализ изменений в стратегии розничной сети АО «Дикси»

В статье представлен анализ стратегических изменений компании АО «Дикси», а также рассмотрены возможные препятствия и негативные последствия текущих и запланированных нововведений.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, розничная сеть, бенчмаркинг

Группа компаний (ГК) «Дикси» является одной из крупнейших розничных сетей в России. Входит в тройку лидеров среди российских розничных операторов по размеру выручки, торговых площадей и количеству торговых точек [6].

Компания находится на промежуточном этапе между стадией роста и стадией зрелости: с одной стороны, ритейлер продолжает расширять свою сеть, открывая новые магазины, с другой - уже накоплен достаточный опыт для формализации процессов внутри компании. В конце 2015 года менеджмент ГК «Дикси» при принятии решений ориентировался на повышение операционной эффективности, EBITDA и акционерной стоимости, а не на активное развитие [1]. Однако в марте текущего года в компании поменялось руководство – пост президента ОАО «Дикси» занял португальский менеджер Педро Перейра да Сильва, изменив направление развития компании.

Рассмотрим наиболее значимые преобразования, планируемые или произошедшие в компании за последние 5 месяцев:

1. Оптимизация продаваемого ассортимента.

Данная мера была призвана остановить падение трафика покупателей, которое началось в 2015 году [2]. Сокращение продаваемого ассортимента позволит компании сосредоточиться на тех категориях, которые приносят наибольшую прибыль, ведь, согласно закону Парето, всего 20% продаваемого ассортимента приносят 80% всей прибыли. Также важно то, что узкий ассортимент позволяет существенно повысить уровень сервиса.

Также, согласно научным исследованиям поведения потребителей и психологии выбора, в магазине с грамотно составленным небольшим продаваемым ассортиментом клиент покупает больше, чем в магазине с большим выбором продукции [4].

Однако данное мероприятие может привести к тому, что покупатели не смогут найти не только необходимый им продукт, но и товар-аналог, что в свою очередь может привести к потере клиента. В одной только категории напитков ассортимент был сокращен до 70%, разнообразие товарных позиций кондитерских изделий сократили в 2 раза [2].

Сокращение ассортимента может стать одним из этапов преобразования «Дикси» из «мягкого» дискаунтера в «жесткого», позволив таким образом снизить цены за счет экономии на запасах, их содержании. Однако «жестким» дискаунтером в классическом представлении «Дикси» не станет. Так, например, немецкая розничная сеть «Aldi» достигла экономии на издержках за счет оформления торговых залов (паллетные выкладки, приглушенное освещение), минимального количества персонала в каждой торговой точке, территориального расположения магазинов и пр. Немецкая компания с самого начала позиционировала себя как «жесткого» дискаунтера: необходимый минимум товарных позиций в каждой категории, очень низкие цены, отсутствие затрат на рекламу и акционные мероприятия – для «Дикси» подобная стратегия может оказаться шагом назад, т.к. покупатели долгое время выбирали «Дикси» не только за близкое

расстояние, но и за выгодные акционные предложения и относительно большой выбор продуктов. Кроме того, долгое время, используя формат «у дома», компания имеет большую сеть торговых точек, расположенных вблизи жилых зданий – территории с высокой стоимостью аренды, что является одним из препятствий снижения цен до уровня такого дискаунтера, как «Aldi».

2. Способствование развитию аграрного бизнеса.

На данный момент примерно 80% ассортимента компании – отечественная продукция. По мнению руководства, данный показатель необходимо увеличить до 90% и более [3].

Данное предложение оправданно, т.к., согласно результатам исследования компании «Ромир», большинство российских потребителей больше доверяют отечественным производителям, чем зарубежным [5]. Также данное решение позволяет значительно снизить стоимость продукции.

Однако следует принять во внимание то, что при выборе отечественных поставщиков возможно придется снизить требования, т.к. российский агробизнес менее развит, нежели в зарубежных странах.

3. Экспансия.

Величина розничной сети напрямую влияет на стоимость закупаемой продукции – чем больше необходимый объем, тем больше могут быть скидки, предоставляемые поставщиками. Кроме того, шаговая доступность магазинов – одно из ключевых преимуществ сети.

По мнению президента компании, «Дикси» необходимо продолжить расширять свою сеть: магазинов должно быть «в десять раз больше» [3]. Подобное предложение актуально для развития в регионах, в которых пока компания еще не работает. Если же говорить о Центральном и Северо-Западном федеральных округах, количество магазинов, например, в Санкт-Петербурге и Москве уже достаточно велико, при дальнейшем увеличении

собственных торговых точек можно столкнуться с дефицитом свободных торговых площадей. Кроме того, уже сейчас многие магазины «Дикси» расположены близко друг к другу – порой всего в нескольких метрах друг от друга – охват потенциальных покупателей одного магазина в таких случаях пересекается с другим.

Формат «жесткого» дискаунтера в чистом виде на российском рынке пока не представлен. С одной стороны, это еще не занятая ниша на рынке, с другой – велика вероятность, что такой формат может не понравиться российским покупателям. И в случае, если формат «Дикси» будет меняться в том же направлении, необходимо будет пересмотреть принципы выбора территории для новых магазинов, а также расширить ассортимент собственных торговых марок.

Список литературы:

1. «Дикси» меняет руководство и фокусируется на эффективности [Электронный ресурс] // Сайт о современных технологиях ритейла и электронной коммерции «Shopolog». — URL: <http://www.shopolog.ru/news/diksi-menyaet-rukovodstvo-i-fokusiruetsya-na-effektivnosti/> (дата обращения 29.07.2016)
2. «Дикси» сократит до 45% ассортимента своих магазинов [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Forbes». — URL: <http://www.forbes.ru/news/320731-diksi-sokratit-do-45-assortimenta-svoikh-magazinov> (дата обращения 30.07.2016)
3. Дуленкова А., Трутнев О. Страна с такими ресурсами не должна быть зависима от продуктового импорта // Интернет-газета «Коммерсантъ». — URL: <http://kommersant.ru/doc/3017904> (дата обращения 29.07.2016)
4. Синило Л. Стратегия формирования ассортимента розничным оператором // Электронный журнал «Новый маркетинг» — URL: <http://new-marketing.ru/issues/2008/12/204/> (дата обращения 29.07.2016)

5. Смирнова Д., Труднева Ю., Какие бренды выбирают россияне? [Электронный ресурс] // Сайт Деньги.RU. — URL: http://dengi.161.ru/text/news_fin/865526-print.html (дата обращения 01.08.2016)
6. Финансовые результаты за за 1 кв 2016 г [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании АО «Дикси». — URL: http://www.dixygroup.ru/investors.aspx?sc_lang=ru-RU (дата обращения 23.07.2016)

References:

1. «Diksi» menyaet rukovodstvo i fokusiruetsya na effektivnosti. Sayt o sovremennykh tekhnologiyakh riteyla i elektronnoy kommertsii «Shopolog». Available at: <http://www.shopolog.ru/news/diksi-menyaet-rukovodstvo-i-fokusiruetsya-na-effektivnosti/> (accessed July 29, 2016)
2. «Diksi» sokratit do 45% assortimenta svoikh magazinov. Elektronnyy zhurnal «Forbes». Available at: <http://www.forbes.ru/news/320731-diksi-sokratit-do-45-assortimenta-svoikh-magazinov> (accessed July 30, 2016)
3. Dulenkova A., Trutnev O. *Strana s takimi resursami ne dolzhna byt' zavisima ot produktovogo importa*. Internet-gazeta «Kommersant"». Available at: <http://kommersant.ru/doc/3017904> (accessed July 29, 2016)
4. Sinilo L. *Strategiya formirovaniya assortimenta roznichnym operatorom*. Elektronnyy zhurnal «Novyy marketing». Available at: <http://new-marketing.ru/issues/2008/12/204/> (accessed July 29, 2016)
5. Smirnova D., Trudneva Yu. *Kakie brendy vybirayut rossiyanе?* Sayt Den'gi.RU. Available at: http://dengi.161.ru/text/news_fin/865526-print.html (data obrashcheniya (accessed August 01, 2016)
6. *Finansovye rezul'taty za za 1 kv 2016 g.* Ofitsial'nyy sayt kompanii AO «Diksi». Available at: http://www.dixygroup.ru/investors.aspx?sc_lang=ru-RU (accessed July 23, 2016)

Daria Ye. Kopina
Bachelor of Management, graduate
Saint-Petersburg State University
Petersburg, Russia
kopinad73@gmail.com

Analysis of Changes in the Strategy of the Retail Network JSC «Dixy»

The article presents an analysis of the changes in strategy of JSC «Dixy» and considers its possible obstacles and negative effects.

Keywords: strategic management, retail network, benchmarking

Выходные данные статьи:

Копина Д.Е. Анализ изменений в стратегии розничной сети АО "Дикси" // <http://portal-u.ru>: Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. — 2016. URL: http://portal-u.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=1919:analiz-izmenenij-v-strategii-rozничnoj-seti&Itemid=1431 (дата обращения).