

**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](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](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](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](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](http://portal-u.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=1919:analiz-izmenenij-v-strategii-rozничnoj-seti&Itemid=1431) (дата обращения).