

ПОЧТИ 80% ПОСЕТИТЕЛЕЙ ЗООМАГАЗИНОВ «БЕТХОВЕН» ЯВЛЯЮТСЯ ПОСТОЯННЫМИ КЛИЕНТАМИ. НО ТОЛЬКО 23% ИЗ НИХ НЕ «ИЗМЕНЯЮТ» «БЕТХОВЕНУ» С ДРУГИМИ ТОРГОВЫМИ ТОЧКАМИ. УЧАСТНИКИ «БАНКА РЕШЕНИЙ» ДАЛИ СОВЕТЫ, КАК ПОВЫСИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ.

## ЗВЕРИНАЯ ПРЕДАННОСТЬ

текст ЕКАТЕРИНА СИРИНА

### ПРОБЛЕМА

**В сфере** розничной торговли зоотоварами нет явных лидеров. Крупные игроки имеют не более 3–5% оборота в столицах и еще меньше — в регионах. Практически все компании отстают по уровню технологий торговли от развитых сетей (в частности, продуктовых) лет на пять–семь. Руководители сети «Бетховен» (11 точек в Москве, оборот около 100 млн руб. в месяц) считают, что целенаправленная работа с форматом магазинов, персоналом и потребителями даст им возможность выйти в лидеры.

Опросы покупателей показали, что широкий ассортимент, включаящий в себя 20 тыс. наименований товаров, — ключевой фактор привлекательности «Бетховена». Устраивают потребителей и цены — в магазинах сети есть товары от эконом-класса до суперпремиум. Большинство покупателей довольны обслуживанием, и 80% участников опросов регулярно совершают покупки в «Бетховене».

Однако многие из них приобретают зоотовары и в магазинах конкурентов, поэтому исполнительному директору «Бетховена» Сергею Молчанову хотелось бы, чтобы ко-

личество лояльных клиентов увеличилось.

Исследование методом «тайный покупатель» выявило ряд узких мест в работе персонала. В результате уравниловку в оплате продавцов упразднили, сейчас 50% их заработка зависит от результатов работы. В компании проводят тренинги, учат консультировать покупателей. Уже через три месяца после введения новой системы продажи увеличились.

Способы стимулирования потребителей не менялись более пяти лет. В «Бетховене» проводят сезонные акции по кормам, предлагают два вида дисконтных карт — с фиксированной скидкой 5% и 10%. Возможно, назрела необходимость создания адресных программ — в ходе исследования было выделено несколько потенциально интересных групп потребителей. Например, клиенты, ориентированные на «гламурный» ассортимент, профессионалы ( заводчики, владельцы выставочных животных). Товары для этих групп покупателей в «Бетховене» есть, но ассортимент недостаточен для полного удовлетворения их потребностей.

Выяснилось, что значительная часть посетителей относится к покупкам эмоционально, посещение магазина для них — удовольствие, они приходят семьями, с детьми и друзьями. Эти покупатели активно приобретают товары из дополнительного ассортимента, в отличие от «рационалов», целенаправленно ищущих конкретный продукт.

Недавно в «Бетховене» появилась возможность заказывать по телефону товары на дом, внедрен программный модуль для анализа покупок владельцев дисконтных карт. Что делать дальше? Будет ли способствовать повышению лояльности покупателей накопительная система скидок? Как стимулировать не самых активных покупателей? Эти вопросы были вынесены на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект **сф** и сообщества менеджеров E-hesuctive.ru. Из при сланных сорока решений члены жюри отобрали пять лучших и одно худшее. 

С более полным описанием проблемы можно ознакомиться на сайте **сф** в разделе «Банк решений» [www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx).



Сергей Молчанов, Руслан Салеев и Сергей Лукьянов (слева направо) решили, что для адресной работы с отдельными сегментами потребителей рынок пока не созрел

## СОВЕТЫ

### АВТОР ПРОБЛЕМЫ

**Сергей Молчанов,**  
исполнительный директор сети зоомагазинов «Бетховен»:

Очень понравилось решение Натальи Шершневой, нашей клиентки. Использовать рекламное место на потолке — отличная идея. У нее много хороших предложений. Ценные мысли содержатся и в решениях Сергея Чертопруды, Даниила Биктимирова и Владимира Филонова. В частности, возьмем на вооружение совет Сергея Чертопруды создать в магазинах музыкальный фон со звуками природы. Многие авторы советуют организовывать мероприятия для маленьких любителей животных — эту тему мы будем развивать.

Хочется отметить совместное решение Дмитрия Гармашева и Сергея Дайловского, в котором они анализируют наш сайт и дают полезные советы по организации интернет-магазина и использованию системы автоматизации для управления ассортиментом. Доставка заказов, сделанных по телефону, уже действует, будем внедрять и заказы через интернет. Полностью согласен с мнением, что оперативное управление ассортиментом и удобный интернет-магазин создают у покупателей образ современной привлекательной компании.

Мысли по реорганизации сайта прозвучали во многих решениях, в частности у Лады Тимошенко,

Станислава Швеккова. Например, о том, что на сайте должен быть каталог продукции. Но здесь мы сталкиваемся с технической проблемой. Ассортимент «Бетховена» — это 27 853 наименования, и мы пока не очень представляем, как вывесить на наш сайт такое количество информации без ущерба для его работы.

Эффективных предложений по работе с конкретными группами потребителей я не увидел, но мы сами пришли к выводу, что рынок для адресной работы с отдельными сегментами пока еще не созрел. Какая-то работа в этом направлении ведется, но целенаправленно ориентирована на узкие аудито-

### АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	28	НАТАЛЬЯ ШЕРШНЕВА	ООО «РУССКСПОРТ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
2	22	ВЛАДИМИР ФИЛОНОВ	ЗАО «ГРУППА „МАГНЕЗИТ“»	ЭКСПЕРТ КОНТРОЛЬНО-РЕВИЗИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ	МОСКВА
3	21	СЕРГЕЙ ЛОХАНОВ	УГЛИЧСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ №2532 СБЕРБАНКА РОССИИ	УПРАВЛЯЮЩИЙ ОТДЕЛЕНИЕМ	ЯРОСЛАВЛЬ
4	20	СЕРГЕЙ ЧЕРТОПРУД	«ЭСМО»	ЖУРНАЛИСТ	МОСКВА
5	19	ДАНИИЛ БИКТИМИРОВ	«АСТЕЛИТ»	НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА ОБСЛУЖИВАНИЯ АБОНЕНТОВ	НИКОЛАЕВ

**Как оценивались бизнес-решения.** Члены жюри выбирают несколько наиболее понравившихся им решений, которые детально обсуждаются. Затем три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в балах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Для каждого решения вычисляется среднее арифметическое от предоставленных экспертами баллов. Побеждает решение, получившее максимальный итоговый балл.

ПОБЕДИТЕЛЬ



**Наталья Шершнева,**  
генеральный директор  
ООО «РусЭкспорт», Москва

1. Создавать информационные поводы. Новый ассортимент, скидки, событие в жизни животного — повод для визита в магазин. Информировать потребителя об акциях, а не о магазине вообще.
2. Использовать все способы донесения информации: а) объявления в магазине (в том числе расписание акций на месяц); б) в местах скопления потенциальных покупателей (с картой метро, где обозначены магазины); в) на профильных интернет-ресурсах; г) рассылка с помощью SMS, электронной почты, ICQ.
3. Сегментировать ассортимент по ценовым категориям и привязывать акции к конкретному сегменту.
4. Создать легенду. История сенбернера может оживить торговое название, придать ему эмоциональную окраску.
4. Акцентировать социальную направленность бизнеса с помощью различных мероприятий.
5. Уделить внимание трейд-маркетингу, организации зон продаж, прикассовой выкладке и т. д.
6. Ссыльаться на авторитеты.

**Полный вариант решения опубликован на сайте**  
[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

**Худшее решение** Продавцы заполняют базы данных на покупателей. Розыгрыши оплаченной поездки для двоих и питомца на крупнейшую и самую престижную европейскую выставку животных.

## «Ассортимент „Бетховена“ — это 27 853 наименования, и мы пока не очень представляем, как вывесить на сайт такое количество информации без ущерба для его работы»

рии мы пока не будем. Наилучшим образом резюмирует эту мысль Сергей Лоханов, который рекомендует не делать резких движений: компания и так устойчиво развивается.

Мы благодарны участникам «Банка решений» за то, что с их помощью смогли понять: существующие у нас два вида дисконтных карт в достаточной степени решают стоящие на сегодня задачи. Вопрос о накопительной системе скидок мы оставляем пока открытым.

### ПРАКТИК

**Руслан Салеев,**  
коммерческий директор сети зоомагазинов «Динозаврик»:

— Сейчас в «Банке решений» обсуждаются вопросы, которые мы в своей компании муссируем уже несколько лет. Тоже думаем о введении накопительной системы скидок, но необходимые для этого изменения в системе автоматизации требуют слишком много ресурсов. У нас действуют карты с фиксированной скидкой, и пока они неплохо работают.

В некоторых присланных решениях много «воды», но я нашел высказанные отдельными авторами советы полезными как для сети «Бетховен», так и для своей компании.

К мнению Натальи Шершневой, которая, являясь постоянным покупателем магазинов «Бетховен», знает ситуацию не понаслышке, стоит прислушаться особо. Наталья обращает внимание на акции и новинки. Акции проводятся и у нас, и в «Бетховене». Но, прочитав ее комментарии, я задумался. Достаточно ли активно мы рекламируем их? Насколько хорошо информацию доносят продавцы?

Предложение некоторых авторов сделать VIP-версию магазинов «Бетховен», организовать специализированные форматы для разных групп покупателей не считаю правильными. Основные клиенты — как у нас, так и у «Бетховена» — средний класс. Покупателей из высокодоходных групп не так уж много, и они практически никогда сами не совершают покупки зоотоваров. Я категорически против предложения открывать мини-«Бетховены». Небольшие торговые точки с маленьким ассортиментом и невозможностью соблюсти санитарные условия — это то, чему по своему позиционированию противостоят наши магазины. Полностью согласен с замечанием Владимира Филонова, что все потребности удовлетворить нельзя, а попытки это сделать скорее всего приведут к убыткам.

Денис Морозов затронул тему частной марки. В крупных европейских сетях зоомагазинов продукцию охотно покупают под маркой розничного бренда. Мы думаем над этим, но пока, по моему мнению, зорынок к private label еще не готов. Хотя когда-нибудь, безусловно, своя частная марка будет и у «Бетховена», и у нас.

### КОНСУЛЬТАНТ

**Сергей Лукьянов,**  
генеральный директор маркетингового агентства  
«Родемакс»:

— Присланные ответы я бы разделил на несколько категорий. Авто-ры из первой группы знакомы с магазинами «Бетховен», пропускают сказанное через свой опыт, их предложения звучат не абстрактно, а по делу. Вторая группа — решения тех, кто не бывал в магазинах

сети, но хорошо разбирается в маркетинге и менеджменте, у этих авторов есть полезные рекомендации. Среди решений третьей категории можно встретить многостороничные кейсы, авторы которых, похоже, просто включают туда цитаты из учебников, но по сути проблемы ничего полезного сказать не могут.

Многие решения делают акцент на проблеме дисконтных программ, а советы сводятся к предложениям дать больше скидок. И хотя скидки — вещь, конечно, полезная, ими лояльность не завоевывается. Эту важную мысль подчеркивает Татьяна Алмазова, определяющая лояльности через порог нечувствительности к скидкам конкурентов. Алмазова делает мало конкретных предложений, но подход, который она предлагает, абсолютно правильный. Она обращает внимание на то, что продукт, предоставляемый магазином,— это не сам товар, а процесс продажи. Отсюда вытекает важность таких вещей, как удобство доставки, комфорт в торговом зале, качество консультаций, о которых пишут многие авторы. Как и Татьяна Алмазова, Валерий Разгуляев указывает на бесперспективность ценовых войн. Это ответ Вячеславу Макарову

и другим авторам, предлагающим сети «Бетховен» демпинговать. Ни к чему хорошему, кроме обвала рынка, такие действия не приведут. А вот разовые акции по предложению самой низкой цены возможны.

Ценная мысль о необходимости создания легенды для эмоционального оживления бренда, которому уже больше десяти лет, прозвучала у Натальи Шершиновой. Понравилось предложение Семена Кудинова делать яркие наклейки с названием магазина на крупные товары, например на мешки с кормом. Это не требует больших затрат, но будет способствовать запоминаемости магазина. Разумно звучат и советы Алексея Дмитриенко, Сергея Чертопрудца давать скидку по дисконтным карточкам конкурентов.



Многие владельцы воспринимают своих питомцев как членов семьи и не склонны экономить на них даже в кризис

### Слово для печати

Описание новой проблемы теперь будет появляться на нашем сайте в разделе «Банк решений» ([www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx](http://www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx)). Свои решения можно присыпать в редакцию, заполнив форму на сайте или по почте ([sf-idea@kommersant.ru](mailto:sf-idea@kommersant.ru)), а также оставить на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Образование менеджера», «Бизнес-кейсы») до 21.09.2009. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, сf и E-xecutive.ru сообщат 05.10.2009, тогда же мы объявим победителя конкурса. ☎

Издательский дом  
«Коммерсантъ»  
распространяет  
вместе со своими  
изданиями буклеты  
и листовки

Распространение осуществляется с розничным и подписным тиражами газеты «Коммерсантъ» в Москве и регионах России, а также подписчиками журналов «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Огонек», «Citizen K» в Москве.

Дирекция по рекламе:  
8 (499) 943 9108, (495) 921 2365  
Инга Кузнецова

[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

# direct mail