

«ДЕТСКИЙ МИР»: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ НА ПУТИ К РЫНОЧНОМУ ЛИДЕРСТВУ

Александр Рожков

При участии Марии Давыдовой,
генерального директора ГК «Детский мир»



ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
доступны методические указания
по использованию данного учебного
кейса в образовательном процессе:
<https://gsb.hse.ru/afkcases>



К 2016 году торговая сеть «Детский мир» завершила комплексную трансформацию бизнес-процессов. Результатом стали высокие операционные и финансовые показатели. Мария, героиня кейса, коммерческий директор, видит дальнейшее развитие сети в расширении ассортимента за счет собственных торговых марок «Детского мира». Марии необходимо оценить плюсы и минусы такой стратегии и найти баланс между партнерством с ведущими поставщиками сети — владельцами международных брендов — и увеличением ассортимента собственных торговых марок.

АВТОР



АЛЕКСАНДР ГЕННАДЬЕВИЧ РОЖКОВ

к.э.н., доцент департамента маркетинга
Высшей школы бизнеса ВШЭ

ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ

Учебный кейс может быть использован при обсуждении следующих тем: конкурентная стратегия, маркетинговая стратегия, взаимодействие с поставщиками, собственные торговые марки (СТМ), брендинг, ассортиментная политика, рынок игрушек, розничная торговля.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Учебный кейс «"Детский мир": стратегические проекты на пути к рыночному лидерству» зарегистрирован в Национальном ресурсном центре учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ (регистрационный номер 0027-1-1) и снабжен дополнительными материалами для преподавателей, включая методические указания по использованию кейса (регистрационный номер 0027-1-2).

Учебный кейс предназначен для обсуждения во время занятий и не ставит целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем. Некоторые данные, а также имена, упоминающиеся в тексте учебного кейса, были изменены авторами с целью сохранения конфиденциальности.

По вопросам использования учебного кейса и получения доступа к методическим указаниям для преподавателей просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на странице проекта: <https://gsb.hse.ru/afkcases>

Мария Давыдова, коммерческий директор «Детского мира», возвращалась в свой кабинет с еженедельного совещания. Сегодня обсуждали результаты 2-го квартала 2016 года. Отчетные показатели были на отличном уровне, оставалось закончить анализ и принять решение по новому проекту.

Для поддержки развития розничной сети планировалось запустить масштабный проект с поставщиками, который позволил бы «Детскому миру» укрепить свои позиции на рынке и получить дополнительные преимущества перед конкурентами. За последние несколько лет новой управленческой команде удалось справиться с большинством операционных проблем, наладить и оптимизировать процессы, теперь настало время сосредоточиться на увеличении доли рынка. В работе сейчас было три основных варианта проектов, каждый из которых обладал хорошим потенциалом, но при этом не реализовывался раньше в таких масштабах. У Марии было ощущение, что выбор сильно повлияет на стратегию развития компании, поэтому стоит еще раз взвесить все за и против.

Первый вариант: выпуск совместного продукта с одним из капитанов категории «игрушки» — компанией LEGO. Они предлагали развивать брендированные зоны и расширять присутствие марки в сети. Это было интересно, игрушки этого бренда всегда популярны, их охотно покупают, но стоят они довольно дорого, а прибыли «Детскому миру» приносят относительно мало.

Второй вариант: развитие собственной торговой марки (СТМ) с размещени-

ем производства на российских предприятиях или в Китае. Как показала практика направления «одежда и обувь», развитие СТМ — дело благодарное, но в категории «игрушки» такого опыта практически не было. За счет прямых контрактов с производителями «Детскому миру» было проще получить выгодные условия. Вместо известного бренда на полку можно было поставить товар *first price*¹, что также было бы интересно потребителям.

Третий вариант был чем-то средним. На одной из отраслевых выставок в США Мария познакомилась с коллегами из американской компании Spin Master. Они были известны в мире, но на российский рынок до сих пор не вышли. Кроме сильных брендов, у них в активе были права на выпуск игрушек по нескольким франшизам, в том числе Star Wars. Spin Master был готов работать какое-то время на условиях эксклюзивного импорта, ограничивая число дистрибьюторов в России.

Хотя все три альтернативы были привлекательны, необходимо было выбрать что-то одно, чтобы сфокусировать команду и ресурсы компании. Любой из проектов такого масштаба будет довольно трудоемким, а нанимать и обучать дополнительных сотрудников сейчас не получится. Проблем добавляет и то, что, кроме традиционных конкурентов в отрасли, стали все заметнее проявлять себя e-commerce-компании и маркетплейсы вроде тех же Wildberries и Ozon. Для конкуренции с ними нужно было сохранять баланс между низкими ценами и эксклюзивными предложениями на полках.

¹ Лучшая цена.

О КОМПАНИИ¹

Компания «Детский мир» имеет длительную историю, а сама торговая марка хорошо известна и любима в России и даже за ее пределами. Первый магазин «Детский мир» открылся более 70 лет назад в центре Москвы, на улице Кирова (с 1990 года — Мясницкая улица), и был филиалом ЦУМа. Через 10 лет, в 1957 году, открылся центральный «Детский мир» на Лубянке. АО «Детский мир» было создано в 1992 году по инициативе Правительства Москвы для управления универсамом. Летом 2000 года руководство и новые акционеры «Детского мира» — АФК «Система» — приняли решение о строительстве национальной сети магазинов. Таким образом, в городах России начали открываться супермаркеты «Детский мир». В 2003–2007 годах в России было открыто 85 новых магазинов. За эти годы общая торговая площадь розничной сети выросла примерно на 145 тыс. м². В 2007 году был зарегистрирован товарный знак «Детский мир», используемый и в настоящее время. В 2012 году «Детский мир» приобрел 100% кипрской компании Sparthema Limited, владеющей ООО «Куб-Маркет», которое развивает по франчайзингу в России магазины британской розничной сети игрушек ELC.

В 2013 году развитие компании получило новый импульс с приходом другой управленческой команды. В декабре 2013 года ГК «Детский мир» запустила первый магазин в новой розничной концепции, который открылся в торговом центре «МЕГА Белая Дача». Супермаркеты сети «Детский мир» стали еще более привлекательными и удобными для покупателей, здесь появились развлекательные интерактивные зоны, которые разрабатывались совместно с крупнейшими мировы-

ми производителями детских товаров. В августе 2014 года в Москве на месте бывшего магазина «Военторг» открылся флагманский магазин «Детский мир» (улица Воздвиженка, дом 10), ставший самым большим гипермаркетом детских товаров на территории СНГ. В магазине площадью 7000 м² продолжилось развитие новой розничной концепции, покупателям стали доступны обновленная анимация, игровые и интерактивные зоны. В июле 2015 года «Детский мир» запустил новый складской комплекс в Бекасове площадью 70 000 м², который стал крупнейшим на территории России специализированным логистическим терминалом в сегменте детских товаров. Размер инвестиций в проект составил более 3 млрд руб. Открытие распределительного центра позволило обеспечить высокие темпы развития розничной сети.

В 2015 году сеть «Детский мир» продолжила развивать собственную программу лояльности Yo-Yo, которая стартовала еще в 2011 году. Количество ее участников превысило 10 млн человек. В 2015 году более 6,5 млн участников программы воспользовались картой для покупок. К концу года в базе было более 6 млн контактов (телефон и/или имейл). В течение всего 2015 года проводились целевые кампании среди участников бонусной программы, что позволило заработать дополнительно более 60 млн руб. По итогам 2015 года выручка сети магазинов «Детский мир» от реализации подарочных карт и электронных сертификатов выросла на 34%, составив 1,3 млрд руб. В 2015 году в компании стартовало исследование удовлетворенности покупателей (NPS). Было разработано позиционирование бренда, на основании

¹ По материалам <https://www.detmir.ru>.