



Мусин Марат

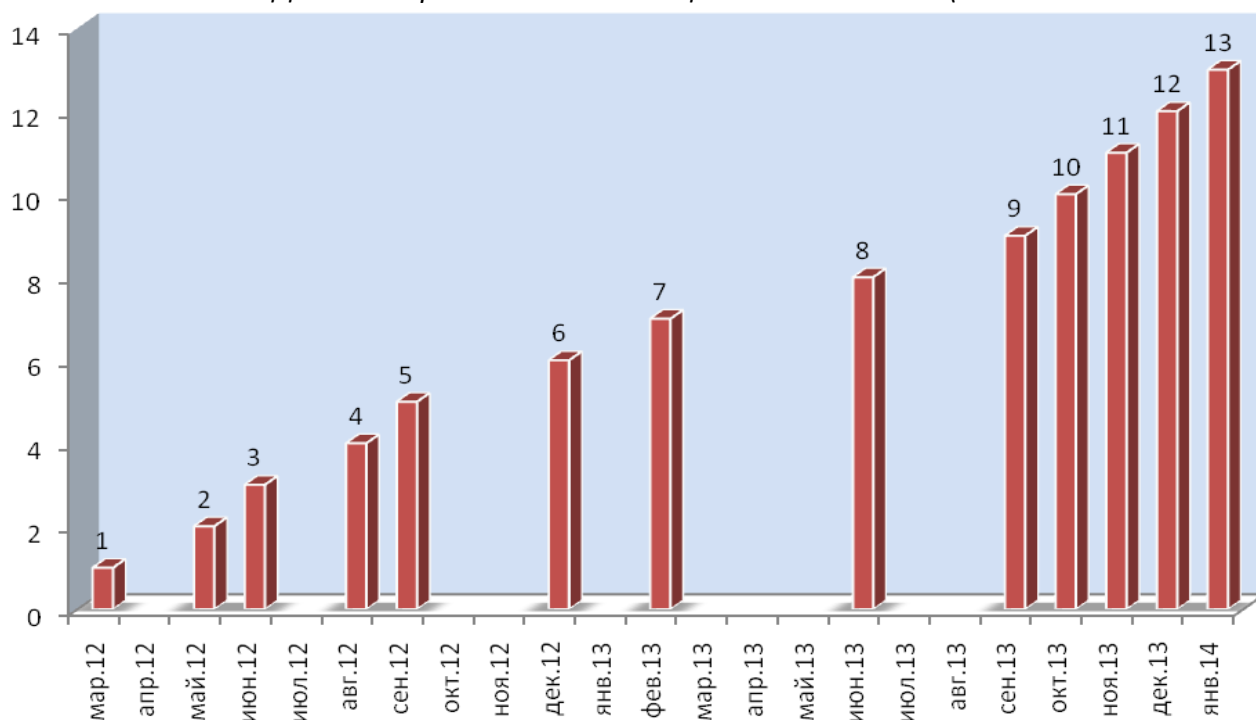
Генеральный директор консультационной компании «КБС Групп», к.э.н.

Цветы Голландии: как создать за два года самую крупную цветочную торговую сеть в регионе?

Справка о компании

Компания начала свой бизнес как оптовый импортер цветочной продукции в августе 2011 года. Первый розничный магазин в ТЦ «ЮКО» был открыт в марте 2012 г. В конце января 2014 года «Цветы Голландии» открывают свой тринадцатый магазин.

Динамика роста компании «Цветы Голландии» (количество магазинов)



Оценивая цветочный рынок региона взглядом рядового потребителя, складывается впечатление, что он и так уже достаточно насыщен, есть множество мест в городе, где можно купить цветы. Вы можете выбрать любой букет в многочисленных цветочных салонах, небольших магазинчиках и палатках (как одиночных, так и в крупных торговых центрах), на любом из продовольственных рынков. Однако «Цветы Голландии» не просто нашли свою нишу, но стали самым крупным розничным игроком этого рынка. За счет чего?

Следовать выбранной стратегии

Начав работать как оптовый импортер, компания столкнулась с тем, что существующая в городе розница не была готова покупать большие партии цветов, не могла должным образом наладить эффективную работу с клиентским потоком, крупные операторы рынка самостоятельно завозили для себя продукцию, обслуживание мелких торговых точек было затратно и трудоемко с точки зрения логистики. Эта ситуация – классический пример для выбора стратегии **прямой интеграции**, т.е. в нашем случае - развитие бизнеса за счет интеграции с розницей или создания собственного ритейла. Владельцы бизнеса выбрали вариант (собственная розница), и здесь стратегически важным стал вопрос **формата торговли**. После проведения исследований рынка, изучения российского и зарубежного опыта, жарких дискуссий, был выбран формат «цветочного супермаркета» или «магазина-склада» в отличие от существующих на рынке цветочных киосков и «бутиков». Если сравнить это с рынком продуктовой розницы, то формат «Цветов Голландии» - это некий «цветочный cash&carry», где упор делается на мелкооптовые продажи, но при этом крайне важным является технологии работы персонала с посетителями, квалифицированный клиентский сервис (что не совсем в законах жанра классического cash&carry). В качестве конкурентной стратегии компания стремится быть **лидером по издержкам** за счет эффекта масштаба и отлаженной логистики. Важнейшей составляющей стратегического менеджмента и маркетинга «Цветов Голландии» являются ключевые принципы и ценности (**философия бизнеса**), среди которых «мы работаем с людьми, а не цветами», «выбор как для себя при формировании ассортимента», построение взаимоотношений «посетитель – специалист» в противовес «покупатель – продавец – товар». Компания стремится к тому, чтобы это были не просто лозунги, чтобы этой философией бизнеса проникся весь персонал.

Сильный бренд

Создание бренда проходило на стратегических сессиях с участием Сергея Захарова, консультанта по маркетингу и брендингу (консалтинговая группа «Крылья»). На удивление, имя (brand name) родилось без больших «творческих мук». Ключевой продукт (цветы) очевиден, большинство продаваемых в регионе цветов – импортного происхождения. Где выращивают цветы? В Голландии! Так и родились «Цветы Голландии», далее дизайнерами был создан яркий логотип и дизайн витрин магазинов с использованием голландской тематики (тюльпаны, мельницы). Стратегия позиционирования бренда заключается в том, что если покупателю нужны свежие цветы с возможностью выбора, профессиональным советом, на расстоянии «вытянутой руки», с минимальными потерями времени, по приемлемым ценам, то он (покупатель) должен вспомнить, в первую очередь, о «Цветях Голландии». Message, используемый в маркетинговых коммуникациях (Цветы Голландии всегда цветут для Вас!), направлен на позиционирование магазинов, где только свежая продукция, где в холодильниках хранится много цветов, магазины рассчитаны на большой поток посетителей, готовых брать по 10 цветов и больше для различных торжеств и поводов, а кому нужно долго выбирать по 3-5 цветочков, для них лучше подойдут «цветочные бутики» и рынки. О силе и удачном выборе бренда свидетельствуют попытки его копирования в регионе, к чему

руководство компании относится спокойно, полагая, что это к тому же создает дополнительную рекламу их бизнесу.

Место, место и еще раз место

Быть на расстоянии вытянутой руки от клиента – ключевой фактор при построении эффективных сбытовых каналов. В этой связи компания очень тщательно подбирает места для открытия своих новых торговых точек. Проводится конкурентный анализ, изучается людской трафик, движение общественного транспорта, местоположение пунктов притяжения потенциальных покупателей, социально-демографические характеристики жителей района. Удачно выбранное место вкупе с остальными факторами успеха приводило к тому, что продажи магазинов выходили на проектные показатели за 1-2 месяца.

Работа с персоналом

Очевидно, что любая успешная стратегия, самые лучшие технологии, маркетинговые усилия будут загублены непрофессиональным и нелояльным персоналом, что в бизнесе встречается сплошь и рядом. В этой связи работа с персоналом в компании рассматривается не как традиционная HR-функция, а как важнейший элемент стратегического маркетинга в части позиционирования и управления клиентским потоком. В магазинах фирмы нет должности «продавец», но есть должности специалистов разных категорий и грейдов. Тщательный поиск и отбор кандидатов, адаптация новичков, стандарты работы с покупателями и товаром, постоянный контроль соблюдения данных стандартов, непрерывное обучение с ежемесячной системой оценки, управление карьерой, система материального и нематериального поощрения – ключевые элементы работы с персоналом в компании, за которые отвечает Директор по развитию торговой сети. Персонал, понимающий и принимающий бизнес-философию компании – это ли не мечта любого собственника?

Эффективная логистика

Сама специфика цветочного бизнеса (сроки и условия хранения, жесточайшие фитосанитарные нормы и регламенты по импортным поставкам) предъявляет особые требования к организации логистики. Несмотря на то, что почти 90% поставок составляют действительно цветы из Голландии, в ассортименте присутствуют также товары из Эквадора, Колумбии, Кении, Эфиопии, Германии, Израиля, США. А в нашем случае это еще и самая крупная региональная сеть, с широким ассортиментом, где «есть всегда», по приемлемым ценам. В этой связи, кроме того, что в каждой торговой точке достаточно большая площадь отведена под холодильные камеры для хранения цветов, компания содержит собственный распределительный центр (оптовый склад), использует систему транзитных складов в прибалтийских государствах, что позволяет осуществлять поставки в регион до двух раз в неделю и оперативно выполнять заявки торговых точек. Эффективная логистика позволила компании сохранить и оптовые продажи, составляющие от 15 до 20 процентов оборота. При этом «Цветы Голландии» охотно поставляют продукцию своим коллегам из розницы, будучи заинтересованы в

стабилизации рынка и цивилизованных взаимоотношениях (а не в разбитых стеклах магазинов, как это было на этапе выхода «Цветов Голландии» на рынок).

Что дальше?

Вряд ли масштабы местного рынка позволят также динамично развиваться «Цветам Голландии» в ближайшее время. Но учредители компании уже «с головой окунулись» в новый проект на зарубежном рынке.