

EST-МОДЕЛИ В ПРАКТИКЕ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

Гордейчук Д.В., Ефремов А.А.

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
г. Минск, Республика Беларусь*

Хмелёв А.Г. – докт. экон. наук, профессор

В работе проведён обзор возможностей для максимально эффективной реализации продукции и экономии средств для конкурирующего ритейла путём внедрения выигрышных стратегий. Дано определение понятию «EST-model» - как модель, состоящая из пяти стратегий, но, в связи с развитием маркетинга, предлагается выделение шестой стратегии, сущность которой заключается в создании необычного покупательского опыта. Были предложены рекомендации для ведения успешного бизнеса ритейлеру, а также рассмотрена ситуация «розничной чёрной дыры» - того места, где погибают розничные компании, больше не имеющие отношения к покупателям.

Дифференциация маркетинговых концепций на потребительском уровне должна быть главным приоритетом конкурирующего ритейлера, поскольку в первую очередь концепция должна претендовать на потребительский рубль.

Со стратегической точки зрения, выигрышные стратегии должны быть самыми разнообразными – каждая должна рассматриваться как лучшая. Одной из таких концепций является «EST-model» - модель, состоящая из пяти стратегий, но, в настоящее время, в связи с развитием маркетинга, сейчас предполагается выделение шести [1]. Сущность концепции предполагает превосходство ритейлера хотя-бы в одной из стратегий.

Превосходная степень многих прилагательных в английском языке образуется при помощи суффикса -est, что означает наивысшую степень качества, т.е. самый/самая/самое среди всех предложенных вариантов. Отсюда и этимология названия данной модели – необходимость быть самым лучшим для потребителей.

Первая стратегия данной модели – стратегия самых низких цен – cheapest. Данная стратегия предполагает установление и поддержание на регулярной основе цены на пользующиеся спросом товары ниже, чем у конкурирующей среды. Даже самые состоятельные потребители ценят выгодные и дешевые покупки, что объясняет почему у ритейлеров, придерживающихся этой стратегии, есть потенциал в больших продажах. Однако, чтобы максимизировать эффективность этой позиции требуется дисциплина, корректное управление издержками и эксплуатационными расходами.

Ритейлер не может быть самым дешевым в своей среде, если его расходы на управление выше, чем у конкурентов – его попросту вытеснят из бизнеса. Эта сложность и ограниченность создают барьеры для использования данной стратегии: либо самые низкие цены, либо никаких продаж вовсе. В качестве примеров «самых дешевых» можно привести следующие компании: «Leroy Merlin», «Эльдорадо», «Фикс-прайс», «Walmart».

Следующей рассматриваемой нами стратегией является стратегия самого большого ассортимента – biggest. Суть стратегии в предложении потребителю максимально разнообразного ассортимента predeterminedных товарных групп [2]. Увеличивать продажи следует при помощи позиционирования наибольшего количества выбора товаров во всех направлениях, чтобы исключить необходимость ухода покупателя в узкоспециализированный магазин. Средний чек повышается за счет количества позиций в нем, а количество чеков повышается за счет манипулирования потребительским поведением и т.д. – гибкость и масштабность, предопределяющие успех качества данных ритейлеров. Несмотря на это, есть определенные риски за счет укоренившихся на рынке «убийц-категорий» («category killer»), которые создают непреодолимую конкуренцию для новых ритейлеров. Примерами могут служить: «Amazon», «Л'этуаль», «Home Depot».

Следующая стратегия – стратегия самого быстрого обновления ассортимента – hottest. Главной целью которой является частое и быстрое обновление предлагаемого ассортимента,

следование за тенденциями и спросом, для предложения самого актуального и современного товара.

Необходимо первым находить предложения, пользующиеся огромным спросом потребителя, и первым предлагать их ему. Иногда направление следует слегка сменить и подогреть интерес публики – анонсировать будущую новинку заранее и провести ряд крупномасштабных рекламных кампаний. Это позволит сформировать благоприятный образ ритейлера среди конкурирующих предложений и позволит получить дополнительную прибыль за счет быстрых продаж. К таким ритейлерам можно отнести: «GAP», «H&M», «Starbucks».

Стратегия самых удобных магазинов, которая ориентирована на многозадачное решение поступающих проблем – *easiest*. Данная стратегия предполагает комплексную помощь в решении вопросов внезапного спроса. Хотя на практике, ритейлеры, занимающие данную позицию, могут сделать гораздо больше, чем просто разрешить проблему. Они помогают создавать идеи, обеспечивают гарантии, предлагают свой обогащающий опыт, чтобы потребители могли понять свои возможности и с легкостью принять решение. Покупатели ценят представителей данной стратегии за умелое сочетание скорости и выгоды, однако, среди всех стратегий, стратегия самых удобных магазинов является одной из самых сложных для осуществления.

Easiest – это сложная и более практичная стратегия, которая должна сочетать в себе оптимумы продукта, услуги и цены. Ключ к успеху – владение ритейлером всеми ключевыми розничными и маркетинговыми навыками. Представители: «Globus», «Пятерочка», «Publix», «Kohl's».

Стратегия самого быстрого обслуживания, которая фокусируется на скорости – *quickest*. Ритейлеры ориентированно развивают собственные розничные форматы так, чтобы увеличивать скорость обслуживания без потери качества удовлетворения нужд потребителей. Для таких компаний характерно большое количество торговых точек, подходящее местоположение, удобная и понятная инфраструктура: интуитивно понятный мерчендайзинг, несколько входов и выходов, большие парковки. Основная цель – чем быстрее, тем лучше. В качестве примеров можно привести: «McDonald's», «Walgreens».

И самая новейшая стратегия - стратегия создания необычного покупательского опыта – *experientcest*. Она подразумевает собой совокупность видов деятельности, которые ритейлер выбирает для осуществления ряда положительных и исключительных взаимодействий для вывода на рынок предложения, которое будет уникальным [3]. Сюда включаются различного рода акции и элементы геймификации, создание среды, в которой потребитель сам захочет конкурировать с другим потребителем, карты постоянного покупателя и специальные предложения в праздничные дни. Основная задача – установить с потребителем устойчивую и неразрывную обратную связь.

Для выбора подходящей стратегии, чтобы максимизировать прибыль и не попасть в так называемую «розничную черную дыру» необходимо провести EST-анализ.

Ритейлеры должны проанализировать, как клиенты оценивают их по каждой из позиций, а для этого берется некоторая выборка из потребителей или другой целевой аудитории и проводится анкетирование, в котором респондентам необходимо ответить на ряд вопросов, приводя примеры существующих ритейлеров. Например, ответить на следующие вопросы: «самый дешевый магазин?» или «магазин с самым большим ассортиментом?» - респондентам необходимо привести от одного до трех примеров, которые они считают наиболее подходящими в том или ином направлении. Ответы обрабатываются и формируются в векторную диаграмму, где каждый вектор представляет *est*-стратегию.

С помощью этого среза конкурентной среды, можно наглядно понять, кто из конкурентов занял прочные позиции в каких стратегиях, у кого нет каких-либо отличительных преимуществ и, наконец, оценить собственное положение и выбрать наилучший вектор развития.

В случае если ритейлер видит, что никто из конкурентов его категории, не является *hottest*, то стоит изучить этот вариант и разработать примерный план того, что потребуется, чтобы стать самым актуальным. Вероятно, сделав упор на эту стратегию, снизится возможность быть *cheapest* – самым дешевым. Такой сравнительный анализ следует привести для каждой *est*-стратегии, с учетом того, что некоторые из них могут быть неосуществимы или вовсе не интересны для потребителей. Не стоит забывать и о том, что весь анализ должен проводиться в рамках среза конкурентной среды и с учетом собственных сильных сторон и недостатков. Ведь если стратегия *hottest* доступна - у ритейлера может не быть возможности следить за тенденциями и своевременно обновлять ассортимент в зависимости от актуальности. В таком случае лучше отказаться от этой стратегии.

Для любого ритейлера важно учитывать каждую из *est*-стратегий. Нельзя пренебрегать ни одной из совокупности стратегий, независимо от того, на какой из них ритейлер сконцентрирован – важно проявлять внимание к каждой из них.

Как было упомянуто ранее, для ведения успешного бизнеса ритейлеру следует провести исследование и выбрать для себя две, а в редких случаях и три, стратегии, которые наилучшим образом подходят для максимизации эффективности и придерживаться их. Необходимо

58-я научная конференция аспирантов, магистрантов и студентов БГУИР, 2022 г

разработать свое уникальное торговое предложение и быть готовым уступить позиции, в которых конкуренты будут беспрепятственно вести свой бизнес.

При попытке позиционировать себя больше чем в двух стратегиях существует высокая вероятность попасть в «розничную черную дыру» - то место, где погибают розничные компании, больше не имеющие отношения к покупателям т.к. не смогли зарекомендовать себя для покупателей, желающих удовлетворить свои потребности [4]. В последние годы, наблюдается печальная тенденция увеличение количества ритейлеров, которые попали в «розничную черную дыру» - все это связано с низкой производительностью и постоянно растущей конкуренцией.

В конечном счете, для того, чтобы добиться успеха в розничной торговле, необходимо определить области и позиции, в которых компания хочет быть лучшей, создать уникальное рыночное предложение, корректно считаться с конкурентной средой: где-то будет уместно усилить свое влияние, а где-то уступить. Скрупулезная фокусировка и правильная концентрация ресурсов позволит добиться успеха, опережая своих конкурентов на десятки шагов вперед.

Список использованных источников:

1. Siebert M. EST training: In order to win, you've got to be bigger, faster, easier & cheaper // Franchise Times. – 2011. – Vol. 09. – p. 6-8.
2. Мрочковский Н.С. Генератор новых клиентов. 99 способов массового привлечения покупателей / Н. С. Мрочковский, М. И. Тришин // Санкт-Петербург: «Питер», – 2013 – 224 с.
3. Willard N.A., Stern N.Z. Winning At Retail: Developing a Sustained Model for Retail Success // Wiley, – 2004. – p. 45-50.
4. 13th International Conference on QIR (Quality in Research) Understanding the Dynamics of 6P Branding Strategy with Brand Equity for a Mature Customer-Goods Brand using a System Dynamics Model / Yogyakarta, Indonesia 2013; ed. A. Hidayatno, I. Rahman – p.550-551.