

НЕЗАВИСИМОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Красное & Белое

Как маленький магазин стал большой
розничной системой



Антоний Сарычев

Антоний Сарычев
Красное & Белое: Как
маленький магазин стал
большой розничной системой

<https://litres.ru/74232637>

SelfPub; 2026

Аннотация

«Красное & Белое» легко назвать алкомаркетом, дискаунтером или магазином у дома, но ни одно определение не объясняет его масштаб. Эта книга рассматривает сеть как связанную систему решений: малое помещение расширяет выбор адресов, короткий ассортимент концентрирует закупку, низкая цена ускоряет оборот, плотность поддерживает логистику, а алкоголь создаёт ясную покупательскую миссию и одновременно усиливает регуляторный риск. На основе 42 прочитанных открытых источников автор отделяет факты от сообщений участников и аналитических выводов, прослеживает путь от первого магазина до Mercury Retail и проверяет, что в модели можно скопировать, а что накоплено годами.

Содержание

Введение. Красно-белый прямоугольник	5
Глава 1. Магазин, начавшийся до первого магазина	10
Другая сторона прилавка	16
Окно 2006 года	19
От точки к формату	21
Что осталось после удачи	28
Глава 2. Цена, полка и алкогольный якорь	30
Выбор, который начинается с закупки	31
Скидка за условия	34
Наценка, маржа и скорость	41
Товары, на которых проверяют обещание	44
Хрупкость короткой полки	48
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Антоний Сарычев Красное & Белое: Как маленький магазин стал большой розничной системой

Независимый статус. Независимое исследование: книга не заказана и не авторизована «Красным & Белым», ООО «Альфа-М», Mercury Retail или связанными компаниями. Названия и товарные знаки использованы только для обозначения предмета исследования. Дата отсечения источников — 26 июля 2026 года.

О создании книги. Идея, постановка задачи и редакционное руководство — Антоний Сарычев. Предварительное исследование выполнено несколькими языковыми моделями. Синтез источников, написание, редактура и подготовка документа — GPT-5.6 Sol в Codex. Финальный отбор и решение о публикации — Антоний Сарычев.

Введение. Красно-белый прямоугольник

В апреле 2023 года ООО «Альфа-М» представило Роспатенту сведения о 14 363 магазинах «Красное & Белое» в 2 786 населённых пунктах и 74 субъектах России. Данные исходили от заявителя, добивавшегося особой правовой охраны знака, и не были независимой переписью сети. Юридический результат, однако, сомнений не оставлял: с 25 апреля 2023 года комбинированный знак «Красное & Белое» признан общеизвестным для услуг розничных магазинов. [1; 17]

Такой статус присваивают не просто удачному логотипу. В решении учитывались длительность и география использования, продажи под знаком, реклама и исследование узнаваемости. Красно-белый прямоугольник к тому времени действительно превратился в один из самых заметных элементов российской розницы. На главной странице сети 26 июля 2026 года счётчик показывал 21 579 магазинов. Это число исходит от компании и меняется вместе с открытиями и закрытиями; его ценность — в датированном масштабе, а не в независимом аудите адресов. [28] Даже осторожная цифра 2023 года достаточна, чтобы поставить вопрос этой книги: что именно было размножено четырнадцать тысяч раз?

Ответ «алкомаркет» слишком узок. В публичном описа-

нии 2019 года на алкоголь приходилось около 30 процентов продаж, на пиво — ещё 20, на табак — 20, а на продукты — 30 процентов. Это оценка Сергея Студенникова для конкретного периода, а не вечная структура сети. Но она показывает гибридность уже зрелого формата: магазин с алкогольным именем значительную часть оборота получал от других категорий. [3]

«Магазин у дома» тоже объясняет не всё. Близость важна, однако обычный convenience-магазин продаёт прежде всего сэкономленное время и обычно не строит обещание вокруг заметно низкой цены. Определение «дискаунтер» схватывает ценовую дисциплину и ограниченный выбор, но международный hard discount чаще основан на другой площади, иной доле собственных марок и другом категорийном ядре. Сравнение с Aldi может подсказать вопросы, но не заменяет историю российского формата, выросшего вокруг лицензируемой категории и малых помещений городской ткани.

Наконец, слово «сеть» называет результат, а не механизм. Быстрое открытие точек не объясняет, почему компания могла открывать их быстро, снабжать, удерживать узнаваемое предложение и находить покупателя. Низкая цена тоже нуждается в объяснении: она может происходить из закупочного объёма, малой арендуемой площади, короткой матрицы, быстрого оборота, условий платежа, рыночной силы или временной жертвы маржой. Скорее всего, в разные периоды работало несколько причин сразу.

Самое сильное объяснение «Красного & Белого» начинается именно здесь: результат создали связи между решениями. Небольшое помещение расширяет множество доступных адресов и снижает абсолютную цену входа, но оставляет мало места для товара и подсобки. Ограниченный ассортимент концентрирует закупку и упрощает часть операций, зато повышает ущерб пустой полки: в коротком списке лидеру часто нет полноценной замены. Плотность точек помогает логистике и делает вывеску частью ежедневного маршрута, одновременно создавая каннибализацию. Низкая цена ускоряет движение товара, но сокращает запас прочности при ошибке, списании и дорогом капитале. Алкоголь даёт ясную миссию и сравнимые товары, но подчиняет магазин лицензии, времени продажи и региональной политике.

Каждый отказ требует компенсации. Меньший выбор имеет смысл, если сеть точнее отбирает и чаще поддерживает наличие. Тесное помещение выигрывает, если находится близко и не превращает разгрузку в постоянный сбой. Низкая наценка выдерживает ошибки только при достаточной скорости оборота. Централизация ускоряет повторение хорошего решения, но должна ограничивать массовый ущерб плохого. Система становится преимуществом, когда соседние процессы обслуживают ограничения друг друга.

Эта формула легко превращается в красивое объяснение задним числом. Любой успешный бизнес можно описать как согласованный набор решений, если заранее известен ре-

зультат. Поэтому системный тезис в этой книге работает как проверяемая гипотеза. Он должен объяснять конкретные со-ответствия и предсказывать побочные эффекты. Если рас-ширить ассортимент, возрастут требования к площади, за-пасу и данным. Если дорогой капитал ухудшит экономику предоплаты и глубокого запаса, ценовой механизм испытает давление. Если право отключит алкогольный якорь, продук-товая корзина должна доказать, что способна удержать мис-сию. Если эти последствия не наблюдаются или не следуют из фактов, объяснение нужно ослабить.

У частной компании нет непрерывного публичного ря-да, которым располагает биржевой эмитент. Поэтому в кни-ге различены три вещи: установленный факт, сообщение на-званного участника и авторский вывод. Метрики приводятся с сущностью и периодом. Продажи товаров под знаком, вы-ручка ООО «Альфа-М» и показатель Mercury по двум брен-дам имеют разные периметры. Источники проверены по до-ступному полному тексту; дата отсечения — 26 июля 2026 года. Нераскрытые договоры, категорийная маржа, когорт-ная экономика магазинов и текущие доли владельцев остав-лены вопросами, а не заполнены предположениями.

Главным героем остаётся бизнес-система. Сергей Студен-ников будет появляться в ней как носитель раннего опыта, автор решений и публичных объяснений. Его слова важны, но не обладают привилегией доказательства. Такая дистан-ция позволяет избежать двух удобных жанров — биографии

основателя, в которой компания вырастает из характера одного человека, и безличного учебника, в котором российская история растворяется в универсальных схемах.

У этой истории есть точное начало. 11 августа 2006 года в Копейске открылся первый магазин. Но розничная машина началась раньше: в дистрибуции, знании поставщиков, привычке смотреть на товар как на поток и в способности держать запас. Чтобы понять первый магазин, сначала придётся выйти из него.

Глава 1. Магазин, начавшийся до первого магазина

11 августа 2006 года в Копейске открылся первый магазин «Красное & Белое». Официальное решение Роспатента и корпоративная хроника совпадают в дате и городе. [1; 11] Этим почти исчерпываются надёжно установленные детали события. Открытые источники не дают точного адреса, планировки, списка первой смены или дневной кассы. Восстанавливать недостающую сцену было бы соблазнительно и неправильно. Значение Копейска определило дальнейшее развитие.

По данным компании, приведённым РБК, к концу 2006 года магазинов было девять, к концу 2007-го — 64. [3] Корпоративный ряд не заменяет аудита адресов, но темп меняет смысл первой точки. Она довольно быстро перестала быть одиночным объектом и стала началом формата. Для такого перехода недостаточно открыть магазин в удачное время. Нужно распознать, какие свойства результата можно повторить и какие ресурсы потребуются следующему адресу.

Хронология первого десятилетия долго оставалась в публичном рассказе серией редких фотографий. Материал РБК, опубликованный в феврале 2015 года после разговоров с владельцами, менеджером «Бристоля» и поставщиками, за-

полняет часть промежутка. Осенью 2008 года у КБ было уже больше восьмидесяти магазинов, примерно через год — около ста пятидесяти. К началу 2015-го сеть насчитывала более 1700 точек и работала примерно в 350 населённых пунктах; за один 2014 год она открыла 715 магазинов. Больше тогда открыли «Магнит», Х5 и «Бристоль», но для молодого специализированного формата четвёртое место в российской рознице было самостоятельным событием. [23]

Эти числа лучше читать как смену задач. Девять магазинов можно объехать из одного города и обсуждать поимённо. Восемьдесят уже требуют расписания поставок, повторяемого ремонта, понятных полномочий и учёта, который переживает отсутствие владельца на месте. Сто пятьдесят делают ошибку закупки сетевой: неверно выбранная позиция приезжает не в один подсобный склад. Семьсот открытий за год означают, что подбор адреса, договор аренды, лицензирование, набор смены, монтаж оборудования, первая поставка и запуск кассы должны идти одновременно десятками потоков. Масштабирование здесь не поздняя надстройка над «хорошим магазином». Оно рано стало частью самого продукта.

География росла не одной прямой линией к Москве. КБ сначала училась сгущаться вокруг родного Урала. Это соответствовало физике малого формата: новый магазин выгоднее, если его можно включить в уже существующий маршрут и обслужить той же региональной командой. Переход в

очередную область добавлял новый лицензионный контур, складское плечо, рынок труда и набор местных конкурентов. В ноябре 2014 года корпоративная лента фиксировала одновременные открытия в Московской и Нижегородской областях, Пермском крае и Удмуртии — уже не локальное движение, но ещё хорошо читаемая экспансия соседними и крупными рынками. [38]

Публичный ряд не сообщает, когда именно появился каждый распределительный центр или кто утвердил каждую региональную волну. Однако он позволяет отвергнуть удобную версию о внезапном федеральном взрыве после первого успеха. Между Копейском и тысячной сетью лежали восемь лет накопления: 64 точки к концу 2007-го, больше 80 осенью 2008-го, около 150 год спустя, затем ускорение до сотен ежегодных открытий. Компания научилась не только находить удачный магазин, но и производить следующий.

Ключевые вехи удобно видеть в одном ряду, не превращая его в гладкую кривую:

11 августа 2006 года.

Масштаб, о котором сообщил источник: первый магазин в Копейске

Что именно подтверждает: совпадающая дата Роспатента и корпоративной хроники [1; 11]

конец 2006 года.

Масштаб, о котором сообщил источник: 9 магазинов

Что именно подтверждает: корпоративные данные,

приведённые РБК [3]

конец 2007 года.

Масштаб, о котором сообщил источник: 64 магазина

Что именно подтверждает: тот же источник и метод [3]

осень 2008 года.

Масштаб, о котором сообщил источник: более 80 магазинов

Что именно подтверждает: ретроспективная хроника РБК 2015 года [23]

примерно год спустя.

Масштаб, о котором сообщил источник: около 150 магазинов

Что именно подтверждает: тот же журналистский материал [23]

2014 год.

Масштаб, о котором сообщил источник: 715 открытий за год

Что именно подтверждает: РБК со сравнением крупнейших сетей [23]

начало 2015 года.

Масштаб, о котором сообщил источник: более 1700 точек примерно в 350 населённых пунктах

Что именно подтверждает: срез РБК по сети [23]

2015 год.

Масштаб, о котором сообщил источник: 2185 магазинов в 39 субъектах

Что именно подтверждает: корпоративная вежа [11]
2016 год.

Масштаб, о котором сообщил источник: 3291 магазин в 39 субъектах

Что именно подтверждает: корпоративная вежа [12]

Ряд неровен: где-то дано состояние на конец года, где-то число открытий, где-то округлённый журналистский срез. Он не даёт точного среднегодового темпа без восстановления закрытий и дат. Он нужен для другого. Между 2008 и 2009 годами сеть прибавляла десятки точек; в 2014-м — сотни. Производительность открытия изменилась на порядок.

Вежи 2015 и 2016 годов показывают ещё одну деталь: число субъектов осталось 39, а магазинов стало больше на 1106. [11; 12] По данным компании, рост в этот период шёл прежде всего вглубь уже заявленного регионального периметра. Это согласуется с кластерной логикой и не доказывает её финансовую эффективность. Сеть могла улучшать маршруты и узнаваемость, одновременно усиливая каннибализацию. Внешняя география не росла, внутренняя плотность — росла быстро.

Такой ряд также показывает цену единичной ошибки в источнике. Если перепутать 715 открытий с чистым приростом, исчезнут закрытия. Если считать 2185 и 3291 независимой переписью, корпоративная оценка получит лишнюю точность. В книге числа служат масштабу решения, а не декоративной статистике. Там, где метод различается, линия

остаётся пунктирной.

Другая сторона прилавка

История КБ начинается до розницы. В интервью РБК 2015 года Сергей Студенников рассказывал о торговле с конца 1980-х, дистрибуционном бизнесе через СПС, работе с водкой, затем пивом и табаком, проекте «Р-Модуль» и участии в челябинском развитии «Монетки». [2] Это самописание участника спустя годы после успеха. Оно не восстанавливает юридическую генеалогию ранних обществ и не показывает вклад других людей. Зато хорошо описывает тип опыта, который мог перейти в новый бизнес.

Ретейлер и дистрибутор видят один товар на разных участках пути. Магазин наблюдает чек, цену на полке, остаток и непосредственную реакцию покупателя. Дистрибутор живёт между производителем и множеством торговых точек. Его рабочая реальность — прайс-лист, партия, скидка, платёж, склад, маршрут, возврат и риск дефицита. Он узнаёт, какой товар обещан и какой действительно отгружен, сколько стоит посредник и какую функцию он выполняет, где крупная партия превращается в экономию, а где — в медленно движущийся запас.

Такой опыт не гарантирует хорошей розницы. Тысячи предпринимателей знали алкогольную дистрибуцию и не построили федеральную сеть. Для магазина нужны адрес, кассовый процесс, люди, лицензия, понимание короткой поку-

пательской миссии и способность ежедневно исполнять множество мелких решений. Однако дистрибуция могла дать ранней команде преимущество в невидимой части формата — до того, как товар попадал на полку.

Прежде всего она учила видеть цену как цепочку. Розничный ценник не появляется по приказу директора магазина. Между производителем и кассой могут стоять посредник, региональный склад, скидки за объём, бонусы, финансирование, транспорт, потери и налоги. Удаление дистрибутора само по себе не создаёт экономии: его закупочную, складскую и логистическую работу всё равно должен кто-то выполнить. Но знание цепи позволяет понять, за какую функцию сеть платит и можно ли исполнить её дешевле или точнее.

Второй урок касался запаса. Оптовик особенно хорошо видит разницу между широким каталогом и наличием товара, который действительно нужен точке. Каждая дополнительная позиция требует минимальной партии, места, прогноза и денег. Коробки слабых товаров могут создавать видимость ассортимента и одновременно разрушать экономику склада. Для будущего малого магазина эта привычка была важнее абстрактной любви к скромному выбору: ограничение ассортимента высвобождает место и капитал, если компания достаточно хорошо знает лидеров.

Третий урок — скорость движения денег. Высокая наценка на товаре, лежащем месяцами, может оказаться менее

ценной, чем меньшая прибыль на единице, быстро возвращающей вложенные средства. Реальный расчёт сложнее: в нём есть логистика, списания, общие расходы, стоимость капитала и риск отсутствия. Но сама единица мышления меняется. Рядом с прибылью с бутылки появляется периодическая отдача одного и того же рубля запаса.

Наконец, дистрибутор сравнивает множество клиентов и территорий. Он замечает повторяемость раньше владельца единственного магазина. Это помогает перейти от впечатления «здесь хорошо продаётся» к вопросу «при каких условиях результат возникает снова». Федеральная сеть позднее потребует гораздо более сложных данных, но первоначальная привычка искать общее могла появиться именно на оптовой стороне.

Эти связи правдоподобны, а не доказаны как заранее сформулированная стратегия. Биография создаёт сильную ретроспективную иллюзию: любое прежнее занятие успешного основателя начинает выглядеть подготовкой. Другие объяснения — команда, доступный капитал, удачные адреса, слабость местных конкурентов — остаются возможными. Для более твёрдого вывода понадобились бы ранние закупочные документы, свидетельства нескольких участников и сравнение с другими дистрибуторами, которые пытались перейти в розницу. Публичная база этого не даёт.

Окно 2006 года

Студенников связывал момент запуска с перебоями, возникшими вокруг внедрения ЕГАИС и ограничений импорта вина из Грузии и Молдавии. По его воспоминанию, новый магазин держал более глубокий запас и оказался готов в момент, когда у других продавцов возник дефицит. [2] Механизм выглядит убедительно: если привычного товара нет у конкурента, наличие само создаёт повод изменить маршрут.

Дефицит мог дать первой точке сразу несколько ресурсов. Он приводил пробный трафик до того, как магазин успевал заслужить репутацию. Быстрое движение товара возвращало деньги и расширяло пространство для следующего решения. Повышенный спрос давал данные о лидерах. Компания, знакомая с поставщиками и риском перебоев, могла увидеть окно раньше или подготовиться лучше.

Но дефицит плохо проверяет качество формата. Покупатель готов терпеть неудобство, если альтернативы временно исчезли. Когда рынок нормализуется, такой спрос может уйти вместе с исключительным наличием. Поэтому рассказ о 2006 году нужно разделить на событие и способность. Событие — вероятный внешний шок, повысивший ценность запаса. Способность — умение выбрать товар, профинансировать глубину, провести его через учёт и превратить временный спрос в данные для следующих точек.

Ни один открытый источник не позволяет измерить долю каждого фактора. Возможно, без дефицита первый магазин рос бы медленнее. Возможно, поздняя история преувеличила красивый стартовый эпизод. Последующие десятки магазинов подтверждают, что компания нашла что-то воспроизводимое, но не показывают, в какой момент и кем именно оно было сформулировано. Осторожный вывод звучит скромнее легенды: окно помогло, а накопленная компетенция могла помочь им воспользоваться.

В этом месте особенно важно не перепутать глубокий запас с широким ассортиментом. Глубина — количество единиц одной позиции; ширина — число разных позиций. Маленькая площадь не позволяет максимизировать обе. Во время перебоя ставка на глубину лидеров повышает вероятность наличия, но увеличивает риск, если спрос выбран неверно. Разумность решения видна только после продажи и возврата денег.

Ранний магазин был экспериментом именно в таком смысле. Он проверял перенос оптового знания в другую единицу бизнеса. Коробка становилась штукой на полке, территория — пешим маршрутом, клиент-сеть — отдельным чеком. В рознице нельзя было довольствоваться знанием, что категория продаётся «в среднем». Нужно было понять, какой набор товара решает задачу конкретного визита и какую цену покупатель замечает.

От точки к формату

Одна удачная точка даёт историю. Несколько позволяют сравнивать. В девяти магазинах уже можно увидеть, повторяется ли спрос на лидеров, какие помещения создают постоянные сбои, где запас заканчивается слишком рано и какой адрес оказался исключением. Сравнение ещё могло быть неформальным — небольшая команда, телефонные звонки, быстрые изменения заказа. Системы данных начала 2000-х не следует дорисовывать задним числом. Но сам переход к сети требовал хотя бы элементарного цикла «решение — результат — изменение правила».

Формат возникает, когда компания устанавливает диапазоны ответов на повторяющиеся вопросы. Какая площадь достаточна? Какой ассортимент помещается без потери основной миссии? Сколько денег остаётся в ремонте чужого помещения? Какой запас нужен лидеру? Что магазин обещает ценой? Какие отличия адреса допустимы, а какие делают точку другим бизнесом?

В будущей модели КБ постепенно проявились несколько устойчивых решений: небольшая арендуемая площадь, отобранная матрица, заметная цена, глубокий запас ходовых позиций и простая узнаваемая коммуникация. Нет оснований утверждать, что полный набор существовал в виде проекта 11 августа 2006 года. Стратегия могла складываться эволю-

ционно — через удачные и неудачные точки. Важнее то, что ограничения стали взаимно обслуживаться.

Небольшой магазин можно открыть в большем числе мест, чем супермаркет, и вложить меньше абсолютного капитала. Плата за это — ограниченная полка и подсобка. Короткая матрица уменьшает число операций и концентрирует закупочный объём, но усиливает последствия ошибки: если нет лидера, покупателю труднее заменить его внутри магазина. Низкая цена ускоряет движение, однако оставляет меньше денег для компенсации слабого адреса или небрежной операции. Аренда сохраняет возможность выхода, но ремонт в чужом помещении может стать невозвратной стоимостью.

Поздний срез показывает, насколько далеко сеть ушла от аскетичного киоска. В 2019 году РБК описывал около 1 500 позиций в магазине площадью 80–100 квадратных метров. [3] Ограниченность здесь относительна супермаркету, а не бытовому представлению о сотне товаров. Формат должен был поддерживать достаточно широкий набор миссий на очень плотной площади. Сеть редактировала выбор: каждая позиция оправдывала место конкретной ролью в корзине.

Продукты особенно хорошо показывают переход от оптовой специализации к розничному знанию. По срезу 2019 года около 600 из 1 500 позиций относились к продуктам, а Студенников оценивал их долю в 30 процентов продаж. [3] Человек с опытом алкогольной дистрибуции мог переоценивать знакомую категорию, но сеть научилась добавлять по-

вседневную миссию, не становясь супермаркетом. Публичные данные не показывают, были ли отдельные продукты прибыльны с учётом общей корзины. Они показывают другое: формат не застыл в первоначальной специализации.

Даже визуальный стандарт складывался не мгновенно. Материалы дела указывают, что использование представленного комбинированного обозначения началось в феврале 2013 года, хотя первый магазин открылся почти на семь лет раньше. [1] Привычная сегодня оболочка была результатом развития. Это полезное предостережение против историй, в которых зрелый бренд переносят в первый день и объявляют изначальным замыслом.

Переход к магазину у дома начался ещё во время раннего роста, задолго до федеральной известности. В 2015 году Студенников датировал его примерно 2010 годом: сеть добавила продукты и непродовольственные товары и убрала из позиционирования слово «алкомаркет». В одном интервью он называл это внутренней эволюцией, в более раннем публичном объяснении упоминалось давление общества и власти. [2; 23] Эти версии не обязательно исключают друг друга. Регуляторная и общественная среда могла ускорить решение, которое одновременно делало магазин полезнее и расширяло рынок.

Решение было рискованным. Каждая пачка печенья, пара носков или банка солений отнимала место у знакомой категории. Продукты имели другие сроки, температуру и часто-

ту закупки. Непродовольственный товар мог долго занимать полку. Но алкогольная специализация ограничивала число визитов и делала вывеску особенно уязвимой для региональных правил. Продуктовая корзина давала магазину вторую причину существования.

РБК в 2015 году описывал уже около трёхсот позиций сопутствующих товаров рядом примерно с семьюстами алкогольными, сотней пивных и шестьюдесятью-семьюдесятью табачными. [14; 23] К 2019-му срез расширился примерно до шестисот продуктовых SKU при общей матрице около полутора тысяч. [3] Между этими оценками нет идеальной сопоставимости, но направление ясно: КБ не просто переименовало алкогольный магазин. Оно постепенно отдало существенную долю дефицитной площади повседневной корзине.

Поворот изменил и критерий товара. В специализированной точке бутылка может оправдать визит сама. В магазине у дома молоко, сыр или снэк часто продаются потому, что человек уже пришёл за другим. Чтобы отличить самостоятельную миссию от присоединённой позиции, нужны данные о последовательности и корзине, которых публично нет. Компания могла видеть их на кассе и корректировать матрицу; внешний наблюдатель видит только результат. Именно здесь прежнее дистрибуционное знание переставало быть достаточным и возникала собственно розничная память.

Название при этом сохранилось. Комбинированный знак, позднее признанный общеизвестным, начал использовать-

ся в представленном виде с 2013 года. [1] К тому моменту сеть уже несколько лет строила продуктовую идентичность под словами, которые покупатель продолжал читать как алкогольные. Этот разрыв оказался продуктивным: старое имя приводило за понятной категорией, новая полка увеличивала корзину. Через пятнадцать лет та же связь станет ограничением в Вологде, где продуктовый магазин придётся объяснять под алкогольным знаком.

К 2015 году формула была достаточно ясна конкурентам, чтобы её изучать, но ещё не закончена. У КБ было более 1700 магазинов, выручка за 2014 год оценивалась INFOline примерно в 47 миллиардов рублей без НДС, тогда как Студенников называл 55 миллиардов с НДС. [23] Разница объясняется определением: две цифры описывали один период с разным налоговым знаменателем. Уже ранняя сеть была большой настолько, что неправильное сравнение давало миллиарды.

К концу первого десятилетия главным результатом стала способность менять модель без потери темпа. Дистрибуторский опыт помог собрать алкогольное ядро; дефицит ускорил старт; кластер дал повторение; продукты расширили миссию; аренда и короткая матрица позволили продолжать открытия. Ни один элемент не был достаточен. История стала системой в тот момент, когда изменение одного решения перестало уничтожать соседние.

Ещё один признак зрелости первой декады — измене-

ние языка публичных целей. В 2015 году Студенников говорил, что сеть с первого магазина мыслилась федеральной и что впереди остаётся примерно пять лет активного развития. [2] Это высказывание сделано после успеха и может приписывать раннему периоду позднюю ясность. Однако текущая география подтверждает не буквальную точность прогноза, а устойчивость направления: компания не остановилась на региональной рентабельности и продолжала строить инфраструктуру ради следующей территории.

Федеральная амбиция меняла стандарт раньше федерального присутствия. Если магазин рассчитан только на один город, многое можно держать в устной памяти: знакомых арендодателей, местного поставщика, личный контроль. Формат для другой области должен отделить обязательное от привычного. То, что кажется «культурой компании», приходится перевести в договор, справочник, обучение и право решения. Иначе первый удалённый кластер становится отдельной сетью под общей вывеской.

Ранний рост поэтому следует оценивать не только числом открытий, но и числом функций, которые пришлось изобрести. Между 150 магазинами около 2009 года и 715 новыми точками за 2014-й появились региональное развитие, массовый найм, складское планирование и лицензионный контроль. [23] Открытые источники не дают организационной схемы этих лет. Сам темп доказывает, что такие функции существовали в работоспособной форме: без них физически

невозможно передать товар и право продажи сотням новых адресов.

При этом рост не был прямой демонстрацией качества. Компания могла компенсировать слабые магазины новыми, пользоваться дешёвым капиталом или недооценивать будущие закрытия. Для проверки понадобились бы когорты. Надёжный исторический вывод уже: КБ научилось повторять запуск быстрее большинства российских сетей своего времени. Вопрос о качестве каждого запуска остаётся для следующих глав, где открытие встречается с арендой, логистикой и закрытием.

Что осталось после удачи

К 2015 году компания сообщала о 2 185 магазинах в 39 субъектах; год спустя — о 3 291 магазине в тех же 39 субъектах. [11; 12] Эти вехи ничего не говорят о качестве каждой точки и сопоставимых продажах. Зато они окончательно лишают дефицит 2006 года роли достаточного объяснения. Временный шок не может поддерживать десятилетие роста. Он способен дать импульс, после которого должны работать другие механизмы.

Сильная сторона ранней истории не в образе предпринимателя, заранее увидевшего всю систему. Гораздо правдоподобнее другая картина: накопленное знание о товаре помогло сделать эксперимент, внешний шок ускорил обратную связь, несколько точек позволили отличать случайность от повторения, а повторение постепенно закрепило ограничения. Такая версия оставляет место удаче, команде и обучению.

Она также объясняет, почему первый успех не стоит копировать буквально. Глубокий запас в момент дефицита рационален, но в обычном рынке способен заморозить деньги. Знакомство с поставщиками помогает, однако не заменяет покупательского знания. Быстрое личное решение работает на девяти точках и становится риском на девяти тысячах. Каждая ранняя способность должна была менять форму

по мере роста.

Первый магазин дал компании спрос и данные. Сеть началась в тот момент, когда данные превратились в повторяемое решение. Однако повторение нельзя финансировать одним воспоминанием об удачном запасе. Для него требовалась конструкция, в которой закупка, ассортимент, цена и скорость возврата денег поддерживали друг друга. Именно там разовый розничный эксперимент стал машиной.

Глава 2. Цена, полка и алкогольный якорь

В 2019 году РБК описывал магазин «Красное & Белое» примерно с 1 500 товарными позициями. Около 700 приходилось на алкоголь, 120 — на пиво, 600 — на продукты и 80 — на табак. Все числа были округлены и относились к конкретному периоду, поэтому их нельзя превращать в вечный норматив формата. [3] Срез важен другим: для супермаркета полторы тысячи SKU — короткий ассортимент, а для помещения площадью 80–100 квадратных метров — очень плотный. Цена в такой коробке начиналась с решения о том, чего на полке не будет.

В том же материале низкие цены сети объясняли сразу несколько собеседников. Студенников говорил об аренде, крупных объёмах, прямой работе с производителями, минимизации логистических расходов и предоплате. Михаил Бурмистров из INFOLine связывал преимущество с закупочной ценой и невысокой наценкой. [3] Эти высказывания не складываются в проверенную формулу: неизвестны договоры, доля каждой практики и полная экономика категорий. Однако множественность причин точнее любой легенды об одном секретном приёме.

Выбор, который начинается с закупки

Каждый новый SKU потребляет несколько ресурсов одновременно. Его нужно заказать минимальной партией, разместить на складе, провести по справочнику, доставить, выложить, переоценить при изменении цены, пересчитать и иногда списать. Покупатель видит ещё один вариант; компания получает ещё одну цепочку операций и деньги, которые вернутся только после продажи.

Ограничение ассортимента способно уменьшить эту сложность и сконцентрировать объём. Если сеть выбирает одну позицию из пяти сходных, победивший поставщик получает доступ к тысячам полок. Заказ становится крупнее, прогноз — потенциально стабильнее, а логистика — однороднее. У сети появляется основание требовать лучшую цену. В этом смысле ассортиментная дисциплина является частью закупочной силы.

Экономия не возникает автоматически. Короткая матрица повышает зависимость от каждого лидера. Сбой одного поставщика оставляет заметную дыру, а пустая полка в небольшой категории предлагает меньше замен. Сеть может выиграть на цене и проиграть на отсутствии. Поэтому концентрация требует более точного прогноза, резервного сценария и ясного понимания, какие товары покупатель считает

незаменимыми.

Меньшее число вариантов само по себе не обязательно нравится покупателю. Метаанализ 177 исследований из 95 работ обнаружил небольшой средний положительный эффект большего ассортимента на восприятие, выбор и продажи, хотя результат существенно зависел от контекста. Сокращение способно снизить затраты без обязательной потери продаж, но способно и ухудшить предложение. [9] Научный результат не определяет правильное число SKU для КБ. Он не даёт превратить относительную ограниченность в догму.

Для короткого визита важен достаточный выбор: знакомые ценовые ступени, обязательные роли в корзине и наличие лидера. Десять почти одинаковых вариантов могут дать меньше ценности, чем надёжная доступность трёх. В вине, подарочном товаре или локальной категории разнообразие может играть самостоятельную роль. Ассортимент приходится редактировать по миссии, а не сокращать одинаковым процентом.

Материалы Роспатента показывают подвижность списка. В октябре 2022 года в представленном каталоге было 2 690 позиций, в феврале 2023-го — 1 868. [1] Без методики нет оснований объявлять, что сеть сознательно удалила 822 SKU: могли различаться сезон, доступность, охват каталога или способ подсчёта. Эти числа полезны именно своей несопоставимостью. «Ассортимент КБ» существует как датиро-

ванное состояние системы, а не высеченная цифра.

Короткая матрица нуждается в модулях. Федеральное ядро даёт объём и узнаваемость; региональная часть отвечает на местный вкус; сезонная — на временный спрос; экспериментальная — на товар, который ещё не заслужил федеральный листинг. Полностью единая полка теряет локальную выручку, полностью локальная уничтожает закупочную концентрацию. Между ними лежит бюджет сложности: сколько вариантов способна поддержать логистика и сколько исключений выдержит центральный справочник.

Скидка за условия

Поставщик продаёт товар не отдельно от договора. В итоговую экономику входят партия, территория, график, возврат, продвижение, упаковка, качество прогноза и срок платежа. Два покупателя могут видеть одинаковый прайс и получать разную полную цену. Большой контракт бывает дешёвым в обслуживании, если заказ стандартен и предсказуем, или дорогим, если создаёт множество исключений и споров.

Масштаб даёт КБ рыночную силу: решение об одной позиции открывает производителю доступ к большой сети. Но скидка может иметь два разных источника. В первом случае сеть создаёт общую экономию — концентрирует объём, упрощает доставку, быстрее принимает решение, надёжно платит. Во втором она использует зависимость контрагента и забирает часть его маржи. Открытые данные не позволяют разделить эти механизмы по договорам. Устойчивость различается: давление, лишаящее поставщика возможности инвестировать и поддерживать качество, со временем возвращается дефицитом.

Прямая поставка тоже не является преимуществом по определению. Студенников говорил, что эффективному дистрибутору можно оставить несколько процентов, если тот действительно выполняет нужную функцию. [3] Посредник может консолидировать небольших производителей, дер-

жать региональный запас, финансировать товар и доставлять партиями, которые центральная логистика собрала бы дороже. Решение определяет полная цена каждой функции.

Особенно легко мифологизировать предоплату. Фраза Студенникова «мы платим поставщикам по предоплате» стала удобным объяснением низкой закупочной цены. [3] Она подтверждает публичную позицию основателя в 2019 году, но не раскрывает долю контрактов, момент платежа, скидку и источник денег. Аванс до производства, расчёт при отгрузке и досрочная оплата вместо отсрочки имеют разную цену и разный риск.

Экономический смысл прост. Поставщик, получивший деньги раньше, меньше нуждается в собственном кредите и меньше рискует неплатежом. Он может поделиться выгодой скидкой. Сеть сравнивает эту скидку со стоимостью капитала, риском непоставки и сроком, за который товар будет продан. Быстро вращающаяся позиция возвращает деньги вскоре после платежа. Медленная превращает уступку поставщика в дорогой запас.

Международное исследование примерно 30 тысяч контрактов торгового кредита показывает, что крупные и кредитоспособные покупатели часто получали более длинные сроки, тогда как ранние скидки встречались в другом рисковом контексте. [10] Оно не описывает Россию и не опровергает практику КБ. Его роль — показать альтернативу. Сила покупателя может выражаться в отсрочке, снижении цены,

бонусе, маркетинговой поддержке или сервисе. Предоплата является выбором внутри конкретной экономики, а не естественным признаком сильной сети.

Поздние финансовые данные добавляют этой оговорке вес. В 2024 году ООО «Альфа-М» отразило 14,017 миллиарда рублей процентов к уплате — больше, чем 13,357 миллиарда прибыли от продаж. [18] Проценты не следует приписывать предоплате: долг мог финансировать множество активов и операций. Однако дорогие деньги меняют порог любого раннего платежа. Приём, рациональный при одной ставке и скорости оборота, способен потерять смысл при другой.

Репортаж РБК 2015 года позволяет увидеть закупочную силу без превращения её в миф. Генеральный директор торгового дома «Арома» Игорь Комаров говорил, что через КБ его холдинг уже продавал больше, чем через «Магнит» или X5. Коммерческий директор «Легенды Крыма» Михаил Штырин оценивал объёмы своего поставщика в КБ как сопоставимые с крупнейшими федеральными сетями. Так ситуацию описывали названные контрагенты, зависимые от канала продаж и потому заинтересованные в отношениях с ним. К 2015 году сеть стала для отдельных производителей одним из главных маршрутов к покупателю; зависимость источников сохранена в атрибуции. [23]

Большой маршрут менял переговоры вокруг одной бутылки. По словам поставщиков, закупщики других федеральных сетей начинали интересоваться, работает ли производитель

с «Красным & Белым». Условия КБ стали заметным ориентиром, хотя о диктате всему рынку речи не идёт. Вопрос мог быть способом узнать цену, объём или способность поставщика выдержать национальный контракт. Но он показывает, что условия КБ стали ориентиром в чужих переговорах. Закупочная практика вышла за пределы собственных магазинов.

С предоплатой картина оказалась сложнее поздней легенды. Александр Ширеков, ранее занимавшийся развитием сети, вспоминал, что примерно при двухстах магазинах компания предлагала поставщику крупный аванс — в его примере 30 миллионов рублей — в обмен на лучшую цену. «Легенда Крыма» действительно получала часть оплаты заранее. В отдельных схемах использовался дистрибутор с наценкой 2–4 процента. Но все действующие поставщики, опрошенные РБК в 2015 году, сообщили о работе с отсрочкой платежа, пусть и более короткой, чем у большинства сетей. [23] Следовательно, предоплата была реальным инструментом, особенно на раннем этапе и в отдельных контрактах, а не универсальным правилом закупки.

Это уточнение меняет экономический сюжет. Молодая сеть могла купить скидку деньгами, когда её объём ещё не давал достаточной власти. Зрелая — требовать цену за масштаб, скорость продажи и доступ к тысячам полок, одновременно пользуясь отсрочкой. В обоих случаях поставщик оценивает полную сделку. Аванс уменьшает его потребность

в кредите; короткая отсрочка быстрее возвращает деньги; стандартная упаковка снижает операционные расходы; отсутствие листингового платежа оставляет больше маржи; крупная партия загружает производство. Низкая закупочная цена могла появляться из разных комбинаций, и их вес менялся вместе с сетью.

Заместитель директора по маркетингу торгового дома «Питеинофф» Роман Ахметов выделял ещё одну черту: по его словам, КБ не брала обычную для сетей плату за включение товара и соглашалась лишь на минимальный набор маркетинговых услуг. Его формулировка — сеть берёт то, что продаётся, — описывала сильный, но жёсткий обмен. Поставщик экономил на входном билете и получал большой канал. Взамен товар должен был быстро доказать право на место. [23] Полка становилась тендером, который продолжается после подписания договора.

Самый наглядный пример адаптации относится не к алкоголю. Производитель чулочно-носочных изделий «Эталон» до контракта выпускал 30–40 тысяч пар в месяц, а затем поставлял КБ около 60 тысяч пар эксклюзивной модели. [23] Один эпизод не раскрывает долю специальных товаров во всей матрице и не позволяет судить о марже. Он показывает другое: концентрация сети могла менять производственную программу небольшого предприятия. Закупочная сила выражалась не только скидкой на готовый стандартный продукт, но и созданием объёма, ради которого поставщик пе-

рестраивал выпуск.

В июне 2026 года переговорный механизм стал виден с другой стороны. «Коммерсантъ» сообщил, что сеть попросила крупных производителей алкоголя не повышать, а по возможности снизить отпускные цены, сославшись на длительное партнёрство и уменьшение покупательной способности. Издание подтвердило существование письма у четырёх знакомых с ним источников; сама КБ не ответила на запрос. Представители производителей называли обращение обычной частью торга и сомневались в больших уступках на фоне роста себестоимости и акцизов. [24] Факт письма подтверждает давление на цену, но не результат переговоров.

Для поставщика отказ тоже имеет цену. По оценкам участников рынка, приведённым «Коммерсантом», через федеральную розницу проходит 70–80 процентов алкоголя; потеря канала КБ для крупного производителя была бы существенной. Уступка, однако, способна распространиться дальше: другие сети потребуют сопоставимых условий. [24] Поэтому переговорная сила не равна возможности бесконечно снижать закупочную цену. Производитель сравнивает объём КБ с риском разрушить всю ценовую архитектуру, а сеть — выгоду уступки с риском потерять товар, который покупатель считает обязательным.

Можно представить арифметику без выдачи её за данные КБ. Если поставщик снижает цену на один процент благодаря крупной стандартизированной партии, а сеть продаёт то-

вар быстро, уступка почти полностью переносится в пространство между полкой и валовой прибылью. Если ради этой скидки требуется профинансировать запас на три месяца под дорогой кредит, экономия может исчезнуть в процентах. Если товар привлекает дополнительный визит и расширяет корзину, допустимая маржа на нём ниже; если только замещает соседний SKU, ценовая жертва не создаёт нового оборота. Внутренних данных для окончательного расчёта нет, но публичные эпизоды показывают, какие переменные действительно участвовали в сделке.

Наценка, маржа и скорость

Разговор о низкой цене часто ломается на двух словах. Если товар куплен за 80 рублей и продан за 100, наценка составляет 25 процентов от закупочной цены, а валовая маржа — 20 процентов от выручки. Оба показателя описывают одну сделку с разными знаменателями. Когда интервью или отраслевой текст использует их разговорно, пересчитать экономику без исходного определения невозможно.

Небольшая наценка становится бизнесом только при достаточном обороте. Один и тот же рубль запаса должен возвращаться через кассу чаще, а операционные расходы на единицу — оставаться под контролем. Отсюда связь цены с ассортиментом: меньше медленных позиций, больше объёма на лидере, ниже средний запас при той же доступности. Но быстрый оборот не спасает товар, который продаётся ниже полной переменной стоимости, и не устраняет аренду, труд, потери или проценты.

Официальная БФО даёт масштаб, хотя относится к одному юридическому лицу и не раскрывает категории. В 2024 году при 639,394 миллиарда рублей выручки себестоимость продаж ООО «Альфа-М» составляла 504,829 миллиарда, валовая прибыль — 134,565 миллиарда. После 103,856 миллиарда коммерческих и 17,352 миллиарда управленческих расходов осталось 13,357 миллиарда прибыли от продаж. [18]

Большая валовая сумма быстро расходуется на машину сети.

Этот агрегат не является P&L магазина и не раскрывает маржу алкоголя. В коммерческих расходах находятся функции, которых не видно на полке; операционный периметр общества мог меняться. Зато он показывает узость коридора. Между закупкой и итогом стоят десятки миллиардов расходов, и рост продаж не гарантирует, что они растут медленнее.

Запас связывает всю конструкцию. Покупатель видит выбор, финансовая система — актив, уже оплаченный или обещанный поставщику. Средние дни запаса скрывают разницу между ежедневным лидером и товаром, который лежит месяцами. Сокращение хвоста высвобождает деньги, но слишком агрессивное сокращение лишает корзину нужной роли. Страховой запас поддерживает наличие и одновременно занимает площадь и капитал.

Продажи кассы также не равны чистому спросу. Если товара не было, нулевая продажа не означает отсутствия потребности. Алгоритм, обученный на истории без признака наличия, видит слабую продажу и заказывает ещё меньше, закрепляя дефицит. Поэтому короткий ассортимент нуждается не только в хорошей закупке, но и в точном физическом остатке. В нём цена данных становится частью цены товара.

Плотная сеть позднее позволит чаще пополнять малые точки и держать меньше запаса на месте. Но частота доставки покупается маршрутом, разгрузкой и трудом. Уменьше-

ние одного баланса способно увеличить другой. Цена появляется из согласованности, а не из максимизации отдельного показателя.

Товары, на которых проверяют обещание

Покупатель не проводит аудит полутора тысяч цен. Он запоминает ограниченный набор знакомых товаров и по ним формирует представление о магазине. Такие ценовые маяки должны быть сравнимы по бренду, объёму и качеству. Алкоголь, пиво и табак давали КБ много заметных ориентиров; ценовая разница на знакомой бутылке считается легче, чем выгода на уникальном продукте.

В 2019 году Бурмистров оценивал часть нишевых алкогольных позиций сети как существенно более дешёвые, чем у «Магнита» и X5. [3] Это экспертная оценка конкретного набора и периода, а не полный ценовой индекс. Она показывает механизм: заметный разрыв на нескольких товарах способен изменить маршрут и перенести доверие на остальную корзину.

Такой перенос не бесконечен. Если маяки выгодны, а несравнимый хвост систематически дорог, покупатель со временем замечает разрыв. Если промо требует сложных условий, низкая цена теряется в недоверии. Если ценник на полке не совпадает с кассой, процедурная ошибка разрушает обещание сильнее нескольких рублей разницы. Ценовой образ накапливается тысячами подтверждений и списывается массовой ловушкой.

Управление маяком отличается от управления обычным SKU. Потеря маржи на нём может быть оправдана влиянием на трафик и корзину, но это влияние нужно измерять, а не предполагать. Доля продаж товара не доказывает его причинную роль; совместная покупка не показывает, что одна позиция вызвала другую. Без контроля красивое объяснение превращается в дорогой подарок.

Алкогольное регулирование добавляет нижнюю границу ценовой игре, а акциз и НДС усложняют сравнение публичных чисел. Бухгалтерская выручка ООО «Альфа-М» в форме за 2024 год отражена за минусом НДС и акцизов. [18] Представленный Роспатенту денежный объём товаров под знаком — другая метрика. [1] Кассовый оборот, бухгалтерская строка и брендовые продажи измеряют разные периметры масштаба и маржи.

Цена, наконец, является организационным решением. Центральная политика различает маяки, основной ассортимент и хвост; учитывать заработанную, а не обещанную компенсацию поставщика; ограничивать массовую ошибку; допускать локальное исключение там, где реальный конкурент и логистика отличаются. Скорость реакции возникает из заранее заданных полномочий, а не из отсутствия контроля.

Полезно разобрать условный товар, не выдавая пример за внутреннюю экономику КБ. Производитель продаёт коробку по цене, которая даёт одной единице закупочную стоимость 100 рублей. Ретейлер ставит 120 рублей без учёта налого-

вых особенностей категории: валовая маржа равна 20 рублям, или 16,7 процента выручки, а наценка — 20 процентов закупочной цены. Уже здесь два привычных процента описывают разные вещи.

Если поставщик снижает цену на два рубля за крупную партию, сеть может сохранить полочную цену и увеличить валовой вклад либо передать скидку покупателю. Второй вариант способен увеличить оборот и укрепить ценовой образ. Но партия требует лишних десяти дней запаса. При дорогом финансировании часть двух рублей съедает капитал; при слабом спросе добавляются хранение и риск списания. Скидка на счёте ещё не экономия системы.

Теперь допустим, что товар — известный ценовой маяк. Снижение полочной цены на два рубля может влиять на выбор магазина сильнее, чем та же уступка на неизвестной позиции. Если визит приносит другие товары, потеря маржи окупается корзиной. Но совместная покупка не доказывает причинность: человек мог бы прийти и без маяка. Для проверки нужен эксперимент по сопоставимым магазинам или изменение цены с контролем трафика.

Если товар эксклюзивен, прямое сравнение исчезает. Сеть получает спецификацию и потенциально лучшую закупку; покупатель не видит соседнюю цену на тот же штрихкод. Тогда обещание поддерживается качеством и общей репутацией, а не прозрачным разрывом. Большая доля эксклюзивов способна улучшить маржу и одновременно ослабить доказу-

емость «дешевле».

Наконец, один рубль проходит через налоги и периметры. Кассовая цена содержит НДС и для алкоголя связана с акцизом и минимальными ценами; бухгалтерская выручка формы «Альфа-М» показана без НДС и акцизов. [18] Поэтому сравнение кассового оборота с бухгалтерской валовой маржой без пересчёта создаёт ложный вывод. В реальном управлении товар должен иметь одну согласованную карточку от договора до кассы; в публичном анализе — одно точное определение каждого числа.

Этот пример объясняет, почему книга не ищет «среднюю наценку КБ» в интервью. Среднее смешивает маяки, эксклюзив, продукты, табак, регулируемый алкоголь и непродовольственный хвост. Внутренняя категория может субсидировать визит или, наоборот, зарабатывать на доверии. Только полная корзина, оборот капитала и операционные расходы показывают, был ли рубль цены преимуществом.

Хрупкость короткой полки

Ценовая машина КБ сильна только при наличии товара. Каталог не помогает покупателю, если лидер остался в подсобке, приехал поздно или существует лишь как положительный остаток в системе. В длинной полке можно найти замену; короткий выбор делает отсутствие частью обещания. Глубина запаса, с которой начиналась история Копейска, остаётся необходимой, но теперь должна быть рассчитана против капитала и площади.

Расширение продуктовой корзины добавляет другую цену ошибки. Алкоголь и табак относительно терпимы к сроку; молочная продукция, готовая еда и часть снеков требуют холодовой цепи, ротации, уценки и списания. Товар может приносить частоту и одновременно уничтожать вклад остатком. Публичных данных о списаниях КБ нет, поэтому нельзя оценить результат. Сам переход к продуктам означает появление новой операционной компетенции.

Сеть постоянно решает, какую сложность стоит купить. Поставщик предлагает новинку и бонус; категория видит будущий спрос; логистика — неоднородную упаковку; магазин — ещё одно касание; финансы — партию и срок. Если решение принимает одна функция по своему показателю, общая экономика ухудшается. Ограниченная матрица полезна тем, что делает цену добавления видимой.

К 2019 году цена, ассортимент и закупка уже образовывали зрелую конструкцию, но у неё был необходимый внешний элемент. Чтобы покупатель замечал выгоду и возвращался, магазину требовалась категория с понятной миссией и сравнимыми товарами. Для «Красного & Белого» такой категорией исторически стал алкоголь — источник трафика, репутации и будущего регуляторного риска.

В публичном срезе 2019 года название магазина и его корзина совпадали лишь наполовину. По оценке Сергея Студенникова, алкоголь давал около 30 процентов продаж, пиво — ещё 20, табак — 20, а продукты — 30 процентов. [3] Эти доли относятся к определённому периоду и исходят от основателя. Они не раскрывают валовую прибыль и не позволяют установить, какая категория оплачивала общие расходы. Зато они разрушают два удобных образа сразу: КБ уже не был только продавцом алкоголя, но ещё не перестал зависеть от регулируемых категорий.

Якорь в рознице — товар, категория или услуга, создающая самостоятельный повод прийти. Он не обязан приносить максимальную маржу. Его роль видна в маршруте и частоте: без него часть визитов не состоялась бы или ушла конкуренту. Для «Красного & Белого» алкоголь исторически давал ясность предложения, набор сравнимых брендов и покупку, которую удобно совершить рядом. Вокруг него сеть могла собирать другую корзину.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.