

Владимир Лихвар

# СТМ в ритейле

Архитектура суверенитета



# Владимир Лихвар

## СТМ в ритейле.

### Архитектура суверенитета

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=73750483](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73750483)*

*ISBN 9785006951198*

#### **Аннотация**

Собственная торговая марка – это не «дешёвый аналог». Это ваша территория доверия и независимости на полке. Эта книга не даёт готовых рецептов. Она предлагает систему принятия решений в условиях, когда старые правила перестали работать. Внутри: диагностика реальности – как понять, что работает именно сейчас, калькуляция, которая превращает поставщика в партнёра, вывод мёртвых SKU без потерь, поиск возможностей, когда рынок перестраивается. Для тех, кто устал копировать – и готов строить своё.

# Содержание

Об авторе	6
Глава 0. Срок годности этой книги	8
Глава 1. Собственная Территория Мысли: от хаоса к суверенитету	13
Введение	13
1.1. Теория сложности: фреймворк Cynefin (Dave Snowden) для СТМ	15
1.2. Две реальности СТМ: рынок закупки и рынок продаж	25
1.3. Три модели управления: какая работает – и где	32
1.4. Эффект масштаба: как размер сети помогает – или мешает СТМ	48
1.5. Достаточность: когда «просто» лучше, чем «много»	54
1.6. Бизнес-ценность СТМ: от тактики к стратегическому суверенитету	65
Итог Главы 1	72
Глава 2. От философии к системе: как превратить СТМ из иллюзии в суверенитет	74
Введение	74
2.1. Agile-мышление: не методология, а философия управления в неопределённости	77

2.2. Организационный фундамент: как выстроить структуру для успеха СТМ	88
Конец ознакомительного фрагмента.	97

# **СТМ в ритейле**

# **Архитектура суверенитета**

**Владимир Лихвар**

© Владимир Лихвар, 2026

ISBN 978-5-0069-5119-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Об авторе

Всё началось с традиционной торговли на стыке девяностых и двухтысячных.

Тогда это было похоже на то, что сейчас происходит вокруг ИИ: та же эйфория, та же неизведанность, те же возможности на стыке хаоса и инноваций.

Не было отчётов, BI-систем, KPI. Были только ты и покупатель.

Оттуда – первое, что осталось навсегда: **чувство потребности покупателя**, которое потом уже не разучишься слышать за любыми цифрами.

После окончания Академии – три года инженером-энергетиком на производстве.

Другая школа: система, надёжность, цена ошибки. Работа с контрактами на поставки энергоресурсов и тендерами на оборудование и услуги, ответственность за жизнь людей – в прямом смысле: огонь, вода, медные трубы.

Оттуда – понимание, что за каждым продуктом стоит не только коммерция, но и технология.

А затем – 11 лет в ритейле. Из них 7 – в управлении СТМ в федеральных сетях.

Вырос из джуна до лида. Обучал тех, кто потом сам становился лидерами. Видел жёсткую иерархию изнутри – и строил Agile там, где, казалось, это невозможно.

Вместе с командой и руководителем стали первыми в России, кто выстроил настоящее **стратегическое партнёрство** между ритейлером и производителями. Занимался импортозамещением, когда это ещё не стало мейнстримом. Вёл сезонные проекты, где один неверный прогноз мог убить экономику на год вперёд.

Придумывал спецпроекты, которые не вписывались ни в какие регламенты – и всё равно запускал их.

Прожил и создавал ценность в каждой из зон сложности, о которых написано в этой книге.

Запускал и выводил SKU. Считал юнит-экономику и договаривался с поставщиками. Проходил аудиты, дефициты, санкции, импорт. Переговаривался с Танками, Робками и Лидерами. Вёл продукты в нескольких категориях – от идеи до полки, от первой партии до вывода.

Эта книга – не учебник.

Это выжимка из одиннадцати лет работы.

Без воды. Без прикрас. Без иллюзий.

# Глава 0. Срок годности этой книги

Книги по управлению обычно пишут, чтобы их читали вечно. Эта написана, чтобы через пять лет стать историей.

Не потому что в ней мало правды. А потому что мир, для которого она написана, исчезнет.

Я пишу эти строки в 2026 году.

Инструменты, которые вы найдёте в Главе 3, сегодня приносят деньги. Калькуляция на точке входа, дегустация на выносливость, вывод мёртвых SKU, конкурсные процедуры, прямой импорт – это то, что прямо сейчас защищает полку и строит суверенитет.

Но мир, в котором эти инструменты работают, исчезает.

Не через 20 лет. Не через 10. А прямо сейчас, на наших глазах.

Экономист Николай Кондратьев описал это почти сто лет назад: примерно раз в 50—60 лет мир входит в полосу турбулентности. Старые технологии исчерпывают себя. Старые институты перестают отвечать на вызовы. Старые бизнес-модели работают, но уже не приносят прежней маржи. [1]

<sup>1</sup> Теория длинных волн (больших циклов конъюнктуры) разработана русским экономистом Николаем Дмитриевичем Кондратьевым в 1920-х годах. Основные работы: «Мировое хозяйство и его

конъюнктуры во время и после войны» (1922),  
«Большие циклы экономической конъюнктуры» (1925).

А потом рождается новый технологический уклад. И начинается новый цикл.

Мы находимся ровно в этой точке. Пятый уклад завершается. Шестой – когнитивный, с искусственным интеллектом, новыми био- и социотехнологиями – уже входит в свои права.

К 2030 году изменятся три фундаментальных условия:

**Первое. Покупатель уходит.** Не в другой магазин. Не в онлайн. Он уходит из процесса выбора. ИИ-агенты, умные подписки, zero-browsing-интерфейсы – всё это делает покупателя невидимым для традиционной полки.

**Второе. Полка исчезает.** Офлайн-точки превращаются в места притяжения, досуга, эмоций. Но регулярный спрос уходит в «умное пополнение запасов». Миссия «закупиться на неделю» умирает.

**Третье. Бренд перестаёт быть брендом.** Потребитель больше не ищет статус в масс-маркете. Он ищет предсказуемость и стабильность. СТМ перестаёт быть «дешёвым аналогом» и становится самостоятельным игроком.

Суверенитет 2026 года и суверенитет 2030 года – это разные вещи.

2026	2030
Контроль над ценой и ассортиментом	Быть выбранным алгоритмом
Успешный запуск СТМ	Предсказуемость поставок
Переговоры с поставщиком	Данные о покупателе как валюта
Годовой контракт	Партнёрство на уровне сырья
Масштаб	Способность к адаптации

## Смена фокуса

Суверенитет 2026 года – это ваш последний шанс подготовиться к 2030.

Потому что если вы не начнёте строить систему сегодня – через пять лет вас просто некому будет выбирать. Алгоритм выбирает тех, кто уже готов. Остальные останутся с пустой полкой и красивыми отчётами.

## Что внутри:

Глава 1. Собственная Территория Мысли – диагноз. Почему нельзя копировать чужой успех и как перестать играть по чужим правилам.

Глава 2. От философии к системе – архитектура. Кто, в какой среде и с какой культурой должен работать, чтобы СТМ стал стратегическим активом.

Глава 3. Точки принятия решений – инструменты. Четыр-

надцать практик, которые превращают неопределённость в управляемый процесс: от KPI и калькуляции до партнёрства и вывода мёртвых SKU.

Глава 4. Владелец продукта – люди. Кого искать, как растить, как не потерять.

## **О кейсах**

Все кейсы основаны на реальных событиях, но детали изменены: названия, цифры, категории – обезличены.

За каждым случаем – живые люди, действующие контракты и деловая репутация.

Я сознательно убрал всё, что могло бы навредить коллегам или партнёрам.

Если вы узнали в примере свою ситуацию – знайте: вы не одиноки. Но любое совпадение – случайность, а не раскрытие конфиденциального.

## **О концепциях и терминах**

Некоторые термины и концепции, использованные в книге (включая фреймворк Sunefin, подходы к Agile-управлению, типологию переговорщиков и практики Gemba), заимствованы из профессионального дискурса и адаптированы под специфику российского ритейла.

Я с уважением отношусь к работе их создателей – Dave Snowden, Jurgen Appelo, И. Рызова и других экспертов, чьи идеи помогли тысячам практиков, включая меня, выстроить

системное мышление.

Эта книга не претендует на авторство этих концепций – она показывает, как они работают в реальных условиях СТМ, когда теория встречается с санкциями, дефицитом, импортозамещением

## **Финал**

Вы можете продолжать играть по старым правилам: давать на поставщиков, плодить мёртвые SKU, верить, что низкая цена победит любые алгоритмы, ждать, что «кризис рассосётся сам».

А можете начать строить суверенитет.

Не для отчёта. Не для KPI. А потому что через пять лет вы либо будете управлять своей полкой, либо станете арендатором у тех, кто это умеет.

**Добро пожаловать в будущее ритейла. Оно уже наступило.**

# Глава 1. Собственная Территория Мысли: от хаоса к суверенитету

## Введение

Если бы успех СТМ можно было скопировать – у всех ритейлеров уже были бы идеальные частные марки. Но этого не происходит. Почему? Потому что слепое повторение чужих действий в управлении СТМ – это игра в рулетку с вашим бюджетом, репутацией и временем команды.

Глава, которую вы начинаете читать, – это не очередной сборник рецептов «как сделать как у Магнита». Это – инструкция по выживанию в сложности. Карта, которая поможет вам не заблудиться в трёх ключевых реальностях СТМ: в хаосе рынка, в противоречии между закупками и продажами, в ловушках масштаба и избыточности.

Здесь не будет простых ответов. Зато будут правильные вопросы – и система, которая поможет на них отвечать. Вы научитесь не копировать, а понимать. Не повторять, а адаптировать. Не бояться хаоса, а использовать его как пространство для роста.

Ваш СТМ – это не «аналог подешевле». Это – ваша территория мысли, ваше конкурентное преимущество, ваш су-

веренитет на полке. Пора перестать играть по чужим правилам. Пора начать строить свои.

## **Почему в примерах часто упоминается крупный ритейл?**

Не потому, что это идеал или эталон.

А потому, что «Магнит», «Пятёрочка», «Лента» – крупнейший ритейлер России по числу точек и объёму СТМ, и его практики:

- публичны (отчёты, кейсы, конференции);
- масштабны (ошибки и успехи видны сразу);
- типичны для федерального игрока (олигополии, импортозамещение, «первая цена»).

## **Мы не копируем «Магнит». Мы используем его как линзу:**

*«Если даже у игрока с таким масштабом есть сложности – значит, проблема системная, а не личная».*

**Для региональной сети или небольшого ритейлера эти примеры – не шаблон, а контраст.**

Они помогают увидеть разницу в правилах игры и сознательно выбрать свою стратегию, а не пытаться повторить то, что работает только при объёмах в миллиарды.

# 1.1. Теория сложности: фреймворк Cynefin (Dave Snowden) для СТМ

Фреймворк Cynefin (Dave Snowden), адаптированный Юргеном Аппело для управления в условиях неопределённости, – это не академическая схема, а практический навигатор для категорийщика [1]. Она показывает, как устроена система, с которой вы работаете – и какой подход в ней работает.

*<sup>2</sup> Фреймворк Cynefin разработан Dave Snowden и Mary Woone (Harvard Business Review, 2007). Подход к его применению в управлении популяризирован Юргеном Аппело в книге Management 3.0 (2011).*

В основе модели – два измерения:

**1. Первое измерение** – структура системы: насколько она легко поддаётся пониманию:

- простая = легко поддающаяся пониманию;
- запутанная = очень трудная для понимания.

**2. Второе измерение** – поведение системы: насколько легко мы можем его предсказывать:

- сложное = предсказуемое в определённой степени;
- упорядоченное = полностью предсказуемое;
- хаотичное = чрезвычайно непредсказуемое.

	Упорядоченное	Сложное	Рождения инноваций	Хаотичное
Запутанная (трудно понять)	Часы (предсказуемо)	Город (система с паттернами)		Биржевые торги (непредсказуемо)
Простая (легко понять)	Ложка (просто)	Семья (сложно, но понятно)		Молекулы (хаотично)

Модель Сунefin (интерпретация теории сложности и адаптация для СТМ)

**Инновации рождаются только на границе с хаосом** – в зоне между Сложным и Хаотичным. Именно там, когда старые правила перестают работать, но система ещё не разрушена, появляется пространство для нового.

### **Примеры инноваций в СТМ:**

- импортозамещение (создание локальной альтернативы иностранному продукту);
- СТМ-аналоги вместо ушедших брендов (быстрый захват освободившейся ниши);
- новые продуктовые ниши (веганские, ЗОЖ, крафтовые продукты);
- ответ на дефицит (использование резервных запасов сырья или смена формата СТМ при сбоях поставок, консолидация проектов на полке ради укрупнения контрактов и создание резервов на будущее).

Осторожно: если вы давите директивами, требуете «точного плана» или наказываете за ошибки – вы отталкиваете систему от границы хаоса обратно в Упорядоченное. А зна-

чит – убиваете инновацию.

При создании инноваций задача КМ СТМ – не избегать хаоса, а управлять напряжением на границе, чтобы прорыв стал возможен.

## **Типы хаоса в работе КМ СТМ: кто враг, а кто – союзник?**

### **Обычный созидательный хаос – ваш союзник**

Здесь рождаются инновации – как операционные (когда нужно быстро реагировать), так и стратегические (когда нужно создавать новое). Это пространство, где можно экспериментировать, искать неочевидные решения и получать рыночное преимущество.

*Пример:* запуск СТМ растительного молока – вы исследуете новые вкусы, упаковку, каналы продвижения, потому что рынок ещё не устоялся. Или оперативная организация поставок перчаток во время эпидемии – инновация в логистике и доступности.

### **Системный хаос – испытание для всех**

Когда правила меняются для всего рынка (новые законы, санкции, общий дефицит сырья), ваша задача – адаптироваться быстрее конкурентов. Это не ваша личная проблема – это ваш шанс обойти других на повороте.

*Пример:* новые требования Роспотребнадзора к детскому питанию – все производители в одинаковых условиях. Тот, кто быстрее пройдёт сертификацию и перестроит рецепту-

ры, захватит рынок.

## **Деструктивный хаос – ваш враг**

Если хаос только у вас (срыв логистики, OOS из-за внутренних ошибок, нерабочий регламент закупок) – это не возможность, а угроза. Инноваций здесь нет – есть только срочное исправление ошибок и возвращение в игру, пока не потеряли всё.

*Пример:* сорвалась поставка ключевого СТМ-товара из-за ошибки в контракте – конкуренты работают стабильно, а вы тушите пожар. Здесь не до креатива – нужно восстановить процессы.

## **Главное правило для КМ СТМ**

Инновации возможны только тогда, когда хаос общий (для рынка) или управляемый (вы сознательно выходите на границу риска).

Если хаос только у вас – это не инновации, это кризис, который требует не творчества, а решительных оперативных действий.

Диагностируйте источник хаоса – и вы поймёте, нужно ли вам создавать новое или просто выживать.

Модель позволяет упорядочить реакции и акценты в действиях с применением технологий закупок.

Теперь, когда мы разобрались с типами хаоса и зонами сложности, возникает ключевой вопрос: что конкретно делать в каждой ситуации? Следующая таблица – ваш прак-

тический справочник. Она превращает диагностику в конкретные предписанные действия и, что не менее важно, в явные запреты. Это руководство позволяет мгновенно выбрать правильную технологию закупок (от тендеров до Agile) и избежать действий, которые усугубят положение в данной зоне.

	Что это значит	Как реагировать	Чего делать нельзя
<b>Упорядоченная + Простая</b>	Поведение простое, структура ясна.	Автоматизировать, делегировать, стандартизировать, Тендерная система закупок	Тратить время на согласования, собирать совещания, вносить изменения без причины.
<b>Упорядоченная + Запутанная</b>	Всё известно, поведение предсказуемо.	Наблюдать, фиксировать паттерны, подстраивать условия. Конкурсная система закупок с жёсткими условиями, автоматизация с применением ИИ	Игнорировать данные, принимать решения по единичным всплескам
<b>Сложная + Простая</b>	Есть структура, но поведение шумное.	Анализировать данные, использовать прогнозные модели, проводить A/B-тесты, внедрять гибкое планирование с короткими циклами.	Требовать «точного прогноза», штрафовать за отклонение от плана.
<b>Сложная + Запутанная</b>	Ни структура, ни поведение — неочевидны.	Agile, маленькие шаги, быстрый фидбэк, вовлечение команды. Вычленять простые паттерны, усилить устойчивость системы и проектов, расширяйте долю надёжных поставщиков. Система стратегического партнёрства.	Делать детальный двухлетний план, принимать решения единолично, бояться фейлов, увеличивать количество «костылей», пытаться автоматизировать весь процесс
<b>Хаотичная + Простая</b>	Поведение хаотично, структура проста.	Увеличить доступность, не менять цену, не провоцировать панику, усилить линейные коммуникации с партнёрами. Стратегия доверительных линий с партнёрами с распределением рисков	Поднимать цену из-за ажиотажного спроса, ограничивать продажи, запускать дополнительные промо, душить партнёров штрафами
<b>Хаотичная + Запутанная</b>	Нет структуры, поведение непредсказуемо.	Восстановить базовую связь с производителем, минимизировать количество решений, сфокусироваться на ключевых SKU и OOS = 0. Не принимать стратегических решений — только тактическое выживание. При наличии запаса ресурсов готовить базу к старту после выхода из кризиса (проекты на надёжных цепочках сырья и логистике, укрепление связей с лояльными партнёрами). Разделить риски с партнёрами	Искать «виноватого», запускать новые проекты по старым цепочкам и правилам, менять цену (кроме случаев убытка), требовать долгосрочных планов.

## Справочник действий в зонах сложности

### Примеры категорий по зонам модели Sunefin

Чтобы подтвердить диагноз, сравните свою категорию

с типичными случаями распределения в таблице.

Зона	Пример категории / СТМ	Почему именно здесь?
Упорядоченная + Простая	СТМ-гречка (классическая)	Продукт с предсказуемым спросом и простой логистикой. Покупатель не выбирает — берёт по привычке или цене. Главная задача — отсутствие дефицита.
Упорядоченная + Запутанная	СТМ-молоко (УНТ)	Производство стандартизировано, но спрос колеблется из-за сезона, акций и импорта. Цепочка известна, но требует постоянной адаптации к внешним шумам.
Сложная + Простая	СТМ-детское питание (пюре)	Потребности ясны (безопасность, состав), но система усложнена жёсткими нормами, аудитам и необходимостью выстраивания доверия.
Сложная + Запутанная	СТМ-консервация	Сырьё сезонное и волатильное, аудитория fragmented (от традиционалистов до ЗОЖ), производство зависит от мощностей и регуляторов. Работает только через тесты и адаптацию.
Хаотичная + Простая	СТМ-перчатки во время эпидемии	Спрос взрывной, продукт прост. Фокус — не на маркетинге, а на доступности и скорости пополнения. Цена и промо — вторичны.
Хаотичная + Запутанная	СТМ-детские подгузники (при уходе импортного бренда)	Панический спрос + сложное производство + отсутствие доверия к СТМ. Даже наличие товара не гарантирует продаж — нужна работа с восприятием и логистикой в условиях кризиса.

## Примеры категорий по зонам модели Sunefin

### Как диагностировать зону вашей категории

Возьмите любую СТМ или категорию и честно ответьте на два вопроса:

**Вопрос 1.** Насколько легко понять, как устроена категория (поставщики, логистика, регуляторика, спецификации)?

1. Если легко — вы можете наизусть назвать всех ключевых поставщиков, логистический маршрут прописан, а требования — просто чек-лист. Изменения редки и предсказуемы. Это простая структура.

2. Если трудно – вы тратите 80% времени на тушение пожаров: срывы контрактов, поиск альтернативного сырья, новых путей поставок. Правила меняются быстрее, чем вы успеваете их изучить. Это запутанная структура.

**Вопрос 2.** Насколько предсказуемо поведение покупателя и рынка?

1. Полностью предсказуемо – вы можете закрыть глаза и назвать спрос на следующий месяц. Покупатель реагирует на акции и цену ровно так, как в прошлых отчётах. Рынок – как швейцарские часы. Это упорядоченное поведение.

2. Частично предсказуемо – вы видите сезонные волны и тренды, но каждый раз есть «но»: неожиданный ход конкурента, всплеск в соцсетях, скачок курса. Вы работаете с коридором прогноза, а не с точными цифрами. Это сложное поведение.

3. Непредсказуемо – это казино, а не рынок. Спрос взлетает в 5 раз за неделю или падает до нуля. Покупатель паникует, скупает всё подряд или игнорирует даже скидки 50%. Это хаотичное поведение.

Сопоставьте ответы – и вы получите вашу зону.

### **Как внедрять модель и избегать ошибок**

1. Диагностируйте вместе, чтобы видеть одинаково

При внедрении модели обязательно проводите консилиум КМ и КМ СТМ. Только совместное обсуждение с аргументацией позволяет объективно отнести категорию к нужной

зоне и создать общую карту реальности для команды.

## 2. Не усложняйте без цели

В каждой категории можно найти отдельный SKU в хаосе (например, СТМ-маски в начале эпидемии). Но модель нужна не для бесконечной детализации, а для того, чтобы понимать, где вы находитесь, и не совершать пустых или вредных действий.

## 3. Действуйте соответственно зоне – или получите обратный эффект:

- Применять Agile в Упорядоченной зоне – трата ресурсов.

- Требовать жёстких регламентов в Сложной – убийство адаптации.

- Искать виноватого в Хаосе» – потеря времени.

## 4. Любое насильственное изменение подхода ведёт к последствиям:

- Попытка стабилизировать сложную категорию вытесняет инновационные проекты.

- Усложнение простых процессов вместо автоматизации ведёт к потерям SL и OOS.

## 5. Помните: зоны не статичны – они меняются, и это нормально

- Система может естественно упрощаться, когда мы находим в хаосе паттерны и учимся ими управлять.

*Пример:* когда-то движение планет казалось хаотичным, но открытие законов механики превратило его в предсказу-

емую систему – от хаоса к порядку через понимание.

– Но система может и усложняться:

- Внутренние причины: рост бюрократии, нагромождение регламентов;

- Внешние факторы: новые законы, ужесточение регуляторики, санкции;

- Временный хаос: ажиотажный спрос, паника, дефицит.

– Даже если сложная система стабильно даёт результат, это не значит, что она стала простой. Слабый руководитель, не видя скрытой сложности, может начать требовать детальных планов и директив – и незаметно приблизить коллапс.

**Правило простое:** Регулярно диагностируйте свою зону – и действуйте соответственно. Это убережёт вас от стратегических ошибок и сфокусирует ресурсы там, где они дадут максимальный эффект.

# 1.2. Две реальности СТМ: рынок закупки и рынок продаж

Успех СТМ не рождается внутри ритейлера. Он возникает на стыке двух независимых реальностей:

– **рынок закупки** – где Вы выбираете, кто будет производить;

– **рынок продаж** – где покупатель выбирает, что брать с полки.

Каждая из этих реальностей живёт по своим законам. Если вы не понимаете обе – вы управляете иллюзией.

**Три уровня анализа товара: на каком этаже вы работаете?**

Прежде чем говорить о рынках, договоримся о языке. В ритейле мы работаем на трёх разных этажах – и от того, на каком вы находитесь, зависят ваши решения и КРІ.

Уровень	Что это?	Какой вопрос решает КМ?	Пример (рис)
<b>Категория</b>	Организационная единица для логистики, отчётности, КРІ.	«Какие ресурсы и КРІ заложить?» (оборот, маржа, логистика).	Бакалея → крупы → рис.
<b>Цель покупки</b>	Конкретная задача покупателя у полки: «приготовить гарнир», «купить перекус ребёнку».	«С кем мы конкурируем на полке?» (рис vs гречка vs макароны).	Выбор между рисом, гречкой или макаронами.
<b>Потребность</b>	<b>Суперсегментация внутри Категории</b> — микромотив, который делает один продукт незаменимым, а другой — невидимым.	«Какой конкретный SKU решит задачу лучше конкурентов?» (круглый vs басмати).	Круглый рис для каши, басмати для гостей, пропаренный для плова.

## Три уровня анализа товара

Именно на уровне потребности решается судьба СТМ.

Покупатель выбирает не «рис вообще», а «тот самый рис, который идеально решит мою задачу».

## Рынок продаж: брендозависимость × ценовая стратегия

На рынке продаж **никто не знает, кто произвёл СТМ**. Покупатель видит только SKU и задаёт единственный вопрос: «*Решает ли этот товар мою задачу?*»

Уровень брендозависимости	Премиум	Масс-маркет	Эконом	Первая цена
<b>Высокая</b>	Бренд = статус (Kinder, Ferrero Rocher). Замена почти невозможна.	Бренд = привычка + доверие (Danone, «Простоквашино»). Трудно заменить.	Бренд = базовое доверие к качеству (например, региональный производитель сыра). Замена на СТМ возможна, если цена и упаковка сигнализируют о схожем уровне.	<b>Не применяется</b> — потребность не поддаётся ценовому давлению.
<b>Средняя</b>	Бренд важен, но есть альтернативы («Filippo Berio» или «Bertolli» vs прем. оливковое масло СТМ)	Зона конкуренции для СТМ: если качество близко — берут дешевле.	Цена решает всё. Бренд почти невидим.	<b>Риск каннибализации:</b> покупатель не видит разницы между «эконом» и «первой ценой».
<b>Низкая</b>	Редко, но возможно: премиум-соль (гималайская, чёрная), редкие крупы (киноа, булгур).	Часто: молоко, масло, консервация — покупают по цене/доступности.	Часто: вода питьевая, сахар, мука, соль — покупают по цене/доступности. Классика СТМ: макароны, крупы, печенье, замороженные овощи.	<b>SKU-цит:</b> появляется при агрессии конкурента, исчезает, когда угроза проходит.

## Рынок продаж: брендозависимость × ценовая стратегия

«Первая цена» – это не выражение потребности, а реакция на конкурентную угрозу. Это SKU-щит, задача которого – удержать покупателя в магазине, когда сосед снижает цену. Его цель – не заработать, а защитить трафик. В отличие от эконом-СТМ, он не строит долгосрочное доверие, а работает как тактический инструмент.

## Рынок закупки: структура по степени конкуренции

На рынке закупки вы взаимодействуете с поставщиками. Их поведение определяется структурой рынка, в котором они работают.

Тип рынка	Характеристика	Пример в СТМ	Тактика КМ СТМ
<b>Совершенная конкуренция</b>	Много поставщиков, однородный продукт, цена = главный фактор.	Соль, сахар, пшено, вода, яйцо, курица	Тендерная система, фокус на себестоимости, автоматизация.
<b>Монополистическая конкуренция</b>	Много поставщиков, но продукт дифференцирован (вкус, упаковка, качество).	Йогурты, соусы, чипсы, шоколад	Конкурс с критериями качества, А/В-тесты, гибкие контракты.
<b>Олигополия</b>	Несколько крупных поставщиков, высокие барьеры входа, стратегическое поведение.	Молоко УНТ, подсолнечное масло, детское питание. консервация (мясная, овощная).	Стратегическое партнёрство, совместное планирование, разделение рисков.
<b>Монополия</b>	Один надёжный поставщик, альтернативы либо нет, либо рискованны.	Специфические ингредиенты, оборудование, лицензированные технологии.	Долгосрочные отношения, инвестиции в надёжность, резервные цепочки.

## Рынок закупки: структура по степени конкуренции

**Важно:** На рынке закупки вы контролируете выбор. Но даже лучший поставщик бесполезен, если его продукт не решает реальную потребность на полке.

## **Матрица сложности запуска СТМ**

Матрица построена на пересечении рынка продаж (горизонталь) и рынка закупок (вертикаль). По горизонтали оценивается брендозависимость категории – от низкой (где покупатель готов брать что угодно, лишь бы дешевле) до высокой (где бренд – единственная гарантия качества). По вертикали – структура рынка поставщиков: от совершенной конкуренции с десятками одинаковых заводов до монополии, где альтернативы нет.

На пересечении этих двух осей рождается понимание, насколько сложным будет запуск. Где-то достаточно просто найти поставщика и договориться о цене. Где-то потребуются годы переговоров, совместные разработки и инвестиции в доверие. А где-то запуск вообще не имеет смысла – потому что потребность покупателя жёстко привязана к бренду, и никакая цена этого не изменит.

Матрица нарочно упрощена, чтобы показать ключевые точки принятия решений. Если у вас СТМ в зачаточном уровне, она отлично подойдёт для управления ресурсами: не тратить силы там, где победа невозможна, и быстро масштабировать успех в зелёных зонах. Если в команде накоплена высокая экспертиза, анализ можно углублять до уровня

конкретных SKU и потребностей, превращая матрицу из навигатора в рабочий план проектов.

Главный эффект от её использования – снижение стратегических рисков. Вы перестаёте гадать, «взлетит или нет», и начинаете видеть, где действительно есть шансы, а где их нет. Матрица не даёт ответов, но она задаёт правильные вопросы. И в условиях неопределённости это ценнее любых готовых рецептов.

Рынок закупок ↓ Рынок продаж →	Низкая брендозависимость (эконом/масс)	Средняя брендозависимость (масс)	Высокая брендозависимость (масс/премиум)
<b>Совершенная конкуренция</b>	✅ <b>Простой запуск</b> Фокус: цена + доступность. Пример: СТМ-сахар, СТМ-гречка.	✅ <b>Умеренно сложный</b> Фокус: подтверждение качества. Пример: СТМ-соус, СТМ-чипсы.	❌ <b>Бессмысленный</b> Потребность привязана к бренду. Пример: СТМ-Kinder.
<b>Монополистическая конкуренция</b>	✅ <b>Простой</b> Легко найти поставщика. Пример: СТМ-шоколад, СТМ-тшёнка.	⚠️ <b>Сложный</b> Фокус: восприятие (упаковка, состав). Пример: СТМ-йогурт, СТМ-молоко.	⚠️ → ❌ <b>Очень сложный</b> Только через новую потребность. Пример: СТМ-энергетик vs Red Bull. Потребность (заряд бодрости + статус) жёстко привязана к бренду-легенде
<b>Олигополия</b>	✅ <b>Средней сложности</b> Нужны объёмы для переговоров. Пример: СТМ-подсолнечное масло.	⚠️ <b>Сложный</b> Стратегическое партнёрство + доверие. Пример: СТМ-детское питание.	❌ <b>Почти невозможный</b> Бренд + ограниченные мощности = двойной барьер.
<b>Монополия</b>	✅ <b>Возможен при объёмах</b> Договориться с монополистом. Пример: специфические ингредиенты.	⚠️ <b>Рискован</b> Зависимость от одного игрока. Пример: СТМ-органическое молоко.	❌ <b>Невозможен</b> Монополист не делится «священной коровой».

## Матрица сложности запуска СТМ

### Алгоритм для КМ: диагностика перед запуском СТМ

1. Диагностируйте рынок продаж:

– определите ценовую стратегию (эконом, масс, премиум, первая цена);

– оцените брендозависимость потребности (низкая, сред-

няя, высокая).

2. Диагностируйте рынок закупки:

– определите его структуру (совершенная конкуренция, олигополия и т. д.).

3. Спуститесь на уровень потребности:

– задайте вопрос: *«Какую конкретную задачу покупателя будет решать наш SKU?»*;

– не «запускаем рис», а «запускаем круглый рис для ежедневной каши».

4. Найдите свою ячейку в матрице сложности:

– Это «зелёная», «жёлтая» или «красная» зона?

5. Примите стратегическое решение:

– (#) Зелёная зона – действуйте. Фокус на цене и доступности.

– (#) Жёлтая зона – будьте готовы к сложным переговорам и инвестициям в доверие (упаковка, тесты, партнёрство).

– (X) Красная зона – спросите себя: *«Есть ли способ сместить потребность в менее брендозависимую зону?»* Если нет – не тратьте ресурсы на запуск.

Однако помните, что в реальной практике иногда приходится работать в условиях, близких к красной зоне, из-за внешних обязательств или стратегических решений. Методики временного управления такими ситуациями рассмотрены в следующем разделе (Стратегия выживания в «красной зоне»)

Итог для коммерческого директора

Эта модель нужна не для усложнения, а для снижения стратегических рисков. Она позволяет:

- не тратить бюджет на запуск СТМ в «красных» зонах (где победа почти невозможна);
- концентрировать ресурсы на «жёлтых» зонах, заранее понимая, во что придётся инвестировать;
- быстро масштабировать успех в «зелёных» зонах, используя стандартные процедуры.

### **Главный инсайт**

Успех СТМ определяется не на заводе и не в офисе, а в голове покупателя в момент выбора. На полке конкурируют не заводы, а SKU.

И победа достаётся тому, кто точнее всего решает задачу покупателя – даже если его упаковка скромнее, а бренд – «свой».

## 1.3. Три модели управления: какая работает – и где

Успех СТМ начинается не с поставщика и не с полки, а с **выбора модели управления** – внутри своей команды и при взаимодействии с внешним миром.

Исторически человечество прошло три ключевые парадигмы (Галерная, Традиционная, Новая). Ни одна из них не «плохая» – но каждая **работает только в своей зоне реальности**.

### Три модели управления. Сравнение

На практике руководители часто совершают одну ошибку: пытаются управлять командой и поставщиками по единому шаблону. Директивы, спасающие кризис с партнёром, убивают инициативу внутри команды. Agile, эффективный для новинок, выглядит слабостью при срыве поставок. Это ломает процессы и разрушает доверие.

В основе каждой модели – свой тип власти. Галерная держится на страхе, традиционная – на иерархии и регламентах, новая – на доверии и автономии. Каждая работает, но только в своей зоне.

Выбор модели – не предпочтение, а диагноз. В упорядоченной зоне достаточно традиционного управления: чёткие регламенты и контроль. В сложной нужен Agile: гибкость,

право на ошибку, доверие. В хаотичной – только галерная модель: быстрые команды и немедленное исполнение, но как аварийный режим, не навсегда.

Проблема начинается, когда модель применяют не по адресу. Agile в упорядоченной зоне – потеря времени. Жёсткие регламенты в сложной убивают адаптацию. Попытка управлять хаосом «методом пряника» может стоить поставок и репутации.

Следующая таблица сравнивает три модели по ключевым параметрам: на чём держится власть, какова роль руководителя, как относятся к ошибкам и где каждая модель применима.

<b>Параметр</b>	<b>Галерная модель (Рабовладельческая)</b>	<b>Традиционное управление (Тейлор/Форд)</b>	<b>Новое управление (Agile, системное мышление)</b>
<b>Основа власти</b>	Принуждение, страх, угроза	Иерархия, регламенты, KPI	Доверие, общая цель, автономия
<b>Цель сотрудника</b>	Избежать наказания	Выполнить план без ошибок	Решить задачу клиента, создать ценность
<b>Роль руководителя</b>	Надзиратель	Контролёр, планировщик	Куратор, фасилитатор, партнёр
<b>Отношение к ошибке</b>	Вина → наказание	Отклонение → коррекция	Источник знания → обучение
<b>Стиль коммуникации руководителя</b>	«Делай как сказал!»	«Смотри регламент.»	«А вы что думаете?»
<b>Где работает внутри команды</b>	Только в Упорядоченной + Простой зоне (рутинные операции)	В Упорядоченной + Запутанной (логистика, тендеры, расчёт себестоимости)	В Сложной зоне и в условиях Обычного/Системного хаоса, а также на Границе хаоса (инновации)
<b>Как применять к поставщикам</b>	Только как аварийный инструмент при Деструктивном хаосе (срыв поставок, нарушение SLA). Пример: «Если не восстановите поставки за 24 часа — контракт будет расторгнут».	Основной инструмент при работе с крупными производителями, привычными к KPI, регламентам, жёстким спецификациям.	При стратегическом партнёрстве и в условиях Системного хаоса: совместное планирование, гибкие условия, разделение рисков.

## Сравнение трех моделей управления

### Почему это важно для КМ СТМ?

– Вы не выбираете одну модель навсегда. Вы диагностируете зону – и применяете ту модель, которая там работает.

– Галерная модель – не «зло», а инструмент для рутинных операций в стабильных условиях. Но если использовать её в сложности или в Системном/Обычном хаосе – вы парализуете команду и убьёте любую адаптацию.

– Традиционное управление – основа стабильности. Но если применять его в сложной зоне – вы заглушите адаптацию.

– Новое управление – не «мягкость», а стратегия для неопределённости. Оно требует зрелости от руководителя и команды, но именно оно спасает в Обычном и Системном хаосе.

## **Ключевое правило КМ СТМ**

Не «какой стиль мне нравится», а «в какой зоне я сейчас – и какая модель управления здесь сработает?»

В Обычном и Системном хаосе нужна не жёсткость, а максимальная гибкость и доверие. В Деструктивном хаосе – жёсткий контроль и быстрые ультиматумы.

**Важное уточнение:** Управление поставщиками – это отдельный уровень.

Контекст взаимодействия с поставщиком	Рекомендуемая модель	Почему именно она?
Деструктивный хаос в цепочке (срыв поставок, OOS по вине поставщика)	Галерный менеджмент (временно!)	Нужно немедленное действие, а не обсуждения. Это аварийный режим для остановки кризиса.
Системный хаос (новые законы, санкции, общий дефицит сырья)	Гибрид: Традиционная + Новая	Нужны чёткие планы (традиционная часть) + гибкость и совместный поиск решений (новая часть).
Стратегическое партнёрство, инновации (совместная разработка, выход в новый сегмент)	Новое управление (Agile, доверие)	Нужны креатив, разделение рисков, скорость. Жёсткие KPI и регламенты убивают инновации.

## Примеры работы моделей от контекста

### Алгоритм адаптации модели управления к поставщику

Управление поставщиками в парадигме СТМ – это не просто логистика и контроль SLA. Это искусство балансировать между давлением и партнёрством, между тактическим выживанием и стратегическим комфортом. Исторически государства, практиковавшие лишь одну форму отношений – будь то жёсткая колониальная эксплуатация или безоговорочный альянс – либо теряли ресурсы, либо попадали в зависимость.

Для бизнеса СТМ этот баланс – вопрос прибыли и устойчивости. Жёсткий ультиматум в момент срыва поставки спасает продажи здесь и сейчас, но отравляет почву для совместной разработки уникального продукта завтра. Слепое доверие и гибкость в условиях кризиса могут обернуться коллапсом цепочки. Правильно выбранная модель взаимо-

действия приносит дивиденды на всех уровнях. Тактический комфорт – снижение операционного стресса, предсказуемость процессов, экономия времени на «тушении пожаров».

**Стратегические дивиденды** – доступ к эксклюзивным технологиям поставщика, разделение рисков в период нестабильности, синергия в инновациях, которые выводят ваш СТМ в лидеры.

Стандартный подход «один стиль для всех» не работает, потому что поставщики – разные, а контекст взаимодействия с одним и тем же партнёром меняется. Алгоритм ниже – это не бюрократическая процедура, а практический инструмент для диагностики реальности и принятия решений, которые напрямую влияют на рентабельность, устойчивость и инновационность вашего СТМ.

## **Шаг 1: Диагностируйте контекст поставщика**

Прежде чем выбирать модель управления, ответьте на три вопроса. Они определяют и язык коммуникации, и степень жёсткости контроля, и глубину вовлечения.

Первый вопрос: какая у поставщика внутренняя культура управления?

Если он живёт по регламентам, КРІ и приказам – перед вами жёсткая иерархия. Если команды работают кросс-функционально, а решения принимаются гибко – культура ближе

к Agile. Бывает и смешанный вариант, когда понять систему сложно. Ответ подскажет, на каком языке с поставщиком говорить.

Второй вопрос: в какой зоне сложности находится ваше взаимодействие?

Если это рутинные плановые поставки – вы в упорядоченной зоне. Если идут совместные проекты, тесты, адаптация – в сложной. Если постоянные срывы, кризисы и дефицит – вы в хаосе. От этого зависит, насколько жёстким должен быть контроль.

Третий вопрос: какой тип отношений вам нужен?

Если достаточно разовой сделки – это транзакционные отношения. Если нужны регулярные поставки – операционные. Если вы планируете совместные инновации и долгосрочное партнёрство – стратегические. Ответ определит глубину вовлечения.

Вопрос	Варианты ответа	Что это значит
1. Какая у поставщика внутренняя культура управления?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жёсткая иерархия (регламенты, KPI, приказы)</li> <li>• Гибкая/проектная (Agile, кросс-функциональные команды)</li> <li>• Смешанная/неопределённая</li> </ul>	Определяет язык коммуникации
2. В какой зоне сложности находится ваше взаимодействие с ним?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упорядоченная (рутина, плановые поставки)</li> <li>• Сложная (совместные проекты, тесты)</li> <li>• Хаос (срыв, кризис, дефицит)</li> </ul>	Определяет степень жёсткости контроля
3. Какой тип отношений вам нужен?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Транзакционные (разовая сделка)</li> <li>• Операционные (регулярные поставки)</li> <li>• Стратегические (партнёрство, инновации)</li> </ul>	Определяет глубину вовлечения

## Шаг 2: Сопоставьте ответы и выберите модель

**Примечание:** В таблице ниже приведены не все возможные комбинации, а ключевые, наиболее часто встречающиеся в практике КМ СТМ. Я могу их назвать здоровыми и управляемыми. Это сделано намеренно, чтобы выделить главный принцип: некоторые контексты являются тупиковыми или противоестественными для устойчивого партнёрства.

Например, сочетание Хаос с Стратегическими или Операционными отношениями – это логическое противоречие. Хаос по определению разрушает основу для долгосрочного планирования и регулярных процессов. Если поставщик постоянно находится в хаосе – это не партнёр для СТМ, а источник неконтролируемых рисков. В таких условиях воз-

возможны только краткосрочные транзакции с жёстким контролем (рабовладельческая модель) до устранения кризиса, либо отказ от сотрудничества.

Таким образом, пропущенные строки – не упущение, а фильтр, отсекающий заведомо нерабочие сценарии. Ваша задача – диагностировать реальность и привести взаимодействие к одной из рабочих ячеек таблицы.

Контекст поставщика (Культура × Зона × Тип отношений)	Рекомендуемая модель	Паттерн действий (что делать конкретно)
Жёсткая иерархия × Упорядоченная × Операционные	Традиционная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чёткие SLA, KPI, графики</li> <li>• Формальные совещания по планам</li> <li>• Документированные процедуры изменений</li> </ul>
Жёсткая иерархия × Хаос × Транзакционные	Галерный менеджмент (временно!)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единый канал коммуникации (только руководитель-руководитель)</li> <li>• Жёсткие дедлайны и ультиматумы</li> <li>• Фокус на восстановлении процесса, а не на отношениях</li> </ul>
Гибкая культура × Сложная × Стратегические	Новая (Agile)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совместные воркшопы и планирование</li> <li>• Гибкие контракты с опционами</li> <li>• Регулярная обратная связь и адаптация планов</li> </ul>
Смешанная культура × Любая зона × Любые отношения	Гибридная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Начинайте с <b>традиционной</b> модели (как «язык по умолчанию»)</li> <li>• Постепенно вводите элементы <b>новой</b> модели там, где это даёт результат</li> <li>• Используйте <b>рабовладельческую</b> только в экстренных случаях с чёткими рамками</li> </ul>

Выбор модели в зависимости от контекста

**На всякий случай опишу нерабочие сочетания (логические тупики):**

1. Хаос × Операционные отношения (регулярные поставки)

Почему не работает: Суть операционных отношений – предсказуемость и ритмичность. Хаос (срыв, дефицит, кризис) делает регулярность невозможной. Это патологическое состояние, требующее не партнёрства, а срочного вмешательства (аварийный режим).

2. Хаос × Стратегические отношения (партнёрство, инновации)

Почему не работает: Стратегия требует долгосрочного видения, доверия и планирования. Хаос уничтожает все три компонента. Нельзя совместно разрабатывать новинку или строить общее будущее, когда базовая поставка «горит». Сначала нужно вернуть систему в Сложную или Упорядоченную зону.

3. Жёсткая иерархия (поставщика) × Сложная зона × Стратегические отношения

Почему проблематично: Ригидная система с регламентами и KPI плохо совместима с неопределённостью сложных проектов и гибкостью, требуемой для истинного партнёрства. Это сочетание создаёт постоянный конфликт культур: вы будете требовать креатива и скорости, а поставщик – чётких ТЗ и планов. Чаще приводит к перегрузке коммуникаций и срыву сроков, чем к прорыву.

4. Гибкая культура (Agile) × Упорядоченная зона × Транзакционные отношения

Почему неэффективно: Это «стрельба из пушки по воробьям». Использование дорогостоящего гибкого инструмен-

тария (воркшопы, итерации) для простой разовой сделки – пустая трата ресурсов обеих сторон. Процесс дороже результата.

### **Ключевой вывод**

Если ваша диагностика приводит вас к одному из этих сочетаний – это красный флаг. Это означает, что либо ваше восприятие контекста ошибочно, либо сами условия сотрудничества нуждаются в срочном изменении. Задача – не «подобрать модель» под нерабочий контекст, а изменить сам контекст (например, выйти из хаоса) или сознательно ограничить взаимодействие временными мерами (аварийный режим), не строя иллюзий о партнёрстве.

**Важное уточнение: Стратегия выживания в «красной зоне».** На практике часто возникают ситуации, когда покинуть «красную зону» сразу невозможно – из-за внешних обязательств, стратегических решений руководства или острого дефицита на рынке. В таких условиях ваша цель смещается с «создания ценности» на «сохранение управляемости и минимизацию ущерба».

Главное, что нужно осознать с первого дня: работа в красной зоне потребляет ресурсы, как паровоз уголь. Время команды, ваше внимание, бюджеты на срочные решения – всё это сгорает в разы быстрее. Планируйте не 10%, а 50—70% операционного времени на контроль и «тушение пожаров».

Для выживания в таких условиях существует набор защитных методик, позволяющих менеджеру не только выдер-

жать давление, но и добиться приемлемого результата, минимизировав потери. Эти методики включают:

- Формализацию рисков: Документальную фиксацию нестандартных условий и отклонений в рамках корпоративных регламентов;

- Создание параллельного контура контроля: Внедрение усиленного мониторинга и «запасных планов» (Plan B) для ключевых процессов;

- Пересмотр KPI: Согласование с руководством новых, кризисных показателей успеха, фокусирующихся на стабильности, а не на прорыве;

- Проактивную коммуникацию: Использование фактора «стратегической важности» проекта для легального запроса экстренных ресурсов и приоритетов от партнёра.

Но даже в самой нерабочей зоне грамотный менеджер может построить временные защитные сооружения, которые спасут проект и репутацию команды. О том, как диагностировать таких партнёров и какие модели взаимодействия к ним применять, будет в главе 3.7, а также в разделе про типы переговорщиков и четыре модели отношений.

**Правило выживания в красной зоне:** Каждый день, проведённый в красной зоне, – это ваш стратегический проигрыш. Используйте защитные методики не для закрепления в ней, а для того, чтобы выиграть время и создать плацдарм для срочного изменения контекста или обоснованного выхода из партнёрства.

**Шаг 3: Если Вам не удалось идентифицировать партнёра – действуйте по принципу «от простого к сложному»**

1. Начните с традиционной модели (регламенты, KPI, формальная коммуникация). Это безопасно и понятно большинству поставщиков.

2. Наблюдайте за реакцией: если поставщик проявляет инициативу, предлагает улучшения, работает на опережение – постепенно переходите к элементам новой модели (совместное планирование, гибкость).

3. Только в случае срыва и кризиса применяйте галерную модель – но сразу оговаривайте: *«Это временная мера для решения проблемы. После восстановления процессов вернёмся к обычному режиму».*

### **Пример работы алгоритма:**

1. Ситуация: Запускаете новую СТМ-линейку йогуртов с крупным молокозаводом.

2. Диагностика:

– Культура поставщика – жёсткая иерархия (завод с 50-летней историей);

– Зона взаимодействия – сложная (новый продукт, нужны тесты, адаптация);

– Тип отношений – стратегические (планируете долгосрочное партнёрство).

3. Выбор модели: Гибридная (начинаем с традиционной, добавляем элементы Agile).

4. Действия:

– Сначала: чёткий контракт со спецификациями, KPI, регулярными отчётными совещаниями (традиционная модель);

– Через 1—2 успешные поставки: предлагаем совместный воркшоп по улучшению рецептуры (элемент новой модели);

– Если поставщик сопротивляется – остаёмся в традиционной модели. Если идёт навстречу – постепенно углубляем сотрудничество.

**Вывод для руководителя КМ СТМ, как не превратить команду и поставщиков в «винтики»**

Самая частая ошибка руководителя – пытаться управлять командой КМ и поставщиками по единому шаблону.

Вы не можете требовать от своего категорийного менеджера Agile-подхода, если сами с ним разговариваете языком KPI и приказов.

И вы не можете требовать от поставщика жёсткой дисциплины, если с вашей стороны нет чётких условий и ясных границ.

Объект управления	Какой подход работает	Что делать, чтобы не наломать дров
Ваша команда КМ	Гибридный, с доминированием новой модели (Agile, доверие, общие цели)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создавайте пространство для экспериментов и ошибок.</li> <li>• Давайте не задачи, а вызовы: не «сделай план», а «реши проблему покупателя».</li> <li>• Учитесь слушать, а не только отдавать приказы.</li> </ul>
Поставщики (большинство)	Традиционная модель как база + элементы новой модели как развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Начинайте всегда с чётких условий, SLA, KPI — это их язык.</li> <li>• Переходите к партнёрству только после доказанной надёжности.</li> <li>• Не пытайтесь «воспитывать» поставщика — адаптируйтесь под его культуру.</li> </ul>
Ситуация кризиса (деструктивный хаос)	Галерная модель как аварийный инструмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чётко обозначайте: «Это временные меры, не стиль отношений».</li> <li>• Не смешивайте аварийный режим с ежедневной работой — это демотивирует и команду, и партнёров.</li> </ul>

## Принципы применения подходов для руководителя

### Практический совет

Проведите простой тест для себя:

1. Задайте себе вопрос: *«С кем я сейчас разговариваю — с командой, с поставщиком или с кризисом?»*

2. Выберите язык:

– с командой: *«Как мы можем решить эту задачу?»*

– с поставщиком: *«Какие условия и сроки мы можем зафиксировать?»*

– в кризисе: *«Что нужно сделать сейчас, чтобы остановить проблему?»*

Не перепутайте. Если начнёте спрашивать у поставщика «как мы можем решить задачу» в момент срыва поставки — вы потеряете время. Если начнёте ставить жёсткие KPI ко-

манде в момент запуска инновационного проекта – вы убьёте креатив.

## **Главный инсайт для руководителя**

Управление командой КМ и поставщиками – это не «единый конвейер», а «оркестр», где для каждого инструмента – свой тембр и партия.

Ваша задача не заставить всех играть громче, а слышать, кто и в какой момент должен вступить, и давать нужный сигнал:

- дирижёрская палочка (новая модель) – для команды;
- нотный лист (традиционная модель) – для поставщика;
- удар в литавры (галерная модель) – только в момент общего сбоя ритма.

Если вы будете дирижировать только палочкой – оркестр разойдётся. Если только бить в литавры – музыки не будет вообще.

Знайте свою зону, знайте тип хаоса, выбирайте модель – и действуйте соответственно. Это убережёт вас от стратегических ошибок и позволит вашей команде и партнёрам работать на максимум своей эффективности.

## 1.4. Эффект масштаба: как размер сети помогает – или мешает СТМ

До этого мы говорили об СТМ так, будто он одинаково работает везде.

Но на деле **масштаб бизнеса – это не просто цифра в отчёте, а фундаментальная переменная**, которая определяет:

- какие проекты возможны;
- какие технологии закупок применимы;
- и даже – какие зоны модели Supefin вы можете себе позволить.

Что такое «эффект масштаба» в контексте СТМ? Это способность превращать объём в преимущество:

- чем больше сеть – тем ниже себестоимость;
- чем выше доля рынка – тем сильнее переговорная позиция;
- чем шире охват – тем быстрее можно тестировать и масштабировать.

Но есть и **обратная сторона**:

- масштаб = инерция;
- масштаб = сложность управления;
- масштаб = риск системного коллапса при ошибке.

**Как масштаб влияет на ключевые элементы СТМ**

Масштаб бизнеса определяет не только ресурсы, но и саму возможность системно работать в зонах сложности и хаоса, описанных в модели Cunefin (раздел 1.1). В таблице ниже показано, как размер сети модифицирует применение ключевых концепций.

Параметр	Крупный ритейл (доля рынка >10%)	Средний ритейл (доля 3–10%)	Небольшой ритейл (доля <3%)
<b>Рынок закупки</b>	Может создавать <b>совершенную конкуренцию</b> даже в олигополии: заводы сами бегут к вам.	Работает в рамках существующих условий: может выбрать из 2–3 поставщиков.	Зависит от одного-двух поставщиков; часто принимает условия «как есть».
<b>Первая цена</b>	Инструмент стратегической войны: можно запустить SKU ради защиты трафика, даже с нулевой маржой.	Рискованна: каждый рубль OOS или убытка больно бьёт по прибыли.	Почти недоступна: нет объёмов для давления на поставщика.
<b>Иновации (граница хаоса)</b>	Может позволить себе 10–20% SKU как «эксперименты» — даже если 80% провалятся.	Должен выбирать 1–2 направления в год; фокус на подтверждённых трендах.	Иновации = выживание, но только если они решают <b>локальную потребность</b> (региональный продукт).
<b>Операционная достаточность</b>	Может держать 2–3 поставщика на один SKU — как резерв.	Держит одного основного + одного резервного — только в критических категориях.	Один поставщик на всё — усложнение = риск OOS.
<b>Управление</b>	Может применять <b>новое управление</b> в инновационных командах и <b>традиционное</b> в операционных.	Чаще использует <b>гибрид</b> : KPI + гибкость.	Часто вынужден использовать <b>рабовладельческую модель</b> из-за нехватки ресурсов («сделай всё сам»).

## Влияние масштаба на ключевые элементы СТМ

### Почему крупному ритейлу проще – но не легче?

– Проще – потому что у него есть рычаги: объёмы, данные, бренд сети.

– Не легче – потому что у него выше ставка: ошибка в одном SKU может повлиять на миллионы покупателей.

*Пример:* Для «Магнита» запуск СТМ-пива крафтового – это тест в 5000 магазинов, где важен не столько оборот,

сколько привлечение новой аудитории.

Для региональной сети – это ставка на выживание в одной категории, где каждый проданный литр напрямую влияет на прибыльность магазина.

**Одна и та же идея – разные реальности.**

### **Ловушки масштаба:**

1. Иллюзия универсальности:

– Крупный ритейл склонен думать: *«Если у нас работает – значит, это истина»*.

– Но его успех часто обусловлен масштабом, а не качеством идеи.

2. Переусложнение:

– Большие сети часто запускают слишком много SKU, считая, что «масштаб всё простит».

– На деле – это операционный хаос, который убивает SL и OOS.

3. Зависимость от первой цены:

В погоне за трафиком крупные сети могут превратить СТМ в ценовой якорь, разрушая доверие к бренду сети.

### **Что делать, если вы – не «Магнит»?**

Не пытайтесь играть по правилам крупных сетей – у вас другой набор преимуществ.

Главное из них возможность работать с «подножным кормом» рынка:

- мелкие партии;
- спотовые закупки;
- нишевые производители;
- продукты, которые крупному ритейлеру просто невыгодно брать из-за минимальных объёмов.

*Пример:* Для «Пятёрочки» контракт на 30 млн банок горошка по 60 руб/шт. – это стратегическая операция: нужны склады, логистика, финансирование, согласования.

Для региональной сети 10 000 банок по 52 рубля на споте – это реальность, которая случается несколько раз в год: завод срочно освобождает склад, и вы можете купить по цене ниже среднерыночной, потому что ваш объём для них уже значим, а для федерала шум.

Крупный игрок даже не заметит эту возможность – она ниже его порога внимания.

А вы перехватываете её первой.

Это не «слабость масштаба» – это преимущество гибкости.

Вы не связаны классической моделью спроса и предложения, где:

- нужно закупать заранее;
- держать страховые запасы;
- прогнозировать на квартал, год, два вперёд.

Вы можете:

- реагировать на рыночные окна (например, избыток сырья у производителя);

- тестировать локальные тренды (региональные вкусы, сезонные ниши);
- строить отношения напрямую без тендеров и SLA.

### **Как сети с небольшим масштабом использовать свои сильные стороны:**

1. Ищите «невидимые» для крупных сетей возможности:
  - излишки производства;
  - пилотные партии новых продуктов;
  - локальные бренды, готовые стать СТМ.
2. Работайте со спотовым рынком как с лабораторией  
Запустили 10 тыс. штук → собрали данные → решили:  
масштабировать или нет.
3. Станьте «первым покупателем» для производителя  
Малый объём – это не слабость, а доверие. Вы помогаете заводу протестировать продукт, а он – даёт вам лучшие условия.
4. Не стремитесь к «долгосрочности» ради долгосрочности  
Иногда однократная закупка приносит больше ценности, чем трёхлетний контракт.

Параметр	Крупный ритейл	Средний ритейл	Малый ритейл
<b>Сила</b>	Рычаги, данные, объёмы	Баланс, гибкость	Скорость, локальность
<b>Слабость</b>	Инерция, сложность	Ограниченность	Зависимость от 1–2 поставщиков
<b>Фокус СТМ</b>	Системные инновации	Нишевые тренды	Выживание и локальная уникальность
<b>Главный риск</b>	Системный коллапс	Потеря фокуса	Зависимость от единственного поставщика

Сводная таблица: СТМ в разных масштабах

## Ключевой вывод по разделу 1.4

Масштаб не определяет, сможете ли вы делать СТМ. Он определяет, КАК вы его делаете.

– **Крупный** играет в шахматы: думает на 10 ходов вперёд, но каждый ход – долгий.

– **Средний** играет в покер: оценивает риски, блефует, ищет свои комбинации.

– **Малый** играет в городки: точечный удар по конкретной цели – и сразу результат.

**Ваша задача – не завидовать масштабу, а использовать свой.**

## **1.5. Достаточность: когда «просто» лучше, чем «много»**

Работая со сложностью (1.1), балансируя между двумя рынками (1.2), выбирая модель управления (1.3) и учитывая свой масштаб (1.4), вы неизбежно сталкиваетесь с соблазном добавить «ещё немного» для надёжности. Следующий шаг к суверенитету – умение вовремя остановиться.

**Избыток – не признак качества. Часто наоборот.**

В СТМ легко поддаётся соблазну: добавить ещё одного поставщика «на всякий случай», ещё один SKU «для полноты ассортимента».

Но настоящая сила в достаточности:

- достаточно поставщиков, чтобы быть устойчивым, но не больше;
- достаточно SKU, чтобы покрыть потребности, но не загромождать полку;
- достаточно процессов, чтобы управлять, а не бороться с системой.

**Что такое «операционная достаточность»?**

Это состояние, при котором у вас ровно столько ресурсов (поставщиков, SKU, процессов), сколько нужно для стабильной работы – но не больше, чтобы не разрушить систему собственной сложностью.

Состояние	Признаки	Последствия
<b>Недостаточность</b>	Один поставщик на критичный SKU, нет резерва.	Высокий риск OOS при любом срыве. Система хрупкая.
<b>Достаточность</b>	Один основной + один резервный поставщик <b>только там, где есть реальный риск</b> (санкции, монополия, сезонность).	Система устойчива, но не перегружена. Управление эффективно.
<b>Избыточность</b>	3+ поставщика на один SKU, 10 SKU под одну потребность, запуск «на всякий случай».	Рост OOS из-за путаницы в заказах, падение SL, потеря фокуса команды.

## операционная достаточность

### **Правило КМ СТМ по добавлению нового элемента :**

Каждый новый поставщик и каждый дублирующий SKU – это не резерв, а операционная нагрузка.

Это значит, что каждый новый элемент в цепочке – будь то поставщик или товарная позиция – требует внимания, контроля, согласований и ресурсов. Вместо повышения надёжности вы получаете рост сложности: больше переговоров, больше документов, выше риск ошибок в заказах и логистике. Система, перегруженная дублями, становится не устойчивее, а уязвимее: команда расплывается, процессы замедляются, а ключевые показатели – такие как SL (уровень сервиса) и OOS (отсутствие товара на полке) – ухудшаются. Поэтому добавление нового должно быть строго обоснованным – не «на всякий случай», а только если это решает конкретную задачу или снижает реальный риск.

## **Чек-лист «Достаточно ли?» (для добавления нового)**

В динамичной среде управления СТМ менеджеры ежедневно сталкиваются с потоком возможностей: новые рыночные ниши, перспективные поставщики, технологичные процессы. Естественное стремление – захватить всё и сразу. Однако каждая новая позиция в ассортименте, каждый контракт и каждый регламент – это не просто запись в таблице. Это живой организм, который требует питания: времени команды, операционного внимания, складских мощностей, финансовых резервов и, что важнее всего, когнитивных ресурсов управленца.

Без строгой системы фильтрации этот организм быстро обрастает «опухолями» – слабыми SKU, ненадёжными партнёрами, бюрократическими процедурами, которые не приносят ценности, но отнимают жизненные силы бизнеса. Цель данного чек-листа – стать иммунной системой вашего СТМ. Он не отвергает новое, а проводит его через строгий карантин, проверяя на патогенность: не станет ли эта инновация источником хронического воспаления в операционных процессах.

Вопрос	«Да» = добавляем	«Нет» = не добавляем	Комментарий
1. Решает ли это конкретную задачу или снижает риск?	<p>✔ <b>Пример (Да):</b> «Закрываем потребность в безлактозном йогурте» (новое SKU) «Снижаем риск срыва поставок по ключевому сырью» (поставщик) «Устраняем ошибки при приёмке» (процесс)</p>	<p>✘ <b>Пример (Нет):</b> «Просто хотим ещё один вкус» (новое SKU) «Нашли поставщика на 5% дешевле» (поставщик) «Внедряем отчёт, который никто не будет читать» (процесс)</p>	<p><b>Задача должна быть измеримой.</b> Если не можете сформулировать задачу — ответ «нет».</p>
2. Не перегрузит ли это операционную цепочку?	<p>✔ <b>Пример (Да):</b> «Новое SKU будет использовать существующую логистику» «Новый поставщик работает по тем же регламентам» «Новый процесс автоматизирует рутину, а не добавляет шагов»</p>	<p>✘ <b>Пример (Нет):</b> «Новое SKU требует отдельной линии приёмки» «Новый поставщик находится в другом часовом поясе, что усложнит коммуникацию» «Процесс добавит 3 новых согласования»</p>	<p><b>Оцените скрытую нагрузку:</b> время команды, сложность контроля, риски ошибок.</p>
3. Есть ли ресурсы на внедрение и поддержку?	<p>✔ <b>Пример (Да):</b> «Выделен бюджет, есть ответственный, команда готова»</p>	<p>✘ <b>Пример (Нет):</b> «Ресурсов нет, но «как-нибудь справимся» «Нет эксперта для контроля качества нового поставщика»</p>	<p><b>Ресурсы = деньги + время + экспертиза.</b> Если нет хотя бы одного — проект рискует стать «мёртвым грузом».</p>
4. Упростит ли это управление в будущем?	<p>✔ <b>Пример (Да):</b> «Новый поставщик-дублёр снизит стресс от срывов» «Процесс автоматизации сократит ручные ошибки на 30%»</p>	<p>✘ <b>Пример (Нет):</b> «Новое SKU добавит сложности в прогнозирование» «Новый поставщик не даёт преимуществ, кроме цены»</p>	<p><b>Долгосрочный эффект важнее краткосрочной выгоды.</b> Если не упрощает — стоит задуматься.</p>

## Чек-лист «Достаточно ли?» (для добавления нового)

### Как применять чек-лист на практике для ввода нового элемента

Важно ответить на вопросы и сопоставить их с таблицей, согласно расширяемому элементу

Общее правило принятия решения для ввода нового элемента по количеству положительных ответов:

- 3—4 «Да» = запускаем;
- 2 «Да» = нужна доработка или переоценка;
- 0—1 «Да» = отказ.

Ситуация	Ключевые вопросы	Правило принятия решения
Новое SKU	1 (закрывает потребность) + 3 (ресурсы)	Если на оба «Да» — можно рассматривать. Если на 2 или 4 «Нет» — оцениваем, готовы ли нести дополнительные издержки.
Новый поставщик (дублёр)	1 (снижает риск) + 4 (упрощает управление)	«Да» на 1 и 4 + ресурсы (3) = добавляем. Если просто «дешевле» — отказ (см. примечание ниже).
Новый процесс	1 (решает задачу) + 4 (упрощает управление)	«Да» на 1 и 4 + ресурсы (3) = внедряем. Если нет — оставляем как идею на будущее.

Правило применения чек листа на «Достаточно ли?»

## Чек-лист «Оставлять или убирать?» (для оптимизации существующего)

Перед принятием решения об удалении текущего SKU из матрицы пройдитесь по вопросам из таблицы

Вопрос	«Да» = оставляем	«Нет» = убираем	Комментарий
1. Выполняет ли SKU свою задачу?	<p>✅ <b>Пример (Да):</b> «СТМ-гречка закрывает потребность в бюджетном гарнире»</p> <p>«СТМ-премиум йогурт держит ценовой сегмент»</p>	<p>❌ <b>Пример (Нет):</b> «СКТ-соус со скидкой продаётся хуже базового»</p> <p>«СТМ-вода в уникальной форме не отличается от стандартной»</p>	<p><b>Задача должна быть актуальной.</b> Если потребность исчезла или её перекрыли другие SKU — пора убирать.</p>
2. Есть ли у него лояльные покупатели?	<p>✅ <b>Пример (Да):</b> «Ежемесячно 500+ чеков с этим SKU от постоянных клиентов»</p> <p>«SKU входит в ТОП-10 по повторным покупкам в категории»</p>	<p>❌ <b>Пример (Нет):</b> «Продажи точечные, нет повторных покупок»</p> <p>«Покупатели берут только по акции»</p>	<p><b>Лояльность важнее объёма.</b> Даже скромный по объёму SKU с лояльной аудиторией — ценный актив.</p>
3. Не дублирует ли он другие SKU?	<p>✅ <b>Пример (Да):</b> «Уникальный состав/формат/упаковка»</p> <p>«Закрывает нишевую потребность (без глютена, vegan)»</p>	<p>❌ <b>Пример (Нет):</b> «СТМ-йогурт классический 2,5% и СТМ-йогурт натуральный 2,5% в одинаковых стаканчиках»*</p> <p>→ Если разница в названии не подкреплена реальным отличием в составе или позиционировании — это дубли.</p>	<p><b>Дублирование = канибализация.</b> Оставьте 1–2 сильных SKU на потребность.</p>
4. Окупают ли он операционные издержки?	<p>✅ <b>Пример (Да):</b> «Маржа покрывает логистику, хранение и управление»</p> <p>«SKU работает как трафиковый магнит»</p>	<p>❌ <b>Пример (Нет):</b> «Издержки выше маржи»</p> <p>«Требует спецусловий хранения при низком обороте»</p>	<p><b>Считайте полную себестоимость,</b> включая скрытые издержки (место на полке, время мерчандайзера).</p>

Чек-лист «Оставлять или убирать?»

Примечание о расчёте издержек: Идеал – точный расчёт всех скрытых затрат (полочное пространство, трудозатраты на выкладку). Реальность – у большинства сетей нет для этого полных данных. Выход: используйте принцип качественной оценки. Сравняйте новый SKU с эталонным по сложности: «Требует больше места?», «Нужна ли особая выкладка?», «Часто ли возникают проблемы?» Если ответ «да» – закладываете повышенную операционную нагрузку, даже если её нельзя посчитать в рублях. Это лучше, чем полное игнорирование фактора.

## Как применять чек-лист «Оставлять или убирать?» на практике

Ситуация	Ключевые вопросы	Правило принятия решения
СТМ vs Бренд	1 (выполняет задачу) + 2 (лояльность)	Если СТМ и бренд закрывают одну потребность — оставляйте СТМ (учитываем цены, продажи на аналоги, проверяем потребительские свойства). Бренд — ваша временная зависимость, СТМ — стратегический актив.
Дублирующие SKU	3 (дублирование) + 4 (окупаемость)	Оставляйте 1-2 сильнейших. Убирайте слабых, даже если они «для полноты ассортимента».
Низкооборотный SKU	2 (лояльность) + 4 (окупаемость)	Если есть лояльная аудитория — оставляем. Если нет — убираем, освобождая ресурсы.

### Таблица ключей к чек листу

Общее правило принятия решения по чек листу «Оставлять или убирать?» от количества положительных ответов:  
 – 3—4 «Да» = однозначно оставляем;

- 2 «Да» = анализируем глубже. Возможно, нужна репозиционирование или доработка;
- 0—1 «Да» = убираем из матрицы.

Критичные вопросы «Оставлять или убирать?» :

- **Для СТМ** – вопрос 1 (задача) и 2 (лояльность). Даже при низкой марже СТМ может быть стратегически важен.
- **Для брендов** – вопрос 4 (окупаемость) и 3 (дублирование). Если бренд не окупается и дублирует СТМ – кандидат на замену.

## **Почему «просто дешевле» – не аргумент для смены поставщика**

Цена закупки – важный КРІ, но не единственный. Смена поставщика «потому что нашли дешевле» несёт скрытые риски:

- Уловка с «ценой для входа» – поставщик может занизить цену на первый контракт, а затем поднять её после отказа от текущего партнёра.
- Длительный запуск СТМ (2—4 месяца) – в это время возможны срывы поставок, брак, несоответствие спецификациям.
- Риск пустых полок (OOS) – переходный период всегда уязвим.
- Качество и стабильность – новый поставщик может не выдержать объёмы или стандарты сети.

**Правило:** Меняйте поставщика не из-за цены, а из-за снижения рисков (дублирование, география, надёжность), повышения качества, стратегического партнёрства (совместные разработки, логистическая синергия).

**Если цена – единственный аргумент, проведите переговоры с текущим поставщиком.** Часто можно добиться тех же условий без смены партнёра.

### **Важный нюанс по масштабу:**

В Упорядоченной зоне при существенных оборотах (когда ваша доля на рынке категории превышает 10% или объёмы критичны для бизнеса) наличие двух поставщиков с разделённой географией даёт двойное преимущество:

- Контроль цены – партнёры конкурируют за ваш объём.
- Страховка от сбоя – при поломке линии или дефиците сырья у одного, второй может оперативно перекрыть потребность.

**Правило:** Если ваш объём закупок по категории составляет значимую долю рынка (от 10%) или является критичным для финансовой устойчивости сети, дублирование поставщиков становится не избыточностью, а стратегической необходимостью.

Это не противоречие, а баланс между риском и сложностью. Правило об операционной нагрузке предупреждает против бездумного раздувания цепочек «просто пото-

му что можно». Однако, когда ваш объём становится стратегически значимым, риски концентрируются: зависимость от единственного источника превращается в угрозу для бизнеса. В такой ситуации дополнительная операционная нагрузка становится платой за устойчивость. Дублирование оправдано, потому что оно решает конкретную критическую задачу – не просто «иметь резерв», а снижать системный риск сбоев, контролировать цены и обеспечивать непрерывность поставок. Это уже не избыточность, а взвешенная инвестиция в стабильность, где польза от диверсификации существенно перевешивает издержки на управление дополнительным партнёром.

Далее в таблице приведена связь с моделью Synefin (1.1) и эффектом масштаба (1.4):

Зона (1.1)	Операционная достаточность (идеал)	Пример в СТМ
<b>Упорядоченная</b>	Минимализм: 1 поставщик, стандартные процессы, фокус на автоматизации. <b>Но при существенных оборотах</b> — 2 поставщика с разделением географии для контроля цен и подстраховки.	СТМ-крупы (не биржевая для первой цены): один проверенный завод, но при значимых оборотах — два партнёра с разными регионами производства.
<b>Сложная</b>	Гибкость: 1 основной + 1 резервный поставщик, регулярный аудит рисков.	СТМ-консервация (рыбная): сезонное сырьё требует альтернативных источников + резервный производитель.
<b>Хаотичная</b>	Выживание: 1 поставщик + экстренный доступ к спотовому рынку или альтернативным каналам.	<b>СТМ-импорт:</b> СТМ-импортные деликатесы (например, итальянские пасты или соусы). Длинные цепочки, валютные и таможенные риски. Операционная достаточность: один проверенный импортёр + договорённость с локальным производителем о быстром запуске «аналога» на случай сбоя (не для замены, а для закрытия OOS).

Оперционная достаточность в зависимости от сложности и масштаба

## **Итог раздела 1.5**

**Достаточность – это искусство баланса между устойчивостью и простотой.**

Она позволяет:

- сохранить устойчивость в закупках без перегрузки системы;
- избежать хаоса на полке и в управлении;
- фокусироваться на том, что действительно важно.

### **Ключевое правило при чистке:**

Если на полке конкурируют СТМ и бренд с одинаковой потребностью (учитывайте цену, продажи, потребительские характеристики) – оставляйте СТМ. Это ваш стратегический актив, а бренд – ваша временная зависимость.

### **Правило масштаба:**

Чем больше ваша доля на рынке категории, тем выше оправданность дублирования поставщиков – но только если это даёт реальные преимущества (контроль цены, география, страховка).

Ваша задача как КМ СТМ – не создавать «резервы на всё», а создавать систему, которая работает даже при сбоях.

Помните: **всё лишнее – это не страховка, а дополнительные операционные издержки и удорожание про-**

**екта.**

## 1.6. Бизнес-ценность СТМ: от тактики к стратегическому суверенитету

Если бы СТМ был всего лишь «дешёвым аналогом», его бы уже давно забыли в погоне за сиюминутной маржой. Но он не просто выжил – он стал драйвером трансформации всей розницы. Сегодня **СТМ – это ключевой стратегический актив**, способный решать пять фундаментальных задач ритейлера.

Однако ценность СТМ раскрывается не сама по себе, а как результат системного применения инструментов управления сложностью, описанных в этой главе. Работая с моделями, рынками и масштабами, вы не просто запускаете товары – вы строите суверенитет. Этот раздел – карта осознанного перехода от разрозненных тактик к целостной стратегии. Здесь показано, как связать теорию с практикой, превратив СТМ из источника маржи в платформу для устойчивого роста и влияния.

**СТМ – это ваш суверенитет.** Пора не просто использовать его, а понимать, какую именно задачу он решает для вашего бизнеса прямо сейчас – и какую сможет решать завтра.

**Пять граней ценности СТМ: бриллиант, а не луковица**

Ценность СТМ многогранна. Это не «луковица» с ядром

и оболочкой, а скорее бриллиант, каждая грань которого усиливает общий блеск. Одна и та же частная марка одновременно работает на пять разных фронтов: от прямой прибыли до долгосрочных рыночных знаний.

Уровень ценности	Что это?	Ключевой вопрос для ритейлера
<b>1. Тактическая маржа</b> (Финансовый щит)	Более высокая рентабельность за счёт отсутствия маркетинговых бюджетов брендов и переговорной силы за счёт масштаба.	«Прибылен ли наш СТМ после всех издержек?»
<b>2. Контроль над ассортиментом</b> (Операционный суверенитет)	Независимость от ухода брендов, санкций, дефицита. Вы сами решаете, что, в каком виде и когда будет на полке.	«Защищает ли нас СТМ от сбоев рынка?»
<b>3. Дифференциация сети</b> (Узнаваемость и ДНК)	СТМ становится лицом сети. Покупатель идёт к вам не за «молоком вообще», а за <b>вашим молоком</b> .	«Узнают ли и выбирают ли нас из-за нашего СТМ?»
<b>4. Платформа для инноваций</b> (Агент изменений)	Лаборатория для быстрых тестов: растительное мясо, экопакет, нишевые продукты. Можно за 60 дней протестировать тренд.	«Умеем ли мы быстро проверять гипотезы и создавать новое?»
<b>5. Данные и знания</b> (Самый ценный актив)	Глубокое понимание цепочки создания стоимости — от сырья до полки. Прямая обратная связь от покупателя без фильтра бренда.	«Становимся ли мы экспертами рынка?»

## Пять граней ценности СТМ

### Как работать с «гранями» ценности

Таблица пяти уровней – это не инструкция по сборке. Не нужно «прокачивать» все грани одновременно и в равной мере. СТМ – это не луковица, которую надо наращивать слой за слоем, а бриллиант, который можно гранить разными способами.

Грани можно развивать независимо. Ваша сеть может

сделать ставку на тактическую маржу и контроль, создав максимально эффективный портфель товаров-заменителей. Или же сфокусироваться на дифференциации и инновациях, сделав СТМ символом премиальности и трендов. Оба пути правильны – они соответствуют разным стратегиям.

Эффекты граней суммируются, но фокус определяет результат. Инновации (грань 4) усиливают дифференциацию (грань 3), а глубокие знания (грань 5) повышают качество всех остальных решений. Однако попытка равномерно инвестировать во всё сразу без приоритета ведёт к распылению ресурсов. Ваша задача – выбрать 1—2 ключевые грани как стратегический приоритет, а остальные поддерживать на достаточном уровне.

Подход определяется стратегией компании, а не модой. Невозможно представить одинаковый СТМ у «ВкусВилла», «Азбуки Вкуса» и «Магнита». Их цели и аудитория – разные миры:

– «ВкусВилл» фокусируется на дифференциации (3) и инновациях (4) через экологичность и локальность, превращая СТМ в идеологию.

– «Азбука Вкуса» делает ставку на премиальную дифференциацию (3) и контроль (2), создавая уникальные продукты для избирательной аудитории.

– «Магнит» использует СТМ как инструмент тактической маржи (1) и контроля над ассортиментом (2) в массовом сегменте, обеспечивая ценовое преимущество.

Ваш СТМ должен быть продолжением и инструментом вашей бизнес-стратегии, а не её суррогатом. Определите, какую задачу бизнеса он решает в первую очередь – и тогда выбор приоритетных «граней» станет очевидным.

## **Система ценности: как инструменты глав 1.1—1.5 создают результат**

Теория не существует сама по себе. Каждый разобранный инструмент – это рычаг, который напрямую увеличивает один или несколько уровней ценности СТМ. Их взаимосвязь – основа системного управления.

Когда категорийный менеджер понимает матрицу соотношений, он не просто расставляет товары на полке – он строит навигацию для покупателя. Когда он видит разницу между СТМ-аналогом и СТМ-инновацией – он понимает, за что конкретно покупатель готов платить. А анализ воронки продаж и повторных покупок превращает догадки в цифры, на основе которых принимаются решения.

Каждый инструмент из предыдущих глав работает на одну из пяти ключевых ценностей: рост продаж, рост прибыли, лояльность покупателей, устойчивость категории или суверенитет ритейлера над ассортиментом. Именно эти ценности в итоге и формируют результат – сильный собственный бренд, который приносит деньги и защищает от зависимостей.

Как именно каждый инструмент влияет на результат – по-

казано в таблице далее.

Какой инструмент (из глав 1.1-1.5)	На какие уровни ценности работает	Конкретное действие и результат
Диагностика зоны по <i>Synefin</i> (1.1)	→ Контроль, Инновации	Позволяет отличать <b>системный хаос</b> (шанс для захвата доли) от <b>деструктивного</b> (угроза, требующая жёстких мер). Определяет, где можно экспериментировать, а где — только стабилизировать.
Фокус на потребности, а не категории (1.2)	→ Дифференциация, Маржа, Знания	Запуск СТМ, который решает задачу покупателя <b>точнее</b> бренда, ведёт к лояльности (дифференциация) и позволяет управлять ценой (маржа), попутно глубже изучая потребителя (знания).
Гибридная модель управления (1.3)	→ Контроль, Инновации, Знания	Позволяет <b>жёстко</b> управлять кризисом (контроль) и <b>гибко</b> вести инновационные проекты с поставщиками (инновации), глубже погружаясь в технологии и цепочки (знания).
Учёт эффекта масштаба (1.4)	→ Все пять уровней	Определяет, <b>КАК</b> вы реализуете ценность: <b>крупный</b> игрок давит объёмом на марже, <b>средний</b> использует гибкость для нишевых инноваций, <b>малый</b> выживает за счёт локального суверенитета и доверия.
Принцип операционной достаточности (1.5)	→ Маржа, Контроль	Препятствует распылению ресурсов на избыточные SKU и поставщиков, концентрируя их на том, что действительно приносит прибыль и устойчивость.

## Теория мысли и её влияния на ценность СТМ

### Когда СТМ становится угрозой: диагностика и нейтрализация рисков

Внедряя СТМ, компания сталкивается с парадигмой: стратегический актив может стать источником системных угроз. Претензии к качеству или марже — часто лишь симптомы стратегических или операционных просчётов. Ключ — в проактивной диагностике.

Риски многолики: одни прячутся в каннибализации продаж, когда СТМ вытесняет более маржинальные бренды, но не приносит дополнительной прибыли. Другие — в размывании имиджа, если СТМ позиционируется слишком дешёво и обесценивает восприятие всего ассортимента. Третьи

кроются в цепочках поставок: зависимость от одного производителя способна в одночасье обрушить полку.

Управление СТМ потому и требует системного подхода, что здесь нельзя действовать наугад. Любое решение – от выбора поставщика до ценообразования – должно просчитываться заранее. А любую угрозу легче нейтрализовать на этапе планирования, чем разбирать последствия постфактум.

Риск	Коренная причина	Последствия	Что делать?
<b>Каннибализация внутри линейки</b>	Слишком много SKU СТМ в одном ценовом сегменте и с близкими потребностями.	Падение маржи, рост OOS из-за внутренней конкуренции, путаница у покупателя.	→ Провести аудит ассортимента; оставить <b>1-2 сильных SKU</b> на одну потребность. → Чётко развести роли: один SKU — для массы, другой — только как « <b>щит</b> » <b>первой цены</b> (см. 1.2).
<b>Потеря доверия к бренду сети</b>	Один публичный провал по качеству (брак, инцидент).	Покупатель перестает брать любые СТМ сети. Восстановление доверия требует месяцев.	→ Жёсткий <b>контроль качества на входе</b> , а не на выходе. → Прозрачная и быстрая реакция на жалобы: замена + компенсация. → Не запускать СТМ в категориях, где <b>нет внутренней экспертизы</b> для контроля.
<b>Операционное усложнение</b>	Запуск SKU ради KPI «ассортимент», а не реальной потребности.	Логистический коллапс, рост OOS, потеря фокуса команды.	→ Применить правило <b>операционной достаточности (1.5)</b> : каждый новый SKU должен решать новую потребность или снижать риск. → Регулярно (раз в квартал) <b>удалять непродаваемые SKU</b> .
<b>Конфликт интересов с брендами</b>	СТМ и национальный бренд производятся на <b>одном заводе</b> .	Завод саботирует развитие СТМ, начинаются ценовые войны на полке между почти идентичными товарами.	→ Если брендозависимость низкая — <b>оптимизировать полку</b> : оставить либо бренд, либо СТМ. → Если завод стратегически важен — договориться о <b>раздельных линиях производства или разных рецептурах</b> . → Не запускать СТМ-дублёр, если он не решает <b>новую потребность</b> .

## Диагностика угроз из-за СТМ

## **Выводы по граням ценности:**

СТМ в ритейле давно перестал быть просто «альтернативой бренду» или способом сэкономить на закупках. Это инструмент, который при грамотном управлении даёт ритейлеру не только маржу и лояльность, но и главное – суверенитет над ассортиментом.

Инструменты, разобранные в главах 1.1—1.5, работают как система: понимание матрицы соотношений, воронка продаж, работа с повторными покупками, различение аналогов и инноваций. Каждый из них решает конкретную задачу, но вместе они создают ценность на нескольких уровнях сразу: рост продаж, рост прибыли, устойчивость категории и независимость от поставщиков-монополистов.

Однако любая ценность требует защиты. Риски, о которых шла речь выше, – канибализация, потеря позиционирования, сбои в поставках – не отменяют преимуществ СТМ, но напоминают: собственный бренд нельзя запустить и забыть. Им нужно управлять системно, диагностируя угрозы до того, как они станут критическими.

В этом и заключается переход от тактики к стратегическому суверенитету: когда СТМ перестаёт быть разовой акцией или подражанием лидеру, а становится частью ассортиментной матрицы, защищённой от внешних колебаний. Это не про то, чтобы заменить все бренды своими. Это про то, чтобы иметь свободу выбора: где уступить лидеру, а где поставить свои условия.

# Итог Главы 1

Глава 1 закладывает фундамент системного взгляда на СТМ. Она показывает, что успех частных марок – это не случайность, а результат осознанного управления сложностью на стыке нескольких реальностей.

Ключевые выводы:

**1. Управляйте сложностью, а не избегайте её.** Модель **Synefin** (1.1) учит диагностировать «зону» своей категории – от упорядоченной до хаотичной – и применять адекватные ей подходы. Инновации рождаются на границе с хаосом, но деструктивный хаос внутри системы требует немедленного устранения.

**2. Работайте на двух рынках одновременно.** Судьба СТМ решается на пересечении «Рынка закупки» (где вы выбираете поставщика) и «Рынка продаж» (где покупатель выбирает SKU). Побеждает тот, кто спускается на уровень конкретной **потребности** и чей товар точнее всего её решает.

**3. Меняйте стиль управления под задачу.** Не существует одной универсальной модели. «Галерная», традиционная и новая (Agile) модели – это инструменты, каждый из которых эффективен в своем контексте (рутина, кризис, инновации). Мудрый руководитель знает, какой инструмент когда применять.

**4. Ценность СТМ многослойна.** СТМ – это не только

маржа. Это контроль над ассортиментом, дифференциация сети, платформа для инноваций и уникальный источник знаний о покупателе и цепочке создания стоимости.

**5. Стремитесь к достаточности, а не избытку.** Операционная эффективность заключается в балансе: иметь ровно столько поставщиков и SKU, сколько нужно для устойчивости, и ни одним больше. Каждый новый элемент – это нагрузка на систему, которая должна быть строго оправдана (снижением риска или решением новой задачи).

**6. Учитывайте свой масштаб.** Размер бизнеса определяет правила игры. Крупный ритейлер использует объем как рычаг, средний – баланс и гибкость, малый – скорость и локальность. Нельзя слепо копировать чужие успехи, не учитывая эту переменную.

# Глава 2. От философии к системе: как превратить СТМ из иллюзии в суверенитет

## Введение

«Правильный процесс даёт правильный результат»  
Лайкер Джордж, *Дао Toyota*.

В Главе 1 мы разобрали, почему СТМ перестал быть просто «дешёвым аналогом» и превратился в стратегический актив. Мы увидели пять граней его ценности – от тактической маржи до платформы для инноваций. И главное: поняли, что настоящая битва за суверенитет на полке происходит не в стабильной Упорядоченной зоне, а там, где царит неопределённость – в Сложной и Хаотичной зонах. Но понимание без системы – это лишь иллюзия контроля.

Можно знать всё о ценности СТМ, но если ваша структура, культура и люди работают по законам Waterfall – вы получите не суверенитет, а имитацию деятельности: красивые отчёты, запущенные SKU и нулевую рыночную власть.

Эта глава – инструкция по сборке работающей системы. Она отвечает на единственный практический вопрос: *как по-*

*строить СТМ, который не просто существует в оргструктуре, а действует, решает и побеждает?*

Здесь не будет абстрактных теорий. Только жёсткие дилеммы и проверенные решения:

– **Agile-мышление:** почему это не про скрам-доски, а про источник решений в точке пересечения покупателя, ритейлера и партнёра.

– **Организационный фундамент:** как выстроить структуру, где СТМ – не «аварийный клапан» для категории, а независимый стратегический бренд.

– **Культура как актив:** как распознать и уничтожить «Избыточные точки согласования», токсичную лояльность и другие паттерны, которые душат инициативу быстрее любых KPI.

– **Владелец продукта:** почему эту роль нельзя назначить приказом – и как вырастить человека, который остаётся с проблемой, когда всё идёт не по плану.

– **Философия в деньгах:** как Agile-принципы материализуются в конкретных контрактах, прибылях и упущенных возможностях.

Глава завершается диалогом с системой – прямым разговором со скептиком из топ-менеджмента. Мы разбираем его главные возражения не идеологией, а логикой выживания: в условиях волатильности Agile – это не расходы на гибкость, а страховка от стратегического коллапса.

Цель этой главы – не убедить вас.

Цель – дать вам инструменты, чтобы начать строить СТМ, который не просит разрешения, а принимает решения.

Если Глава 1 отвечала на вопрос «Зачем?», то Глава 2 – это ответ на вопрос «Как?»

И первый шаг – сменить парадигму мышления.

## **2.1. Agile-мышление: не методология, а философия управления в неопределённости**

Agile в СТМ – это не про скрам-доски, канбан или спринты. Это про другое: про способ думать, принимать решения и учиться в условиях, когда прошлый опыт не гарантирует успеха, а будущее невозможно предсказать по плану.

Но как это выглядит на практике? Как устроена система, где решения рождаются не сверху, а в точке пересечения реальных потребностей и возможностей?

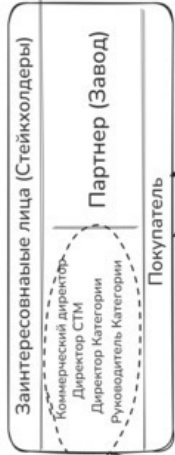
В основе Agile – не структура подчинения, а потоки коммуникации. Они определяют всё: как рождаются идеи, кто их слышит, насколько быстро решения доходят до полки.

На схеме далее – идеальная картина таких потоков. Три ключевых источника: покупатель (его потребности), партнёр (его возможности) и команда (её способность реализовать). Задача владельца продукта – не контролировать, а слышать эти потоки и находить точки их пересечения.

Она иллюстрирует ключевую мысль: Agile – это экосистема, а не иерархия. Здесь нет единой команды «разработки». Есть владелец продукта, который слушает два ключевых потока: потребность от покупателя и возможность от партнёра. Его задача – найти точку их пересечения и запустить туда

временную, целевую команду.

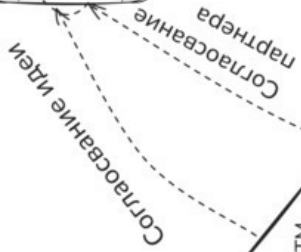
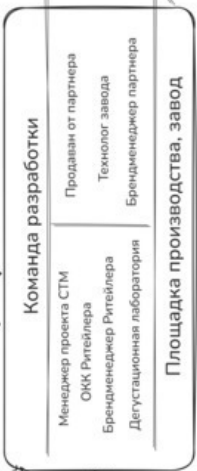
Многие ритейлеры, глядя на эту схему, могут сказать: *«У нас тоже так. Мы же общаемся с поставщиками и смотрим на данные»*. И это будет иллюзия.



OS по продукту от покупателя,  
Коммерческие данные



продажи,  
отзывы



Для модернизации  
и изменений

Да



## Agile в СТМ

Большинство ритейлеров работает по модели Waterfall, пусть и в мягкой форме. Это не всегда плохо: для стабильных, предсказуемых категорий (вроде сахара или гречки) такой подход эффективен, хотя и тут есть с чем поработать (задаться вопросом веса, формы, типа упаковки, ГОСТ/ТУ, сорт). Но проблема в другом: он концептуально меняет смысл процесса с «разработки» на «исполнение функции». В Waterfall-модели решение уже принято «наверху», а команда лишь выполняет заранее определённые задачи. В Agile-модели решение рождается *в процессе* на основе поступающих данных.

Это разница между «Сделай вот это» и «Давай выясним, что нужно сделать».

### **Реальность традиционного ритейла Waterfall**

Далее представлена реальная схема работы по модели Waterfall в традиционном ритейле – так сегодня устроен запуск и разработка большинства СТМ-продуктов.

Сверху вниз обозначены потоки задач – чёткие, односторонние, спускаемые от нача. Это не диалог, а цепочка поручений. В такой системе информация снизу вверх движется медленно и с сопротивлением – будто против течения. Её движение вверх часто воспринимается не как источник инсайтов, а как нарушение порядка, исключение, а не пра-

вило. Обратная связь от покупателя, данные с полки, предложения от партнёра – всё это должно «пройти по инстанциям», растеряв по дороге актуальность и энергию. В результате решения принимаются на основе вчерашних данных, а не сегодняшних сигналов. Система работает исправно – но исправно производит именно то, что было приказано, а не то, что действительно нужно рынку.



## Реальность СТМ – Waterfall

Внешне процессы Agile и Waterfall могут выглядеть похоже: встречи, обсуждения, ТЗ. Но источник решения, скорость реакции на ошибку и распределение ответственности – принципиально разные. Agile-схема – это не про «кто отчитывается перед кем», а про «откуда приходит сигнал и кто

его обрабатывает».

Agile в СТМ начинается не с досок и ритуалов, а с понимания: кто создаёт ценность, кто несёт ответственность, и откуда рождается идея.

Идея не приходит сверху. Она возникает в точке пересечения трёх реальностей:

- покупателя;
- ритейлера;
- партнёра (поставщика).

## **Кто есть кто в системе СТМ?**

### **Владелец продукта (Product Owner)**

- Это Категорийный менеджер СТМ (КМ СТМ).
  - Он принимает окончательное решение: что запускать, что останавливать, что масштабировать.
  - Но до запуска он обязан согласовать ключевые параметры со стейкхолдерами:
    - с Руководителем категории – место на полке, ресурсы, интеграция в категорию;
    - с Директором СТМ – соответствие стратегии бренда и ДНК СТМ;
    - с Директором категории – влияние на P&L и операционные KPI.
- Это не передача ответственности, а обеспечение реализуемости.
- Если стейкхолдеры не дают «зелёный свет» – РО не за-

пускает, даже если гипотеза сильная.

– Его метрика – не КРІ по закупкам, а решение задачи покупателя при условии операционной устойчивости.

– Он не координатор, а ответственный за результат.

Руководитель категории (РК) формально может занять роль РО – но только если категория изначально выстроена под СТМ (как, например, в «Чижике» – нишевая сеть, изначально построенная на сильных СТМ).

В «традиционном» ритейле это приведёт к конфликту: РК отвечает за P&L всей категории и нуждается в оперативной маневренности, тогда как СТМ требует долгосрочных обязательств.

В 95% случаев **РО должен быть отдельным КМ СТМ**, фокусирующимся исключительно на развитии собственного бренда.

## Стейкхолдеры

Это те, кто влияет на решение или зависит от него, но не несёт ответственности за итог:

– со стороны ритейлера:

- Коммерческий директор (инвестор в стратегию);
- Руководитель категории (гарант логистики и ресурсов);
- Директор категории (регулятор работы РК);
- Директор СТМ (стратегический куратор, фасилитатор).

– покупатель:

- источник обратной связи;

- тот, чья потребность определяет судьбу SKU.
- партнёр (поставщик):
- не «исполнитель», а соавтор продукта;
- носитель производственной экспертизы и гибкости.

## Команда разработки проекта СТМ

Это временная, кросс-функциональная ячейка, собранная под конкретную задачу. В неё входят: Менеджер проекта СТМ, Бренд -менеджер, ОКК / QA, Продавец партнёра, Технолог, БМ Партнёра. Далее в таблице расписано подробно от кого и зачем.

Роль	От кого	Зачем
Менеджер проекта СТМ	Ритейлер	Двигает проект по цепочке: от идеи до полки
Бренд-менеджер (БМ)	Ритейлер	Формирует позиционирование, упаковку, CVP
ОКК / QA	Ритейлер	Гарант качества, соответствия спецификации, безопасности
Продавец партнёра	Поставщик	Внутренний лоббист проекта на заводе
Технолог	Поставщик	Владелец рецептуры, производственных возможностей
БМ партнёра	Поставщик (по необходимости)	Помогает адаптировать продукт под рыночные тренды

## Команда разработки проекта СТМ

**Завод (производство)** выделен как отдельный блок – он не «часть команды», а **платформа реализации**. Команда взаимодействует с ним через своих представителей.

## **Как рождается идея? Через коммуникацию.**

Идея не спускается сверху и не приходит из вакуума.

Она формируется в потоках информации между тремя полюсами:

### **1. Направленные потоки от покупателя :**

– Обратная связь, данные о чеках, поведение у полки, жалобы, повторные покупки.

– Это источник потребности.

### **2. Двухнаправленные потоки внутри цепочки :**

– Обсуждения между КМ СТМ, командой и партнёром:

• *«Можем ли мы это произвести?»*

• *«Как это упаковать?»*

• *«Сколько будет стоить при объёме X?»*

– Это проверка реализуемости.

Идея рождается там, где зелёное встречается с синим – в пространстве, где потребность сталкивается с возможностью.

Владелец продукта слушает оба потока – и принимает решение.

## **Почему это – Agile-мышление?**

– Решение принимает один человек (РО), а не комитет.

– Команда – временная и целевая, а не штатная.

– Информация течёт горизонтально, а не проходит через 5 уровней согласования.

– Ошибка – не провал, а сигнал для коррекции.

Agile – это когда вы не знаете, как будет, но точно знаете, кто решает, кто делает, и откуда придёт правда.

## **И самое главное**

Agile невозможен без культуры, где информация течёт свободно, а доверие важнее должности.

Если в компании принятие решений заблокировано неформальными кланами, а карьерный рост зависит не от результатов, а от личной лояльности, любые гибкие методологии остаются только на бумаге. В такой среде остаётся только Waterfall: «Приказали – сделали – провалились».

## **2.2. Организационный фундамент: как выстроить структуру для успеха СТМ**

**Организационная структура – это не бюрократия, а операционная система для СТМ.**

Если роли смешаны, а СТМ-менеджер подчиняется руководителю категории – ваш собственный бренд обречён быть «дешёвым аналогом», а не стратегическим активом.

Эта глава – практическое руководство по построению правильной структуры. Её можно применять независимо от того, знакомы ли вы с Agile-подходом из раздела 2.1. Здесь мы говорим не о философии, а о конкретных шагах: кому подчиняться, как разграничить зоны ответственности и как избежать главных организационных ловушек.

### **Шаг 1. Закрепите административную независимость СТМ**

В зрелой организации направление СТМ должно быть выделено в отдельную вертикаль, которая административно подчиняется напрямую коммерческому директору (КД) или его заместителю по развитию частных марок.

**Правильная структура выглядит так:**

Коммерческий директор (КД)



Директор СТМ (стратегический куратор)



Категорийные менеджеры СТМ (КМ СТМ) –  
по категориям: молоко, колбаса, консервы и т. д.

Почему административная независимость СТМ критически важна? Три причины:

Причина 1. СТМ – это бренд, а не набор SKU:

– Он требует единой ДНК, позиционирования, долгосрочной ценовой политики.

– Если КМ СТМ подчиняется руководителю категории, он вынужден подстраиваться под её сиюминутные КРІ, а не развивать бренд.

Причина 2. Устраните конфликт интересов:

– Руководитель категории отвечает за P&L всей категории, включая бренды поставщиков.

– Его задача – максимизировать результат здесь и сейчас.

– СТМ требует долгосрочных решений: контракты на год, инвестиции в упаковку, терпение на этапе запуска.

– Под давлением КРІ руководитель категории будет жертвовать СТМ ради быстрых побед брендов.

Причина 3. Учтите разную операционную скорость:

– Цикл запуска СТМ: от 2 месяцев до года. Вывод – от 3 месяцев до 2 лет.

– Бренд можно ввести или вывести за недели.

– Для руководителя категории СТМ становится «стопором» для операционной маневренности, и он будет сводить его к минимуму.

Исключение: Если категория изначально выстроена под СТМ (как в «Чижике»), руководитель категории может одновременно быть и владельцем продукта. Но это – специальная модель для нишевых сетей, а не правило для массового ритейла.

## **Шаг 2. Чётко распределите роли и ответственность**

Даже самая стройная стратегия СТМ разобьётся о реальность, если непонятно, кто за что отвечает. В операционном хаосе виноваты не люди, а «размытые» зоны ответственности. Чтобы этого избежать, нужна матрица ролей – по сути, правила игры для всех участников процесса.

Роль	Кто это	Главная задача	Что не должен делать
<b>Заказчик</b> Коммерческий директор (КД)	Стратегический инвестор	Утвердить бюджет, приоритетные категории, системные инициативы (импортозамещение, премиум).	Вмешиваться в тактические решения по каждому SKU.
<b>Владелец продукта</b> Категорийный менеджер СТМ (КМ СТМ)	Ответственный за развитие СТМ как бренда	Принимать финальное решение: что запускать, останавливать, масштабировать. <b>Обязан согласовать реализуемость</b> со стейхолдерами до запуска.	Подчиняться руководителю категории административно.
<b>Ключевой стейкхолдер</b> Руководитель категории (РК)	Владелец полки, логистики и КРИ категории	Обеспечить место на полке, логистику, интеграцию СТМ в категорию.	Блокировать СТМ из-за тактических соображений или дублировать его брендами без согласования.
<b>Куратор</b> Директор СТМ + (РН СТМ, Старший КМ СТМ)	Фасилитатор, хранитель ДНК бренда	Удерживать стратегическую целостность СТМ, помогать в диалоге КМ СТМ и РК.	Принимать операционные решения вместо КМ СТМ.
<b>Команда разработки</b>	Временная кросс-функциональная ячейка	Выполнить конкретную задачу по запуску продукта (от идеи до полки).	Иметь постоянную административную связь с категорией.

## Роли и ответственность в Agile

### Шаг 2.1. Масштабирование: когда появляются роли фасилитаторов (РН СТМ и Старший КМ СТМ)

Чёткое распределение ролей из Шага 2 – это база. Но по мере роста количества запусков и операционной нагрузки на владельцев продуктов (КМ СТМ) система требует естественного развития. Возникают две критические роли-усилители Руководитель направления СТМ и Старший КМ СТМ.

Почему эти роли – не бюрократия, а эволюция? Они не добавляют уровень согласований, а снимают операционную нагрузку с владельцев продуктов и Директора СТМ. Их КРИ –

не количество подписанных бумаг, а скорость прохождения проектов и успешность владельцев, которых они курируют.

**Практическое правило:** Если ваши КМ СТМ постоянно «горят», не успевают готовить экономическое обоснование для новых гипотез или теряют проекты в бесконечных согласованиях с категорией – вам не хватает фасилитаторов (РН СТМ или Старших КМ СТМ). Это сигнал, что система готова к масштабированию.

Аспект	Руководитель направления СТМ (РН СТМ)	Старший КМ СТМ
Кто это	Операционный руководитель, замы Директора СТМ.	Опытный владелец продукта, развившийся в ментора и драйвера сложных проектов.
Было (традиционная модель)	Контролёр процессов. Отвечает за выполнение плана, отчётность, соблюдение регламентов.	Часто отсутствует как роль. Функции «старшего» сводятся к проверке отчётов младших.
Стало (Agile-вертикаль)	Фасилитатор и защитник. Отвечает за: 1) Горизонтальные договорённости между КМ СТМ и категорией; 2) Снятие барьеров для владельцев; 3) Распределение ресурсов и приоритетов.	Ментор и драйвер сложных проектов. Его задачи: 1) «Взращивать» новых владельцев; 2) Вести стратегические проекты; 3) Держать фокус на ключевых SKU.
Когда критически важно	При большом потоке запусков или в конфликтных категориях, когда Директор СТМ не может фасилитировать каждый проект лично.	В зрелой вертикали, где одновременно идут активные запуски и требуется глубокая экспертиза и менторство для владельцев продуктов.

Динамика роли РК и Старшего КМ при переходе в Agile

**Где нужен Старший КМ СТМ, а где можно обойтись? Взгляд через призму эволюции ролей**

Решение о введении роли Старшего КМ СТМ напрямую зависит от сложности вашей СТМ-модели и стадии развития продуктового направления.

**Простая модель (Упорядоченная зона): Старший КМ СТМ чаще избыточен**

Контекст: Работа с линейкой базовых, стандартизированных СТМ в стабильных категориях (крупы, сахар, макароны эконом-сегмента). Процессы предсказуемы, ключевые драйверы – цена и надёжность поставок.

Кто фасилитирует: Операционную координацию и защиту от бюрократии на уровне направления эффективно обеспечивает РН СТМ (или даже Директор СТМ в небольших командах).

**Вывод:** В этой модели глубокая сегментная экспертиза и интенсивное менторство не требуются. Введение отдельной роли Старшего КМ СТМ создаст избыточность.

**Сложная, сегментированная модель (Сложная зона и граница с Хаотичной): Старший КМ СТМ критически важен**

Контекст: Активное развитие сегментированного портфеля (Premium/Standard/Economy) или работа в инновационных нишах (ЗОЖ, vegan, крафт). Высокая неопределённость, множество переменных.

Почему роль незаменима? Старший КМ СТМ становится ключевым операционным звеном, которое берет на себя три комплекса задач:

1. Глубокая экспертиза и менторство:
  - Накопление и передача знаний о тонкостях работы в разных ценовых сегментах (не только цена, но и упаковка, ка-

налы, драйверы лояльности).

– Ускоренное обучение новых владельцев продуктов работе в условиях неопределённости.

## 2. Фасилитация и расчистка операционных барьеров:

Включается на этапе, когда цепочка уже выстроена, а проект переходит от согласований к реализации. Он берёт на себя:

– Координацию между командой СТМ, технологами и производством для уточнения спецификаций.

– Решение текущих сложностей с логистикой или качеством на раннем этапе запуска.

– Защиту владельцев продуктов от операционного «шума», позволяя им фокусироваться на стратегии продукта.

## 3. Баланс тактики и стратегии:

– Ведение и операционная поддержка «вечнозелёных» ключевых SKU, обеспечивая их стабильность.

– Параллельная проработка новых гипотез и сложных проектов (импортозамещение, новая суб-категория), не перегружая основных владельцев продуктов.

Что происходит с РН СТМ в этой модели? Освобождаясь от операционной фасилитации текущих запусков, РН СТМ смещает фокус на задачи более высокого порядка:

– Определение стратегических приоритетов для всего направления.

– Обеспечение команды ресурсами (бюджет, данные, полномочия).

– Решение системных, кросс-функциональных вопросов на уровне топ-менеджмента.

Итог: Синергия ролей как ответ на сложность. Старший КМ СТМ – это не «ещё один начальник», а институт накопления экспертизы и операционный ускоритель. Его появление – естественный этап эволюции продуктовой команды, которая системно работает в Сложной зоне.

– Старший КМ СТМ обеспечивает глубину, качество исполнения и скорость обучения, расчищая путь на операционном уровне.

– РН СТМ, в свою очередь, обеспечивает широту охвата, стратегию и ресурсы, прокладывая путь на уровне системы.

Если ваша СТМ-стратегия строится на глубоком сегментировании и постоянном потоке инноваций, эта связка ролей становится не опциональной, а фундаментальной основой для устойчивого роста и создания суверенитета на полке.

### **Шаг 3. Настройте взаимодействие по принципу «партнёрства на равных»**

Административная независимость не означает изоляцию. Взаимодействие между КМ СТМ и Руководителем категории должно быть построено по горизонтали, как диалог двух ответственных сторон.

Модель правильного взаимодействия:

– Административно: СТМ → КД (через Директора СТМ).

– Функционально: КМ СТМ ↔ Руководитель категории (на равных, через согласование).

– Стратегически: Директор СТМ выступает фасилитатором этого диалога и защищает долгосрочные интересы бренда.

**Механизм согласования:** Перед запуском любого СТМ-SKU КМ СТМ обязан согласовать с Руководителем категории ключевые параметры реализуемости: место на полке, логистические маршруты, влияние на КРІ категории и отсутствие прямого дублирования с брендовым ассортиментом. Без этого согласования запуск не происходит.

# 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.