

УПРАВЛЕНИЕ РОЗНИЧНЫМ МАРКЕТИНГОМ

Под редакцией **ДЭВИДА ГИЛБЕРТА**

Перевод со 2-го английского издания

Москва
ИНФРА-М
2005

УДК 339.37
ББК 65.422
У66

Рецензенты:

д.э.н. *В.Н. Сергеев*, профессор, президент Международного
центра подготовки кадров в области логистики ГУ-ВШЭ

Ю.Э. Давыдов, старший преподаватель Института бизнеса
и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ

Управление розничным маркетингом / Под ред. Д. Гилберта.
У66 Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005. - XVI, 571 с.

ISBN 5-16-002332-1 (ИНФРА-М)
ISBN 0-273-65511-6 (англ.)

В книге показаны новые приемы повышения привлекательности продуктов и услуг, адресованные менеджерам розничных, в том числе сетевых компаний. Основное внимание авторы уделяют организации магазинной торговли. Книга будет также полезна специалистам розничных предприятий туристической, сервисной и финансовой сфер при продвижении ими своей продукции, планировании и организации ее продаж.

Представлены принципиально новые разработки в области выбора типа магазина и места его расположения, стратегии и тактики розничных продаж и управления категориями товаров, организации кампаний продвижения для магазинов различных форматов и типов. Менеджеры познакомятся с интересными приемами использования торговых площадей и выкладки товаров, планирования торговых запасов, ценообразования, рекламной деятельности, с простыми и сложными приемами стимулирования продаж.

Вы узнаете о новых направлениях в обслуживании клиентов, применении информационных технологий. В книге представлены положительные, отрицательные и даже комичные примеры деятельности мировых компаний.

Пособие адресовано студентам, аспирантам, менеджерам и организаторам торговли и обслуживания в розничной сфере.

ББК 65.422

ISBN 5-16-002332-1 (ИНФРА-М)
ISBN 0-273-65511-6 (англ.)

©Pearson Education Limited 2003.

This translation of RETAIL MARKETING MANAGEMENT
Second Edition is published by arrangement with Pearson
Education Limited.

©Перевод. Издательский Дом «ИНФРА-М», 2005

©Оригинал-макет. Издательский Дом «ИНФРА-М», 2005

СОДЕРЖАНИЕ

ОБ АВТОРАХ	xi
ПРЕДИСЛОВИЕ	xiii
БЛАГОДАРНОСТИ	xv
1. РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ВВЕДЕНИЕ	1
СРЕДА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	1
РОСТ ЗНАЧЕНИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ КАК ОТРАСЛИ	.2
ИЗУЧЕНИЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	8
ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	9
ДИНАМИЧНАЯ ПРИРОДА ПЕРЕМЕН В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	11
СТРУКТУРА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ВЕЛИКОБРИТАНИИ И СТРАН ЕВРОПЫ	21
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	24
УПРАЖНЕНИЯ	25
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	26
2. МАРКЕТИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ. ВВЕДЕНИЕ	28
РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ И МАРКЕТИНГ	28
НЕОБХОДИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА	29
РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГА	37
ОПРЕДЕЛЕНИЯ И КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА	44
РАЗЛИЧИЕ МЕЖДУ МАРКЕТИНГОМ И ПРОДАЖЕЙ	47
ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ	49
ВНЕДРЕНИЕ МАРКЕТИНГА	50
РЫНОЧНАЯ СРЕДА КОМПАНИИ	51
АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ФИЛОСОФИИ БИЗНЕСА	54
МАРКЕТИНГОВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
УПРАЖНЕНИЯ	60
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	61

3. ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ И РОЗНИЧНЫЕ ОПЕРАЦИИ	63
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ В КОНТЕКСТЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	63
СРАВНЕНИЕ БИХЕВИОРИСТСКОГО И КОГНИТИВНОГО ПОДХОДОВ	69
ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ	70
ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО РЕШЕНИЯ И ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕЙ	76
ОСМЫСЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ - ИЕРАРХИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ МАСЛОУ	87
ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	90
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КАТЕГОРИИ НАСЕЛЕНИЯ	96
ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ РОЛИ И СЕМЬИ	101
ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ	110
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	112
УПРАЖНЕНИЯ	113
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	114
4. УПРАВЛЕНИЕ ОБСЛУЖИВАНИЕМ И КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	116
СОСТАВЛЯЮЩИЕ РОЗНИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	117
КОНЦЕПЦИЯ «УСЛУГА - ПРОДУКТ»	119
НЕМАТЕРИАЛЬНО-ВЕЩЕСТВЕННЫЙ КОНТИНУУМ ПРОДУКТА	119
КЛАССИФИКАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ И КАЧЕСТВА	123
РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ	129
ПРИЧИНЫ РОСТА ЗНАЧЕНИЯ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА	133
КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА?	134
ХАРАКТЕРИСТИКИ КАЧЕСТВА	135
СИСТЕМЫ АУДИТА КАЧЕСТВА	138
КАЧЕСТВО — ЭТО ЗАТРАТЫ ИЛИ ДОЛГОСРОЧНАЯ ВЫГОДА?	140
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	144
УПРАЖНЕНИЯ	144
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	145
5. РОЗНИЧНЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ МИКС И РОЗНИЧНЫЙ ПРОДУКТ	147
ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ МИКС?	148
МАРКЕТИНГОВЫЙ МИКС ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ: ДОСТАТОЧНО ЛИ 4Р?	149
ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ	151
РОЗНИЧНЫЙ ПРОДУКТ	155
АНАЛИЗ РОЗНИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ПРОДУКТА	155
ВНУТРЕННЯЯ ПЛАНИРОВКА МАГАЗИНА	163
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	173
УПРАЖНЕНИЯ	174
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	175

6. УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ	178
ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ?	179
МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАСЧЕТА УРОВНЯ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ	182
НАВЫКИ И ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕРЧАНДАЙЗЕРА	185
УПРАВЛЕНИЕ КАТЕГОРИЯМИ ТОВАРОВ	191
ПЛАНИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА	194
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ	199
ТОВАРНЫЙ АССОРТИМЕНТ И ЕГО ПОДДЕРЖАНИЕ	204
ПЕРЕГОВОРЫ О ЗАКУПКАХ	205
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	206
УПРАЖНЕНИЯ	206
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	207
7. ФОРМИРОВАНИЕ РОЗНИЧНЫХ ЦЕН	209
РАЗЪЯСНЕНИЕ ПОНЯТИЯ ЦЕНЫ	210
ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ЦЕНЕ	211
ПРОЧИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЦЕНЫ	214
МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА РОЗНИЧНЫЙ ПРОДУКТ	216
ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЕГО СООТНОШЕНИЕ С ЦЕННОСТЬЮ	223
ПОЛИТИКА СНИЖЕНИЯ ЦЕН НА ТОВАРЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВЦА	226
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	229
УПРАЖНЕНИЯ	229
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	230
8. РОЗНИЧНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ	232
ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ	232
ЭФФЕКТ КОММУНИКАЦИЙ	236
РЕКЛАМА	237
СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ	247
МАРКЕТИНГ НА ОСНОВЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ И СХЕМЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	249
ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ	264
СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	267
ПРОЧИЕ ВАЖНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ	272
ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДВИЖЕНИЯ	275
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	277
УПРАЖНЕНИЯ	277
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	278

9. РОЗНИЧНАЯ ДИСТРИБЬЮЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК	281
КАНАЛЫ ДИСТРИБЬЮЦИИ И ПОТОКИ ДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ	282
КАНАЛ ПОСТАВКИ	284
РОСТ ВЗАИМОСВЯЗИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВНУТРИ КАНАЛОВ ДИСТРИБЬЮЦИИ	287
ЛОГИСТИКА В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ДИСТРИБЬЮЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ	290
ЛОГИСТИКА В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	290
ЛОГИСТИКА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ— СТРУКТУРА ЗАТРАТ	292
<i>КОМПЬЮТЕРИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ПОПОЛНЕНИЯ ЗАПАСОВ (CRS)</i>	299
КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПОПОЛНЕНИЯ ЗАПАСОВ	300
ИНТЕРНЕТ И СИСТЕМЫ ПРЯМОЙ ДИСТРИБЬЮЦИИ	303
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	307
УПРАЖНЕНИЯ	307
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	308
10. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЙ И МАРКЕТИНГА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ	311
ПРОБЛЕМЫ, ПОРОЖДАЕМЫЕ ОТСУТСТВИЕМ ПЛАНИРОВАНИЯ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ	313
НАЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА	315
ПРИЧИНЫ НЕЭФФЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	316
СТРУКТУРА ПЛАНА МАРКЕТИНГА	319
КОРПОРАТИВНАЯ МИССИЯ И ЦЕЛИ	320
ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ ВНУТРИОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРЕНЦИИ	322
ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ АУДИТ	325
АНАЛИЗ БИЗНЕС-СИТУАЦИИ	327
ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ	338
ЭФФЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГОВОГО МИКСА	358
КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА МАРКЕТИНГА	358
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	360
УПРАЖНЕНИЯ	361
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	361
11. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ О МЕСТОПОЛОЖЕНИИ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК В РОЗНИЧНОЙ СФЕРЕ	363
РЕШЕНИЯ О ГЕОГРАФИЧЕСКОМ МЕСТОПОЛОЖЕНИИ ТОРГОВОЙ ТОЧКИ	366
ОБЪЯСНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РОЗНИЧНЫХ ТОЧЕК	370
МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ И ТИПЫ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	377

Содержание	IX
МЕТОДЫ ВЫБОРА МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ	383
АНАЛИЗ ЗОНЫ ОХВАТА	385
РЕГРЕССИОННЫЙ АНАЛИЗ	388
РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНОЙ СОБСТВЕННОСТИ	391
ЛИЗИНГ РОЗНИЧНОЙ ТОЧКИ	393
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	394
УПРАЖНЕНИЯ	395
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	396
12. УПРАВЛЕНИЕ РОЗНИЧНЫМ БРЭНДОМ	398
ОПРЕДЕЛЕНИЕ БРЭНДА	401
НАЗНАЧЕНИЕ БРЭНДА	402
ЛОЯЛЬНОСТЬ БРЭНДУ	403
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЭНДА	405
ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ БРЭНДА	408
КОНЦЕПЦИЯ СОБСТВЕННОГО ИМИДЖА ПОТРЕБИТЕЛЯ	413
ПРЕДЛОЖЕНИЕ БРЭНДА	414
ИМЯ БРЭНДА	415
УЗНАВАЕМОСТЬ БРЭНДА	416
УПРАВЛЕНИЕ БРЭНДОМ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА	418
УСПЕШНЫЕ БРЭНДЫ	420
ОБНОВЛЕНИЕ БРЭНДА	422
БРЭНДЫ-ПОДДЕЛКИ И БРЭНДЫ-ИМИТАЦИИ	424
СОБСТВЕННЫЕ БРЭНДЫ	425
КОРПОРАТИВНЫЙ БРЭНДИНГ	428
РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ РАСШИРЕНИЯ БРЭНДА	431
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	436
УПРАЖНЕНИЯ	436
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	437
13. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РОЗНИЧНОМ МАРКЕТИНГЕ	440
РАСТУЩАЯ РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РОЗНИЧНОЙ СФЕРЕ	440
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ — НЕКОТОРЫЕ ПОЯСНЕНИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	441
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ IT ДЛЯ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА	442
СБОР И ПЕРЕДАЧА ДАННЫХ ИЗ ТОЧКИ ПРОДАЖ	451
МАРКЕТИНГ БАЗЫ ДАННЫХ, ИЗВЛЕЧЕНИЕ ДАННЫХ И КОММЕРЧЕСКАЯ РАЗВЕДКА	454
ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ И ПЕРЕДАЧА ДАННЫХ	457
ЭЛЕКТРОННАЯ РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ	461
ПЕРСПЕКТИВЫ IT В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ	476

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	479
УПРАЖНЕНИЯ	479
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	480
14. ЗАЩИТА ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ЭТИКА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ	483
ВИДЫ ДАВЛЕНИЯ НА КОМПАНИЮ, ВЫНУЖДАЮЩИЕ ЕЕ БЫТЬ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ	484
КРИТИКА МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	490
НЕПРАВИЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОДУКТОВ И ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТИ	496
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ	499
ПРИЕМЛЕМОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО ПОДХОДА В МАРКЕТИНГЕ	502
КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	505
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	510
УПРАЖНЕНИЯ	510
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	511
15. МЕЖДУНАРОДНАЯ РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ	513
ПЕРЕХОД К РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАСШТАБЕ	513
РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	515
МЕЖДУНАРОДНАЯ ТОРГОВЛЯ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	517
МОТИВЫ И ПРИЧИНЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ	522
НАПРАВЛЕНИЕ ЭКСПАНСИИ	526
МЕТОДЫ ВЫХОДА НА РЫНОК	533
ТИПОЛОГИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ	539
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	543
УПРАЖНЕНИЯ	545
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	546
16. БУДУЩЕЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	550
КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	551
РАСТУЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРИДАЕТСЯ БРЭНДУ, ИМИДЖУ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ	559
НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ	562
ФИЗИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	565
КРИВАЯ НАКОПЛЕННОГО ОПЫТА	565
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	569
УПРАЖНЕНИЯ	569
ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	569

ОБ АВТОРАХ

Дэвид Гилберт (*David Gilbert*) — бакалавр гуманитарных наук (*BA*), магистр гуманитарных наук (*MA*), магистр дипломатии (*DipM*), доктор философии, профессор маркетинга в Школе европейских исследований Университета графства Суррей. До работы в академии он занимал пост менеджера по маркетингу в компании *Rank Leisure*. Имеет также опыт работы в компании *Littlewoods* в различных областях стратегического планирования и сохранил за собой пост директора по исследованиям имиджа, продвижению и изменению корпоративной индивидуальности. Накопил большой опыт в области консалтинга, работал по договору с компанией *M&S* по реструктуризации маркетинга, а также проводил локальные исследования, работал в качестве ведущего консультанта в области совершенствования розничных операций музеев, зоопарков и прочих развлекательных учреждений. Работы доктора Гилберта часто печатаются в прикладных маркетинговых журналах, он серьезно занимается проблемами маркетинга в туризме, его также интересует потребительское поведение и маркетинг на основе взаимоотношений.

Джошуа Бэмфилд (*Joshua Bamfield*) — магистр гуманитарных наук (*MA*), магистр философии (*MPhil*), *MBCS*, директор Центра исследований в розничной сфере (*Director of the Center for Retail Research*) в Ноттингеме, профессор менеджмента. Он имеет собственный консалтинговый бизнес и в течение последних двадцати лет работал для ряда крупных и средних компаний розничной сферы, в основном имея дело с *EPOS* и информационными технологиями, а также со стратегическими инновациями. Провел ряд исследований, посвященных расходам, вызванным преступлениями, и технологиям борьбы с воровством.

Джеймс Белл (*James Bell*) — бакалавр гуманитарных наук (*BA*), *CertEd*, магистр бизнес-администрирования (*MBA*), старший преподаватель менеджмента в розничной сфере в Школе изучения менеджмента в сфере услуг при Университете графства Суррей. До академической карьеры он работал в течение ряда лет в сфере розничной торговли продовольственными товарами. Его нынешние научные интересы лежат в области управления качеством обслуживания в сфере сервиса и менеджмента потребительскими кооперативами.

Хейли Майерс (*Hailey Myers*) — бакалавр гуманитарных наук (*BA*), доктор философии, в настоящее время занимает пост директора европейских исследований в розничной сфере в отделе сбора информации по розничным операциям международной группы *Mintel*, одновременно являясь членом совета Университета графства Суррей. До этого она в течение трех лет была преподавателем менеджмента в розничной сфере в Школе изучения менеджмента при Университете графства Суррей, где ее научные интересы касались международной деятельности компаний розничной **сферы**. Она подготовила диссертацию на соискание степени доктора философии, посвященную проблемам интернационализации европейских розничных торговцев продовольственными товарами.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Розничный бизнес занимает видное место в экономике любого современного общества. Однако его нельзя считать статичной, неподвижной отраслью. Сегодня, в XXI в., мы становимся свидетелями непрерывной череды перемен в сфере розничной торговли: это упадок некогда мощных участников этой отрасли, таких, как *Marks & Spencer*, а также последствия буквально ворвавшихся в розничную торговлю интернет-технологий. По мере развития технологических достижений стабильность рынка уходит в далекое прошлое, и розничные торговцы должны постоянно искать новые возможности увеличивать ценность предоставляемых ими услуг.

Второе издание книги было обновлено и переработано с учетом недавно накопленных знаний в области розничного маркетинга, а также отзывов, полученных от ряда анонимных критиков. Чтобы более полно отразить последние достижения в рассматриваемой области, в структуру книги были внесены некоторые изменения, в частности, содержание и объем материалов по маркетинговому комплексу были расширены, выделены новые главы, в которые вошли разделы о форматах розничной торговли (*retail format*) и об управлении категориями товаров (*category management*). Кроме того, больше внимания было уделено аспектам, связанным с электронной розничной торговлей. Все главы книги дополнены и переработаны.

Авторы сохранили основные философские посылы, на которых строится данная книга. Это глубокая убежденность в том, что ключ к успеху — в необходимости маркетингового подхода при управлении розничной торговлей. Поэтому для розничного торговца важное значение приобретает необходимость рассматривать свой бизнес с точки зрения клиента. В каждой главе делается упор на ориентацию на потребителя, чтобы отразить ключевые маркетинговые проблемы современного розничного рынка. Цель данного издания — рассмотреть теорию, концепции и практику розничной торговли, чтобы полнее удовлетворить потребности студентов, аспирантов, менеджеров и практиков в данной области. Постоянное размывание границ розничного бизнеса, который включает финансовые услуги, бизнес (предприятия) общественного питания (*catering outlet*) и электронную торговлю, обусловило необходимость введения в данную книгу отдельных глав, посвященных обслуживанию и качеству, информационным технологиям, защите интересов потребителей, равно как и управлению розничными брендами. Поскольку эта область все в большей степени интернационализируется, возникла необходимость глубоко осмыслить все сложности, возникающие в процессе принятия решения о выходе на между-

народный рынок с учетом всевозможных «подводных камней», которые могут встретиться на этом пути. В книгу включен ряд небольших тематических примеров для анализа конкретных ситуаций, практическая направленность которых поможет читателю соотнести теорию с практикой.

Данная книга не могла быть создана без помощи многих людей, среди которых главными моими помощниками были Джеймс Белл (*James Bell*), Хейли Майерс (*Hayley Myers*) и Джошуа Бэмфилд (*Joshua Bamfield*). Я также глубоко признателен за консультации Крису Даттону (*Chris Duttori*) и Харви Эллсу (*Harvey Ells*) из Университета Брайтона, Бонни Ю (*Bonny Yu*) и Чарльзу Стэнкомбу (*Charles Stancomb*) из *SRI Consulting Business Intelligence*. Хочу выразить благодарность тем преподавателям Университета графства Суррей (*Surrey University*), которые откликнулись на мою просьбу подобрать материал для данной книги или доработать некоторые разделы. Я благодарен Карен Чой (*Karen Choi*), Гевину Экклсу (*Gavin Eccles*), Эйлсу Колсакеру (*Ailsa Kolsaker*), Дженни Лонгу (*Jenny Long*), Гармену Оппеуолу (*Harmen Oppewat*) и Яну Пауэлл-Перри (*Jan Powell-Perry*). Хотелось бы выразить особенную благодарность Джин Гилберт (*Jean Gilbert*) за ее многочисленные ценные замечания, высказанные в период подготовки рукописи, а также Полу Гэмбл (*Paul Gamble*), который поддерживал меня все то время, пока шла работа над вторым изданием.

Дэвид Гилберт

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы признательны следующим организациям и лицам за разрешение использовать материалы, авторские права на которые им принадлежат:

Рисунок 13.3 из *Strategy and the Internet* by Porter, M.E. в *Harvard Business Review*, March, pp. 63—78, воспроизведенный с разрешения © 2001 by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved;

Minicase 2.1 «Есть ли будущее у M&S?» Из *The Economist* © 2001 the Economist Newspaper Limited, London, October 31, 2000;

Minicase 3.1 «Важность тинейджера — корпорация Молодость» из *The Economist* © 2001 the Economist Newspaper Limited, London, December 23, 2000;

Minicase 3.2 «Действуй, учитывая этнический аспект», воспроизведенный из журнала *Marketing* с разрешения владельца авторских прав, Haymarket Business Publications, July 5, 2001;

Minicase 4.2 «Личное участие» из *The Economist* © 2001 the Economist Newspaper Limited, London, November 11, 2000;

Minicase 6.1 «M&S придумала превосходное решение?», воспроизведенный из журнала *Marketing* с разрешения правообладателя, Haymarket Business Publications, September 13, 2001;

Minicase 8.1 «Как извлечь из витрины максимум пользы», воспроизведенный из журнала *Marketing* с разрешения правообладателя, Haymarket Business Publications, August 2, 2001;

Minicase 8.4 «Точки продажи», воспроизведенный из журнала *Marketing* с разрешения правообладателя, Haymarket Business Publications, May 24, 2001;

Minicase 10.1 «Неужели *Body Shop* начал хиреть?», воспроизведенный из журнала *Marketing* с разрешения правообладателя, Haymarket Business Publications, May 10, 2001;

Minicase 11.2 «Проблемы местоположения в розничной торговле». Из *The Economist* © 2001 the Economist Newspaper Limited, London, October 7, 2000;

Minicase 12.1 «Право на "серые" товары», воспроизведенный из журнала *Marketing* с разрешения правообладателя, Haymarket Business Publications, July 19, 2001;

Minicase 12.2 «Каким образом *Monsoon* следует осуществлять экспансию?», воспроизведенный из журнала *Marketing* с разрешения правообладателя, Haymarket Business Publications, August 2, 2001;

Minicase 13.1 «Мнение: интерактивный шоппинг — следующие пять лет», воспроизведенные из FT.com, The Financial Times Limited, © Richard Hyman, Chairman Verdict Research Limited;

Minicase 16.2 «Как KFC могла бы перехватить британских розничных торговцев на предприятиях быстрого обслуживания?», воспроизведенный из журнала *Marketing* с разрешения правообладателя, Haymarket Business Publications, August 16, 2001.

Мы также признательны *Financial Times Limited* за разрешение воспроизвести в книге следующие материалы:

Minicase 1.2 «Переписывая правила (факторы перемен)», воспроизведенный из © *Financial Times*, August 17, 2001 © John Hunt;

Minicase 5.3 «M&S до сих пор надеется, что звуки музыки помогут ей выжить», воспроизведенный из © *Financial Times*, July 26, 2001;

Minicase 8.2 «Телезрителей следовало бы более активно заставлять платить за сервис», воспроизведенный из © *Financial Times*, September 5, 2001;

Minicase 10.2 «7-Eleven хочет перенять британский опыт», воспроизведенный из © *Financial Times*, July 25, 2001;

Minicase 12.3 «Назад к дешевому и доступному — собственный розничный брэнд», воспроизведенный из © *Financial Times*, July 19, 2001;

Minicase 13.2 «Как наиболее приспособленные переживают кризис .com», воспроизведенный из © *Financial Times*, August 27, 2001;

Minicase 14.2 «Брюссель изучает цены на компакт-диски», воспроизведенный из © *Financial Times*, August 18, 2001;

Minicase 15.1 «Создание хорошего настроения», воспроизведенный из © *Financial Times*, August 31, 2001;

Minicase 15.2 «Руководитель *Kingfisher* призывает удачу», воспроизведенный из © *Financial Times*, August 2, 2001;

Minicase 15.3 «"Британия, Inc": большие амбиции, большие затраты», воспроизведенный из www.Ft.com/retail (2001 News Analysis) © *Financial Times*, June 19, 2001.

В некоторых случаях нам так и не удалось установить правообладателя использованных в книге материалов. Будем признательны всем, кто предоставит информацию, которая позволит нам сделать это.

1 РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

ВВЕДЕНИЕ*

Изучив материал данной главы, вы узнаете:

- какое значение имеет отрасль розничной торговли; я что такое розничная торговля;
- об основных теориях перемен, лежащих в основе изучения менеджмента розничной торговли;
- какова структура розничной торговли Великобритании.

СРЕДА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Часто говорят: единственное, что в розничной торговле постоянно — это перемены, и, конечно, верно, что темп развития этой отрасли постоянно нарастает. Сегодня, более чем когда-либо раньше, мы становимся свидетелями появления новых форм розничной торговли, что отчасти является следствием роста спроса со стороны все более требовательных, опытных и искушенных потребителей. Возрастают сегментация рынка, внимание различных форматов розничной торговли фокусируется на потребностях конкретных групп потребителей. Следствием этих процессов стало формирование более сложной среды, в которой функционирует розничная торговля.

Если раньше особое внимание уделялось брэндам производителей, то в 2000-е гг. мы становимся свидетелями того, как брэнды компаний розничной торговли смело атакуют брэнды поставщиков. Утратили прежде значительную долю рынка традиционные организации мелких независимых частных торговцев и кооперативных торговых предприятий. В настоящее время сектор розничной торговли в развитых странах характеризуется наличием крупномасштабных разветвленных сетей магазинов, принадлежащих могущественным и многоопытным организациям.

Постоянное укрупнение предприятий розничной торговли, а также ужесточающаяся конкуренция на розничных рынках заставляют компании розничной торговли изыскивать новые пути развития бизнеса. Не так давно сформировалась тенденция отхода компаний розничной торговли от ключевого бизнеса и смещение в сторону такой области, как финансовые услуги. Примером этого процесса служат ведущие компании, торгующие продовольственными и хозяйственными товарами *Tesco* и *J. Sainsbury*, установившие сотрудничество с такими банками, как *Royal Bank of Scotland* и *Bank of Scotland*.

Другим магистральным направлением развития розничной торговли стало продвижение розничных операций на новые рынки. Одни участники

* *Хауки Myers, David Gilbert.*

применяют стратегию перепрыгивания через границы и обосновываются на соседних рынках, другие направляют усилия на завоевание рынков в регионах, которые считаются близкими им по культуре. Например, такие американские компании, как *Gap*, успешно выходят на британский рынок розничной торговли. Нет сомнений, что в последние годы розничная торговля становится все более интернациональной, в результате чего практически по всему миру можно встретить одни и те же, уже знакомые, логотипы, униформы служащих, уличные вывески и методы торговли. Все эти примеры служат наглядным подтверждением того, что розничная торговля стала действительно динамичной отраслью.

Совсем недавно большое внимание привлекла к себе электронная розничная торговля, оказавшая шоковое воздействие на отрасль, — однако после первоначального бума стало понятно, что модель успеха в большинстве секторов отрасли предполагает использование набора каналов розничной торговли. Сейчас многие предприятия розничной торговли, действующие только через Интернет, переживают тяжелые времена в борьбе за прибыль, даже если они и в состоянии увеличивать объем продаж (примером может служить гигант электронной торговли книгами — компания *Amazon*). Интернет служит дополнительным каналом и для традиционных розничных торговцев, все чаще использующих многоканальный реально-виртуальный подход. Например, сеть британских продовольственных магазинов *Tesco* предлагает приобретать продовольственные и хозяйственные товары в онлайн-режиме через сайт *Tesco.com*.

РОСТ ЗНАЧЕНИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ КАК ОТРАСЛИ

Розничная торговля является не только составной частью структуры экономики, на ее формирование также влияет наш образ жизни. Она же, в свою очередь, влияет на нашу жизнь. Торговля товарами всегда была частью традиционных обществ. В последнее время процесс продажи и покупки становится все более формализованным видом деятельности, в котором доминирующую роль играют брэнды. Еще совсем недавно, в 1960-е гг., розничной торговле отводилась менее важная роль, чем таким отраслям экономики, как обрабатывающая промышленность. Однако с течением времени сектор розничной торговли приобретает все более значимую роль — как важнейший вид экономической деятельности, и его влияние на все общество в целом уже широко признано. Это обусловлено рядом факторов: розничная торговля занимает существенное место в экономике, она привлекает и использует значительную часть рабочей силы, компании розничной торговли уверенно заняли важное место среди крупнейших организаций с большим опытом работы.

Растет мощь отдельных организаций розничной торговли, сейчас их размеры сопоставимы и даже обгоняют размеры многих компаний-производителей, что указывает на укрепление доминирующих позиций розничных торговцев в цепи поставок. Ежегодные обороты розничных торговцев достигли оборотов крупнейших компаний в других секторах сферы услуг. Если сектор розничной торговли стал сопоставим с организациями в гостиничном секторе и, несомненно, с крупнейшими корпорациями за пределами сферы услуг, то очевидно, что позиции розничной торговли стали достаточно сильны (табл. 1.1).

Таблица 1.1
Ежегодные обороты ряда компаний в 2000 г.

Название компании	Сфера деятельности	Оборот в 2000 г., млн ф. ст.
Tesco UK	Розничная торговля продуктами питания	16 958
Unilever	Потребительские товары постоянного спроса	28 963
Unilever UK	Потребительские товары постоянного спроса	2299
Marks & Spencer	Розничная торговля широкого профиля	6483
Glaxo SmithKline	Производство фармацевтической продукции	8300
Whitbread group	Гостиницы	3095

Источник: годовые отчеты компаний. *Retail Intelligence*, 2001а.

Растущее значение сектора розничной торговли подтверждается его вкладом в ВВП. Так, в 1999 г. в британской розничной торговле было создано 10% ВВП — таким образом, с этим сектором связана значительная часть экономики страны. Несмотря на то, что направленность государственной политики Великобритании на поддержание устойчивого роста розничной торговли свидетельствует о признании этого сектора в качестве движущей силы экономики, некоторые законодательные положения и предписания, например ограничения в области планирования новых крупных предприятий розничной торговли и регламентация времени работы магазинов защищают интересы некоторых потребительских групп и мелких независимых розничных торговцев, что создает определенный противовес власти крупных разветвленных компаний розничной торговли.

Серьезная причина исторического плана, лежащая в основе столь ощутимого роста значения розничной торговли, состоит в том, что в настоящее время ее вклад в экономику становится все более видимым. В странах со слабо развитыми формами и методами розничной торговли доминируют неофициальные (нелегальные) формы торговли, например рынки. В подобной экономической среде значимым методом торговли может быть бартер, что значительно затрудняет оценку реального объема торговых операций. Даже если в этих неофициальных торговых операциях задействованы денежные средства, учетные записи систематически не ведутся. Это происходит частично вследствие того, что неформальные розничные торговцы не сталкиваются с необходимостью соблюдать установленные нормы и правила торговли, которым вынуждены следовать официальные участники этого рынка. По мере совершенствования структуры розничной торговли, которая характеризуется наличием крупных разветвленных сетей магазинов, а не мелкомасштабными независимыми предприятиями розничной торговли, этот бизнес становится все более успешным и искусным, а следовательно, более зримыми становятся его обороты и получаемая прибыль. Формализация и возрастающее значение новых каналов распределения привели к тому, что вклад розничной торговли в обеспечение

жизнеспособности экономики становится все очевиднее. Это стало следствием все более полного отражения результатов его функционирования в официальной статистике.

Другим показателем важной роли, которую предприятия розничной торговли играют в экономике, является их статус как работодателей. Согласно расчетам, в этой отрасли занят каждый девятый работающий в стране. Предприятия розничной торговли обеспечивают занятость существенной части совокупной рабочей силы Великобритании. Они играют особо важную роль как работодатели для определенных групп работающих. Важно и то, что этот сектор характеризуется более высоким уровнем занятости женщин, чем любой другой сектор экономики. Так, по расчетам, женщины составляют более двух третей всей рабочей силы, занятой в розничной торговле. Кроме того, более половины всех работающих по найму в секторе розничной торговли работают на неполной ставке (*Labour Market Trends*, 1998), частично вследствие необходимости поддержания высокой гибкости рабочей силы, что позволяет приспособиться к варьирующим графикам работы. В прошлом розничная торговля по сравнению с другими отраслями экономики характеризовалась отсутствием социальной поддержки работников, более низкими ставками оплаты труда и большей продолжительностью рабочего времени. Сейчас, однако, появляется все больше примеров использования в этом секторе инновационных и стимулирующих условий найма. Так, компания *B&Q*, специализирующаяся на розничной торговле товарами типа «сделай сам», позиционирует себя (перед работниками и потребителями) как организация, ориентирующаяся на найм на неполную ставку и на привлечение работников старшего возраста.

Предприятия розничной торговли приобретают все большее значение в роли «привратников» в каналах распределения. В прошлом, когда доминировали поставщики, розничная торговля выставляла на продажу те товары, которые предлагали поставщики, а потребители вынуждены были выбирать из того, что имеется в наличии. Сегодня предприятия розничной торговли укрепили свои позиции, они в состоянии оказывать давление на поставщиков и выбирать только те брэнды, которые они желают продавать, в зависимости от применяемой ими общей стратегии розничных продаж и взаимоотношений, сложившихся с поставщиками. В результате потребители могут теперь выбирать только из того, что уже было отобрано для них ранее и предлагается им компаниями розничной торговли, а не производителями. Таким образом, предприятия розничной торговли могут рассматриваться как сила, формирующая потребительский спрос (см. Minicase 1.1, освещающий полемику по этому вопросу).

Например, если предприятиям розничной торговли трудно получить экологически чистые продукты питания (выращенные с применением только органических удобрений) или цены на них относительно высоки, то продажи этих продуктов будут ограничены — тем самым розничная торговля формирует покупательское поведение потребителей (*consumer purchasing behaviour*). Более того, поскольку собственные брэнды компаний розничной торговли завоевывают все более сильные позиции на рынке, эти компании получили возможность оказывать влияние на процесс разработки новых продуктов. Многие компании розничной торговли используют разработку новых продуктов в качестве инструмента конкуренции.

Minicase 1.1**Великобритания: бум прибылей супермаркетов за счет обеднения производителей продовольственных товаров**

Настоящий кризис вызвало некорректное заявление премьер-министра Тони Блэра, когда он обвинил британские супермаркеты в том, что они буквально зажали в тиски фермеров, принуждая их производить дешевые продовольственные товары. Всегда проявляющие осмотрительность, чтобы «не кусать руку, которая кормит», новые лейбористы (*New Labour*), — а в состав кабинета Блэра входит лорд Сейнсбери (*Lord Sainsbury*), глава одной из пяти ведущих сетей супермаркетов и основной спонсор (*backer*) партии — вскоре «спустили на тормозах» этот популистский выпад против гигантов розничной торговли продовольствием.

Однако лейбористы не могут просто так отмахнуться от этой проблемы. Так называемая политика «дешевой еды» (*cheep-food*), которую проводят супермаркеты, представляет собой полную противоположность тому, как ее изображают лейбористы. Эта политика направлена на максимизацию прибыли как за счет поставщиков, так и, что еще важнее, за счет покупателей супермаркетов. Метод взятия в тиски, применяемый британскими супермаркетами, направлен прежде всего на фермеров с целью заставить их снизить отпускные цены, по которым они продают сельскохозяйственную продукцию основным розничным торговцам продовольственных товаров. Однако супермаркеты не спешат поделиться этими дополнительными прибылями с миллионами рабочих, пользующихся их услугами. Вместо этого малообеспеченные покупатели вынуждены переплачивать за продукты, которые они покупают.

Эту ситуацию хорошо иллюстрирует заявление представителей сети супермаркетов *Tesco* о рекордной годовой прибыли, перевалившей за 1 млрд ф. ст., что эквивалентно 2,7 млн ф. ст. в день. Британская розничная торговля продовольственными товарами характеризуется самым высоким уровнем концентрации по сравнению с другими странами Европы; на самом верху отрасли находятся пять ведущих цепей супермаркетов — *Asda*, *Morrison*, *Safeway*, *Sainsbury* и *Tesco*, которые контролируют 70% всех покупок продовольствия. В 2000 г. объем этой торговли оценивался в 76,78 млрд ф. ст. — на 4,5% выше, чем в предшествующем году.

Все острее необходимость интернационализации торговых операций в этой сфере, поскольку британский рынок розничной торговли продовольствием характеризуется крайней насыщенностью. Сообщая о рекордной прибыли *Tesco*, деловой еженедельник *The Economist* отмечает, что «сейчас перспективы роста компании зависят от расширения ее зарубежных операций». Кроме того, компания *Tesco* уже открыла за рубежом 68 гипермаркетов; общий объем зарубежных продаж возрос на 43%, достигнув показателя 2,9 млрд ф. ст., а по странам Азии рост продаж составил 85%. Покупательская власть (*purchasing power*) над ценами супермаркетов настолько сильна, что «сужает маржу многих поставщиков продовольственных товаров. Причем ценовые скидки (*price discounting*), предоставляемые крупными супермаркетами, перекладываются на плечи поставщиков, и некоторые уже потеряли контракты, поскольку предлагаемые супермаркетами условия поставок крайне невыгодны для поставщиков».

Расширение сети крупных торговых предприятий (супермаркетов), интенсивное строительство супермаркетов за городом, где слабо развит общественный транспорт, фактически происходит за счет местных магазинов, специально предназначенных для обслуживания тех, кто не имеет личного автотранспорта. Промышленная статистика показывает, что между 1975 и 1995 гг. число местных продовольственных торговых точек сократилось с 30 тыс. до 8 тыс. Мощные позиции британских сетей супермаркетов уже создали олигополию, когда небольшая кучка участников контролирует практически все точки розничной торговли продовольствием и свежими продуктами и может диктовать свои условия производителям сельско-

хозяйственной продукции. В докладе *Australian Agribusiness Review* 1996 г. отмечалось, что Великобритания занимает лидирующее положение в мире по взаимосвязи/ взаимозависимости в цепочке, связывающей розничную торговлю с поставщиками мяса и овощей. Это — горизонтальные альянсы розничных торговцев, в рамках которых индивидуальные розничные цепи являются влиятельными покупателями с собственными правами. В Европе цепи предприятий розничной торговли — для усиления своей покупательской силы — объединяются в покупательские группы. На эти группы, как отмечалось в докладе, приходится около одной трети всего европейского рынка продовольственных товаров.

В сводном отчете Комиссии по конкуренции (*Competition Commission*) за 2000 г. указывается, что цены на продовольственные товары в Великобритании в среднем на 12—16% выше, чем во Франции, Германии, Нидерландах, причем этот разрыв лишь частично объясняется более прочными позициями фунта стерлингов по отношению к другим европейским валютам. Комиссия провела исследование двух групп жалоб. Рассматривая первую группу жалоб, касающихся недовольства ценовой практикой, Комиссия пришла к заключению, что три применяемых метода ценообразования разрушают конкуренцию и создают сложную монопольную ситуацию. Эти методы были определены Комиссией следующим образом: систематическое установление цены ниже себестоимости, ценовая гибкость (варьирование цен в зависимости от географического расположения) и введение такой ценовой структуры, которая сосредоточивает конкуренцию на ограниченном числе товарных линий в большинстве торговых точек, принадлежащих якобы конкурирующим ценам супермаркетов. Однако Комиссия предоставила супермаркетам свободу действия бесконтрольно продолжать свои операции. Комиссия не предложила никаких средств для корректировки выявленных негативных действий, утверждая, что введение регулирующих мер обойдется слишком дорого.

Вторая группа жалоб касалась взаимоотношений между цепями супермаркетов и их поставщиками. Комиссия установила, что два метода общепринятой практики также действуют в ущерб общественным интересам. Отчет Комиссии свидетельствует о применении цепями супермаркетов принудительной практики: «большинство поставщиков не пожелали, чтобы были названы их имена или чтобы были названы компании закупщиков, которые и являлись субъектами их заявлений. У нас создалось впечатление, что во взаимоотношениях многих поставщиков с их основными контрагентами-закупщиками господствует атмосфера мрачных предчувствий (*apprehension*)». По этому кругу проблем Комиссия ограничилась рекомендацией установить Кодекс действий (*Code of Practice*), который должен быть подготовлен совместно представителями поставщиков и розничных торговцев и при этом «одобрен Генеральным директором Комиссии по честной торговле» (*Director General of Fair Trading*).

Источник: Richard Tyler: www.wswg.org, 2001. 23 April.

Например, компания *Marks & Spencer* была первопроходцем в представлении на рынок такого обладающего дополнительной ценностью продукта, как «готовая еда»; она продолжает разрабатывать инновационные продукты, такие, как линия готовых блюд, приготовленных на пару, — «*Steam Cuisine*».

Роль компаний розничной торговли как «привратников рынка» ставит вопрос о таком понятии, как социальная ответственность. Всегда

предполагалось, что единственной задачей бизнеса является получение прибыли (*Friedman*, 1970), хотя покойный лорд Сейнсбери сформулировал это более честно и лаконично, оставив место и для этических аспектов: он рассматривал прибыль как «первый мотив коммерческого бизнеса». Однако в настоящее время недостаток доверия общественности к крупному бизнесу таков, что степень социальной ответственности, которую готовы возложить на себя розничные торговцы, вызывает растущее недоверие. В некоторых случаях делаются попытки придать среде розничной торговли атмосферу большей честности путем введения ряда регулирующих положений. Однако компании розничной торговли все больше используют идеи саморегламентации и социальной ответственности в качестве дополнительного инструмента маркетинга (см. главу 14).

Ни один из существующих видов бизнеса не может чувствовать себя комфортно в конкурентной атмосфере рынков розничной торговли. Крупные разветвленные сети предприятий розничной торговли постоянно ищут новые возможности или новые области для развития и роста своего бизнеса. Это особенно верно в отношении рынков в странах с высоко развитыми розничными структурами, например Великобритании и Франции, характеризующихся жесткой конкуренцией и наличием регулирующих положений, ограничивающих открытие новых магазинов. Одна из стратегий расширения бизнеса розничных торговцев состоит в отходе от ключевого бизнеса (*core business*) в сторону более широкого набора розничных услуг, например смещение ассортимента от продовольственного сектора к товарам серии «сделай сам» или к сектору одежды, или диверсификация за счет предоставления финансовых услуг. Высокое уважение, которое снискали крупные розничные торговцы, частично находит отражение и в том, что многие предоставляемые ими персональные банковские услуги были успешными. Клиенты проявляют растущую лояльность по отношению к вывескам (*fascia*) или брэндам розничных торговцев, чем по отношению к брэндам производителей. Оказывается, потребители доверяют исполнению своих финансовых операций таким розничным операторам, как *J. Sainsbury* или *Marks & Spencer*, отчасти потому, что доверяют их деятельности в розничной торговле и их организационной культуре. Многие компании фактически уже осуществляют переход от имиджа розничного торговца к осознанию себя ответственными за разработку и маркетинг брэнда. Подобный рыночно-ориентированный подход требует тщательной разработки маркетинговых программ, что будет проиллюстрировано примерами в последующих главах. Розничный торговец с большей вероятностью увеличит продажи за счет уверенного позиционирования брэндов и создания имиджа, чем сосредоточивая свой бизнес на торговле как таковой. Усиление конкурентного давления в отрасли привело к нескончаемому поиску конкурентных преимуществ, основывающихся на преобладающем в настоящее время представлении, что удержать уже имеющихся клиентов гораздо дешевле, чем привлекать новых. Это дало толчок разработке различных схем предоставления лояльным клиентам карточек, дающих право на скидки, что не только позволяет решить задачу целевого маркетинга, но и обеспечивает компании розничной торговли столь ценную маркетинговую (*market*) рыночную информацию о клиентах.

Факторы, иллюстрирующие растущее значение сектора розничной торговли

- Крупный и постоянно возрастающий вклад в ВВП.
- Рост видимого экономического значения отрасли.
- Завоевание статуса одного из крупнейших работодателей.
- Выполнение роли «привратников» на рынке розничной торговли.
- Диверсификация видов деятельности и услуг.
- Рост числа организаций розничной торговли в международном масштабе.
- Достижение такого размера операций, который позволяет осуществлять контроль над всей цепочкой поставок.
- Размывание границ розничной торговли и втягивание в ее сферу различных видов бизнеса.

Организации розничной торговли активно расширяют свой бизнес за счет зарубежных операций. Хотя примеры международных компаний розничной торговли можно найти и в прошлом, но раньше они обычно сосредоточивались на рынках предметов роскоши. Несмотря на эти примеры, о процессе интернационализации розничной торговли в достаточно значимом масштабе можно говорить только в конце 1980-х гг. Более того, сейчас для этого процесса характерно не только ускорение роста: не только все больше организаций розничной торговли начинают осуществлять свои операции в международном масштабе, но одновременно с этим они стремятся вступать на растущее число рынков и распространять свои операции на отдаленные регионы в географическом и культурном плане. Таким образом, если в прошлом розничная торговля была занята преимущественно операциями на внутреннем рынке, хотя и имела дело с транснациональными поставщиками, то сегодня, в 2000-е гг., многие организации розничной торговли сами превратились в многонациональные компании, укрепив свои позиции на переговорах (*negotiating position*) (более подробно процесс интернационализации розничной торговли рассмотрен в главе 15).

ИЗУЧЕНИЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Интерес к изучению розничной торговли как самостоятельного предмета в какой-то степени отражает рост и обретенное важное положение отрасли розничной торговли. Эта новая дисциплина возникла на основе ряда таких взаимосвязанных дисциплин, как география, экономика, планирование и с недавних пор — менеджмент и маркетинг. В прошлом розничную торговлю не воспринимали как самостоятельный объект изучения. Прав был М. Портер, когда в 1982 г. называл розничную торговлю «Золушкой социальных наук» (*Porter, 1982, p. 2*).

Ныне розничная торговля становится центром внимания как общепризнанная область академических дебатов, что отражает рост значения этой отрасли и ее вклад в экономическое развитие страны. Браун (*Brown, 1992*) высказал предположение, что широкое изучение розничной торговли можно рассматривать как следующее в фарватере развития самой розничной торговли (см. ниже описание циклических теорий изменения розничной торговли) (*cyclical theories of retail change*). Перемены в академической области привели к развитию предметной области. Возникли университет-

ские исследовательские центры, специализирующиеся на изучении розничной торговли, сложилась система присвоения профессорских степеней в области исследований розничной торговли. Одним из следствий признания за розничной торговлей права на существование в качестве области академических исследований является тот факт, что академические периодические издания (журналы), посвященные розничной торговле, публикуются теперь наряду с отраслевыми отчетами и докладами.

После того как маркетинг и менеджмент укрепили свое положение в качестве академических дисциплин, в США, Великобритании и ряде других стран Европы были разработаны учебные курсы, дающие право на академические степени, что частично является отражением потребности отрасли в широком привлечении в сектор розничной торговли дипломированных специалистов — выпускников вузов. И хотя этот сектор, возможно, рассматривается как отстающий от других отраслей по технологиям рекрутинга персонала, сегодня организации — представители этого сектора становятся все более изощренными и искусными в этом вопросе, они осознают важность четкого механизма подбора и удержания персонала. В результате эти организации стали прибегать к таким процедурам и предлагать такие пакеты занятости, которые могут успешно конкурировать с теми, которые приняты на вооружение «голубыми фишками» (высокоприбыльными компаниями), действующими на рынке труда выпускников вузов.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Существует множество подходов к пониманию и определению розничной торговли, большинство из них подчеркивает, что это вид деловой активности, связанный с продажей товаров или услуг конечному потребителю. Мы предлагаем следующее определение розничной торговли:

Розничная торговля — это любой бизнес, который сосредоточивает свои маркетинговые усилия на удовлетворении конечного потребителя на основе такого средства распространения, как организация продажи товаров и услуг.

При этом понятия, принятые в данном определении, имеют весомую значимость. Ключевой концепцией здесь является понятие «конечный потребитель» внутри цепочки распределения, поскольку розничные торговцы занимают положение на самом конце этой цепочки и осуществляют непосредственное взаимодействие с потребителями. Однако упор на конечного потребителя (*final consumer*) сделан здесь намеренно, чтобы отделить его от клиента (*customer*): потребитель — это конечный пользователь покупки, тогда как клиент может приобрести товар или услугу для собственного пользования или в качестве подарка, или для достижения каких-либо целей в рамках собственного бизнеса. Закупки для последующего ведения бизнеса или для промышленного применения обычно не считаются розничными операциями. Розничная торговля — более широкое понятие, чем продажа материальных продуктов, поскольку ее сопровождают также услуги, например, финансовые или парикмахерские, или услуги химической чистки одежды.

Розничных торговцев часто называют «посредниками» или «промежуточным звеном», поскольку они занимают срединное положение, получая и передавая товары от производителей и оптовых торговцев клиентам. Этот процесс дополняется также оказанием услуг и размещением торговых точек в удобных местах с целью обеспечения успешных каналов распределения. Ключевой задачей любого успешного канала является обеспечение доступности правильного продукта в правильном количестве в правильное время путем правильного выбора канала. При принятии решений в отношении маркетинговых каналов всегда следует исходить из того, что центральным фактором выбора и предложения товара должен быть клиент, это поможет сделать торговые операции максимально эффективными.

В странах Запада, где экономика ориентирована на спрос, как правило, предполагается, что розничная торговля оказывает необходимые услуги и создает позитивный вклад в экономику. Такое отношение сложилось благодаря эффективному поддержанию производителей со стороны розничной торговли путем оптовых закупок (либо напрямую, либо через организации оптовой торговли) на основе четкого представления о том, что хочет потребитель. Однако там, где движущей силой экономики является предложение (а не спрос), как, например, в странах Восточной и Центральной Европы, где раньше господствовала централизованно планируемая экономика, розничную торговлю традиционно рассматривают как ненужное и непроизводительное звено канала распределения (*Myers, Alexander, 1997*). Джек (*Jack, 2001*) описывает это следующим образом:

В странах с развитой экономикой стали обычными магазины с современным дизайном, где вы можете взять в руки и рассмотреть товар, где продавцы и ассистенты в зале при необходимости окажут вам помощь. Подобное является редкостью в России, где в магазине на вас скорее накричат, потребуют побыстрее сделать окончательный выбор и еще заставят заплатить за пластиковый пакет, который они сунут вам, даже не удосужившись сложить в него ваши покупки. В советскую эпоху дефицита продавец магазина был королем. В аптеках приниженное положение клиента (*customer*) было институционально закреплено законодательством в области продажи медикаментов. Клиент должен был буквально согнуться в три погибели, чтобы обратиться к провизору через маленькое окошко — предполагалось, что это делается для обеспечения гигиены — и получить оттуда малоразборчивую грубую инструкцию, какие лекарства ему разрешено купить.

Термин «*retailing*» — «розничная торговля» происходит от старинного французского слова «*retailer*», означающего «часть чего-либо», «разрезать что-либо на кусочки» (*Brown, 1992*). Это означает, что розничный торговец выполняет функции разделения большого на малые порции, а именно: он получает большое количество товаров, которыми он торгует, и разделяет их на небольшие количества с целью продажи индивидуальным потребителям.

Таким образом, розничная торговля предоставляет специфические услуги, которые не следует путать с тем, что делает оптовая торговля. Функ-

ции розничных и оптовых торговцев отличаются по существу, каждый выполняет свои конкретные функции. Ниже приводятся некоторые специфические отличия, характеризующие розничных торговцев.

1. Взаимодействие розничного торговца с клиентом основано преимущественно на оказании услуг, оно часто сопровождается социальным взаимодействием и базируется на межличностных технологиях продаж, которые маскируют изоционность компьютерных систем приема заказов, складирования и систем транзакций.

2. В системе розничной торговли многократно повторяются продажи небольших количеств товаров, тогда как в оптовой торговле продажи осуществляются не столь часто, но крупными партиями.

3. Розничные торговцы стремятся обеспечить удобное местоположение торговой точки, системы оплаты и схемы предоставления кредита, ассортименты продаваемых товаров, послепродажное обслуживание и т.д.

4. Розничные торговцы предлагают на продажу уже отобранный ассортимент — тот ассортимент товаров, который соответствует целевому рынку и позволяет предоставить специальные возможности выбора.

5. Розничные торговцы осуществляют свой бизнес для широкой публики, тогда как оптовые торговцы вправе вводить ограничения, не позволяющие представителям широких масс населения делать закупки на их складах.

6. Розничные торговцы, как правило, устанавливают более высокие цены на единицу товара, чем оптовые продавцы.

7. Ценовая политика розничного торговца, как правило, более простая, чем у оптового, в ней в меньшей степени задействованы системы скидок.

8. Предприятие розничной торговли несет иную степень риска, чем производитель или оптовый торговец.

ДИНАМИЧНАЯ ПРИРОДА ПЕРЕМЕН В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Розничная торговля динамична, с какой стороны ни посмотри. Одной из ее областей, которая была рассмотрена авторами данной книги, является направление перемен в сфере розничной торговли. На основе исследований, проведенных в этой области, Браун (*Brown*, 1987) высказал предположение, что теории институционального изменения розничной торговли можно подразделить на три группы: инвайронментальные (*environmental*, т.е. относящиеся к окружающей среде деятельности), циклические и теории конфликтов. Теории окружающей среды стремятся объяснить перемены в розничной торговле как результат изменений, происходящих в окружающей этот бизнес среде, таких, как изменения моделей образа жизни. Циклические (*cyclical*) теории, связанные с экономическими циклами, предполагают наличие моделей развития, которые помогают прогнозировать перемены в сфере розничной торговли, аналогично тому, как циклы рассматриваются с точки зрения общих условий экономического развития. Теории конфликтов предполагают, что институциональные изменения в розничной торговле являются результатом конкурентного поведения и взаимоотношений между организациями розничной торговли.

Minicase 1.2**Переписывая правила (факторы перемен)**

Разрушение — важнейшее условие созидания: так, компания *Dyson* атаковала *Hoover*, *Diesel* нападала на *Levi's*. Вспомним, что говорил Шумпетер (*Schumpeter*) об успешных претендентах на лидерство. Во-первых, новые лидеры меняют условия игры. Например, современные маркетеры (*marketeers*) считают себя не просто продавцами продукта, а субъектами, предлагающими получить новый опыт, новую практику. Именно так компания *Starbucks* бросила вызов мощи *Nestle* и других гигантов — производителей кофе: она предоставила публике возможность получить опыт посещения кофейных баров.

К числу других претендентов на лидерство, сумевших радикально изменить правила игры, можно отнести компании *easyJet*, *Nokia*, *Southwest Airlines*. Драматические изменения условий в своей отрасли спровоцировали производители вина из Нового Света, импортеры автомобилей, нефинансовые компании, перехватившие у финансовых пенсионные и ипотечные операции, онлайн-розничные торговцы. И все они предлагали на продажу не просто продукт, а новый опыт, новую практику.

Стали бы вы всего несколько десятилетий назад вкладывать свои финансовые средства в строительство огромных, плохо обслуживаемых изолированных складов, набитых недорогой разборной, упакованной в коробки шведской мебелью? Изменение правил означает разрыв с прошлым. Это требует энергии. Шумпетер заметил, что новые отраслевые лидеры мотивированы сильным предпринимательским устремлением (*drive*). Некто, облеченный властью, заметив открывшуюся возможность, хватается за нее, чтобы перестроить свою компанию, и это в конце концов приводит к реструктуризации всей отрасли.

Выбор «правильной» новой практики представляется весьма сложным делом, особенно когда академические ученые пытаются найти этому объяснение. И все же, знаю по собственному опыту, что те, кто успешно прогнозирует будущее, делают это с обезоруживающей, почти наивной простотой. Критики часто цитируют Шумпетера, чаще упоминая его концепцию разрушения, чем концепцию созидания. Но он не сулил лидерам непереносимой гибели и забвения. Многие лидеры годами удерживаются на тронах. Если они наделены быстрой реакцией, их минуют угрозы. По Шумпетеру, на рынке восстанавливается равновесие.

В одной недавно опубликованной статье* описывается, как четверо американских исследователей предприняли попытку протестировать теорию Шумпетера, чтобы установить, как претенденты на лидерство могут увеличить вероятность «свержения» с престола лидеров отрасли. Они пришли к заключению, что для достижения успеха новые лидеры использовали

Инвйронментальная теория перемен

Характер среды розничной торговли формируется под воздействием ряда различных факторов — экономического, социального, политического, регулирующего (законодательного), культурного и демографического порядка, — вторгающихся и влияющих на среду, в которой действуют розничные торговцы. Несложно проследить прямую зависимость между некоторыми условиями внешней среды и переменами в розничной торговле: например, смягчение регулирующих (законодательных) положений, регламентировавших время начала работы магазинов, сразу изменили предлагаемый потребителю набор продуктов. Другие изменения в более

четыре метода и решали одну сложную задачу: проявлять агрессивность, одновременно использовать сложный комплекс методов, быть непредсказуемым, пытаться отсрочить или затормозить ответные действия лидера.

Сложность их задачи заключалась в том, что компания должна была сохранять соответствие условиям. Первый метод — проявлять агрессивность — подразумевает неослабевающую агрессивность постоянных, атакующих действий претендента на лидерство. Так, в период 1987-1990 гг. компания *Microsoft* ежегодно совершила на рынке на 43 новых действия больше, чем ее конкуренты (эти действия заключались в предложении новых продуктов, новых идей, новых методов продвижения). С 1991 по 1993 г. она предприняла на 131 действие больше, чем компания номер два в этой же отрасли. Это позволило компании *Microsoft* переместиться с четвертого на первое место в отрасли, она уверенно оставила позади *Lotus*, *Word Perfect* и *Computer Associates*.

Второй метод заключался в применении комплексного набора действий, а именно: в одновременной атаке на продукт с нескольких разных позиций. Следовало изменить продукт, метод ценообразования, производство, людей, распределение, продвижение. Короче, задача состояла в том, чтобы сделать невозможным для ее любого конкурента копирование или воспроизведение действий компании. Именно так поступила *Nokia* на рынке мобильных телефонов, так повела себя *Wal-Mart* с *K Mart* и *Sears*, а *Tesco* — с *Sainsbury*.

Третий метод требует довести до максимума непредсказуемость действий. Успешные претенденты планируют ряд непредсказуемых действий. Чтобы усилить неопределенность, они запускают дезинформацию и слухи. Для того чтобы посеять беспокойство среди конкурентов, они распространяют истории о продуктах, о проникновении на рынки, о якобы проведенных обзорах предпочтений клиентов и состоявшихся новых назначениях.

И наконец, четвертый из тестируемых методов состоял в том, чтобы препятствовать быстрой ответной реакции лидера. Ведь известно, что чем больше времени уходит у лидера на подготовку ответных действий, тем с большей вероятностью он может лишиться доли рынка. Исследователи добавили к этим методам еще одну, но крайне важную задачу: постоянное поддержание компании в состоянии боеготовности. Некоторые модели стратегического менеджмента предполагают, что у конкурента есть возможность избежать последствий конкуренции. Однако упоминаемая статья опровергает это мнение: претендент должен вовлекать в борьбу лидера отрасли, а не избегать ее. Этот вывод представляет новый взгляд на предмет. В эпоху гиперконкуренции нечего и рассчитывать отсидеться в тихой гавани — ее уже просто не найти.

Источник: FT.com site, 2001. 17 August.

* Smith, K., Ferrier, W. and Grimm, C 'King of the hill: Dethroning the industry leader'// *Academy of Management Executive*. 2001. Vol. 15, 2.

широкой социальной сфере могут быть непосредственно не связаны с розничной торговлей, но тем не менее играть фундаментальную роль в формировании природы и направления развития этой сферы. Так, растущее применение наемного труда женщин оказывает влияние на образ жизни и модели покупательского поведения потребителей (*Myers*, 1996). Показателями существенно значимых факторов среды могут служить и изменения принципов государственного планирования.

Имеются конкретные примеры, свидетельствующие о влиянии факторов среды на развитие определенных типов розничных форматов (*retail format*). Например, Аппель (*Appel*, 1972) высказал предположение, что в 1940-х гг. успех импорта из США в Европу такого формата организации розничной торговли, как самообслуживание, частично объясняется усло-

виями внешней среды. В основе нового формата розничной торговли лежала ценовая конкурентоспособность, что было особенно уместно в условиях экономического спада. Некоторые группы потребителей характеризовались возрастающим преобладанием доли тех, у кого был собственный автомобиль и холодильник, что означало растущий спрос покупки с меньшей частотой. Совсем недавно британские супермаркеты трансформировали рынок розничной торговли продовольственными товарами, и сейчас на их долю приходится большая часть расходов на розничные покупки, которые еженедельно совершают британские потребители. Развитие супермаркетов является средством, при помощи которого ведущие розничные торговцы продовольственными и хозяйственными товарами сумели увеличить свою долю рынка. Покупатели переключились на эту сравнительно новую форму розничной торговли (*grocery*), отказавшись от более мелких местных магазинчиков. Супермаркеты (площадь их торговых залов превышает 25 тыс. кв. футов — около 2,25 тыс. кв. м) распространились настолько, что их количество достигло того, что может назвать точкой насыщения рынка: ведь число подобных супермагазинов превысило 1100! В табл. 1.2 представлены модели роста подобных магазинов в Великобритании. Интересно отметить, что на четырех ведущих розничных торговцев продовольствием (*grocery*) приходится чуть менее 90% всех супермаркетов. Инвайронментальные теории берут за основу «дарвинистский» подход и утверждают, что шансы выжить имеют только те розничные торговцы, которые обладают наиболее подходящими организационной структурой и форматами торговли (Gist, 1968; Davidson et al, 1983; Brown, 1987). Это означает, что если компании розничной торговли захотят завоевать новые рынки с иными условиями среды, например экономическими или культурными, они могут столкнуться с необходимостью проводить специальные адаптивные мероприятия, чтобы обеспечить себе успех. Кроме того, если розничные торговцы хотят выжить, они обязаны соответствующим образом адекватно реагировать на эволюцию рыночных условий, так как в противном случае им грозит крах.

Таблица 1.2

Показательный рост числа продовольственных супермагазинов, принадлежащих лидерам отрасли

	1965	1970	1980	1993/4	1995/6	1997/8	2000/01
Tesco	-	-	-	229	247	286	319
Sainsbury's & Savacentre	-	-	-	203	239	268	293
Asda	-	-	-	192	196	205	232
Safeway	-	-	-	109	143	173	185
Somerfield	-	-	-	нет данных	нет данных	27	13
Morrisons	-	-	-	54	72	78	99
Waitrose	-	-	-	3	5	7	10
ИТОГО	4*	19*	239*	790	902	1045	1151

округлено.

Источник: Institute of Grocery Distribution, 1997, 2001.

Основные факторы внешней среды

1. Перемены, связанные с потребителем:

- демографические изменения — рост или сокращение численности населения, изменение численности возрастных, расовых, социально-экономических групп населения и т.д.;
- взгляды и предпочтения в отношении покупок товаров, конкретных брендов и продуктов;
- перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени, отсюда — возрастание роли предприятий питания быстрого обслуживания (*fastfood*), быстрого осуществления банковских операций по телефону, быстрой оплаты кредитными карточками и прочих сберегающих время технологий;
- экономические перемены, основанные на изменении реального дохода, уверенности в завтрашнем дне, численности работающих женщин и т.д.

2. Изменения в сфере технологий:

- появление микроволновых печей, морозильников и холодильников, легковых автомобилей, Интернета, широкое использование в бизнесе компьютеров, внедрение системы поставок «точно вовремя» (У/7) и проч.

3. Изменения характера конкуренции:

- конкурентные преимущества или недостатки действующих или альтернативных каналов распределения, обусловленных характером и типом организации розничной торговли. Так, влияние Интернета может служить самым ярким примером возникновения новых типов конкуренции.

Циклические теории**Теория розничного колеса**

Одной из оригинальных теорий, относящихся к проблеме институциональных изменений в розничной торговле, может служить теория «розничного колеса» (*wheel of retailing*) (McNair, 1931, 1958). Данная концепция предполагает наличие более или менее четкого цикла *развития* розничной торговли. Когда розничные торговцы только вступают на рынок, они конкурируют на основе предложения товаров по минимально возможным низким ценам или, стремясь привлечь потребителя, предлагают «новые дерзкие концепции, инновации». По мере приобретения опыта и накопления капитала розничные торговцы стараются повысить уровень услуг и их качество — отсюда и повышение цен на товары. Подобный успех позволяет зрелым, сформировавшимся розничным торговцам стабильно завоевывать на рынке прочные позиции. Однако в этом новом положении розничный торговец может стать уязвимым из-за высоких затрат, снижения эффективности и, возможно, инертности стратегий менеджмента, что может привести к падению объема продаж. Если возникает подобная ситуация, то розничному торговцу может грозить полный упадок, вплоть до того, что он вынужден будет уйти с рынка. В результате такого кругового (циклического) движения розничной торговли, т.е. по мере достижения новичками зрелости и перехода на более высокие позиции, вниз рынка

возникает «брешь» — т.е. появляется возможность проникновения на рынок новых участников.

Этот процесс наглядно иллюстрируют изменения в секторе розничной торговли продовольствием (*food retail*) Великобритании. В 1970-х гг. основные участники этого рынка ориентировались преимущественно на цены, примером чего может служить брошенный *Tesco* клич — «свали побольше товара в кучу и продавай его подешевле». Однако в 80-х гг. ведущие розничные торговцы продовольственными товарами (*grocery*) сместили акцент в сторону более высокого качества и стали больше ориентироваться на оказание услуг, осуществляя торговлю через крупные магазины, расположенные в легко доступных для потребителя местах. Эта тенденция увенчалась в 90-х гг. дальнейшим укреплением рынка, причем в его нижней части возникло свободное пространство для новичков. Эта возможность была немедленно использована европейскими компаниями, которые вторглись на британский рынок розничной торговли и предлагали большие скидки. Например, немецкие компании розничной торговли *Aldi* и *Lidl* использовали стратегию агрессивной экспансии, выставив в авангарде наступления мелкие магазины, предлагавшие ограниченный товарный ассортимент, но с огромными скидками. Они рассчитывали получать прибыль за счет больших объемов продаж и эффективности операций.

Классическое «колесо» розничной торговли проходит три стадии: выход на рынок, предложение более высоких цен и лучшего обслуживания, уязвимость. На первой стадии розничный торговец вступает на рынок как конкурент с низкими ценами, низким статусом и сведенными до минимума операционными расходами. Эта стратегия выражается в ограниченном ассортименте предоставляемых услуг, размещении в непрестижных районах, где низкие ставки арендной платы, в скромном оформлении торговых залов и ограниченном товарном ассортименте. По мере того как розничный торговец достигает успеха, завоевывает признание покупателей, другие компании пытаются копировать его изначальный (*original*) бизнес, надеясь так же, как и он, добиться успеха. На этой стадии розничный торговец начинает предлагать товары по более высоким ценам, улучшает торговые помещения и торговое оборудование, расширяет набор предлагаемых услуг, улучшает и расширяет ассортимент (*product line*). Со вступлением в фазу зрелости розничный торговец становится более уязвимым вследствие своей неспособности приспособливаться к меняющимся условиям, что вызывает снижение нормы доходности (*rate of return*) бизнеса. Приход на рынок инновационных участников, предлагающих низкие цены, сигнализирует о спаде зрелого бизнеса.

На практике «колесо» розничной торговли может объяснить некоторые перемены на британском розничном рынке. Этой теории полностью соответствует схематичный путь развития от магазинчика «на углу» до супермаркета на фоне увеличения ценовой уязвимости. Однако такие характерные для современной розничной торговли факторы, как большой объем операций ведущих компаний розничной торговли, важное значение, придаваемое созданию и укреплению брэндов, использование методов повышения лояльности клиентуры, а также постоянное стремление персонала к эффективности, обеспечивают высокую конкурентоспособность операций. Основная сложность в практическом применении теории «колеса» рознич-

ной торговли состоит в определении временного масштаба той или иной стадии. Их продолжительность может сильно варьировать в зависимости от темпов экономических, социальных и технологических изменений.

Теория розничной гармошки

Согласно этой теории (*retail accordion*) компании выходят на рынок сначала как простые розничные торговцы, сосредоточивая свои операции на конкретных секторах товаров и/или группах потребителей. С течением времени с целью дальнейшего развития компании начинают разнообразить свой ассортимент, сохраняя, однако, специализацию. Основное допущение данной теории состоит в том, что эволюция розничных операций связана со стратегиями, меняющими широту предлагаемого ассортимента (набора) товаров (*merchandise mix*). Примером подобной модели может служить создание мелких специализированных розничных магазинов, например бакалейного (*grocer*) или булочной (*bakers*), которые с течением времени растут, захватывая сектор розничной торговли продовольственными товарами с помощью крупных супермаркетов с разнообразным ассортиментом товаров.

В настоящее время можно наблюдать следующую стадию развития этой модели — появление маленьких магазинчиков с ограниченным ассортиментом для конкретных групп покупателей. Подобные магазины уже созданы розничными гигантами *Tesco* (магазины *Metro*) и *Sainsbury* (магазины *Local* и *Central*); они рассчитаны на другой сектор рынка, но торгуют под теми же названиями и брэндами, что и супермаркеты этих компаний, и опираются на их репутацию.

Подобная специализация обусловлена следующими факторами:

- в некоторых местах размеры магазинов не позволяют вместить большее разнообразие товаров, чтобы выдержать конкуренцию, вследствие чего магазин выбирает конкретную специализацию;
- повышение уровня доходов индивидов и рост городского населения обеспечивают возможность выгодно использовать сегментацию рынка;
- повышение значения магазинов товаров повседневного спроса и накопленного потребителями положительного опыта шоппинга в специализированных магазинах (*specialist shopping experience*);
- стремление признанных розничных брэндов охватить более специализированные секторы рынка (*specialist coverage of the market*).

Краткая история британского розничного рынка

1950-е годы

Закончилась эпоха послевоенного нормирования продуктов и продаж по карточкам, однако по-прежнему преобладают тенденция отказа от излишеств и дефицит. Население проявляет осмотрительность в своих расходах и стремится не делать долгов. В Великобритании открываются первые супермаркеты, в которых вводится система самообслуживания. Ограниченное число сетей магазинов розничной торговли в масштабах всей страны; реклама по телевидению направлена на увеличение продаж продуктов ведущих товарных марок. Производители сами устанавливают розничные цены на свою продукцию, например, указывая цену на упаковке.

1960-е годы

Увеличивается благосостояние; растут потребности британцев в горючем; отмена Закона об установлении и поддержании цен (*Price Maintenance Act*), что предоставляет розничным торговцам большую свободу конкурировать в области цен. Строятся первые автострады, позволяющие более экономично транспортировать товары на большие расстояния. Происходят изменения во взглядах общества, что приводит к формированию общества потребления — особенно сильны эти изменения среди молодежи. Компании розничной торговли становятся достаточно крупными, чтобы напрямую иметь дело с производителями товаров, а не действовать через оптовых торговцев. Развиваются индустрия моды и развлечений.

1970-е годы

Продолжается развитие и совершенствование рынка молодежных товаров, розничные торговцы соответственным образом совершенствуют свои стратегии сегментации. Великобритания вступает в Европейское сообщество. В магазинах впервые вводится пришедшая на смену традиционным ценникам технология сканирования (считывания) штрих-кодов, помещенных на товарах. Супермаркеты начинают расширять ассортимент, дополняя традиционный ряд фасованной продукции свежими продуктами: мясом, рыбой, молочными продуктами, свежими фруктами и овощами и т.д. Компания *Marks & Spencer* разрабатывает новые технологии охлаждения продуктов — это молочные десерты, охлажденные готовые блюда.

1980-е годы

Кооперативные продовольственные магазины (*co-op relinquishes*) сдают свои долго удерживавшиеся позиции ведущих розничных продавцов продовольственных товаров (*grocer*); массовый упадок местных специализированных магазинов (мясных лавок, булочных, лавок, торгующих зеленью и овощами, и т.д.) по мере того, как население осознает выгоды разовых закупок большого количества продуктов в одном большом пригородном магазине, где можно сразу купить все необходимое. Гипермаркеты (с торговой площадью свыше 25 тыс. кв. футов) приходят на смену более мелким супермаркетам, поскольку этот господствующий формат розничной торговли уже дал старт конкурентной гонке лидеров розницы в поиске наилучших мест для расположения ги-пермаркетов. Компании розничной торговли централизуют процесс закупок (действуя через головные офисы) и распределения (товары поставляются на региональные склады компаний). Растет сектор ресторанов быстрого обслуживания: все более популярными становятся пицца, бургеры, кебабы и проч. Резко увеличивается доля продуктов, маркированных собственными брэндами розничных торговцев.

1990-е годы

Крупные сети цепных розничных магазинов (*chains*) (такие, как *Sainsbury's*, *Tesco*, *Asda*) добиваются общенационального охвата рынка; практически одинаковые вывески и наружную рекламу этих магазинов можно встретить на центральных улицах всех крупных городов. Розничные компании европейских стран (*Aldi*, *Netto*, *Lidl*) проникают на британский рынок. Законодательство теперь разрешает магазинам работать по воскресеньям. Расширяется база услуг, предлагаемых розничной торговлей: супермаркеты становятся ведущими розничными торговцами бензином, они распространяют свою деятельность и на другие области розничных операций, включая сектор финансовых услуг. Удлиняются часы работы магазинов, некоторые переходят на круглосуточный режим. На рынок выходят розничные торговцы с крупными категориями товаров (*large category retailers*). Происходит интернационализация деятельности компаний розничной торговли; британские розничные цепи распространяют свои операции

на зарубежные страны, а тем временем иностранные розничные торговцы вступают на британский рынок. Например, крупнейший розничный гигант — американский *Wal-Mart* поглотил другого гиганта — компанию *ASDA*. Быстрое освоение Интернета создает условия для введения электронных потребительских услуг в области продаж.

2000-е годы

Появляются «умные» кредитные карточки (с микропроцессорами); вводятся новые методы оплаты покупок; электронная торговля становится более слаженной. Традиционные компании розничной торговли дают отпор новым электронным розничным торговцам, разрабатывая собственные сайты в Интернете. Усиливается внимание к ценности денег и брэндов; исчезает компания *C&A*, *Marks & Spencer* испытывает трудности. Одним из главных требований к магазинам становится удобство, поскольку время приобретает наибольшее значение. Возрастает ценность затрачиваемого на покупки времени.

Тенденция к универсализации становится повсеместной вследствие:

- расширения розничного предложения за счет увеличения ассортимента вспомогательных и сопутствующих линий товаров;
- проведения политики «снятия сливок», а именно путем введения в ассортимент большего числа товаров, обеспечивающих высокую прибыль, за счет которой становится возможным вытеснять конкурирующие товары;
- стремления повысить плотность покупательской массы в магазине путем предложения полного ассортимента товаров (шоппинг под одной крышей), чтобы потребитель мог приобрести все нужные товары в одном магазине;
- развития крупных торговых центров, состоящих из нескольких магазинов (*outlets*), что позволяет значительно расширять предлагаемый ассортимент и товарные линии.

Теория жизненного цикла розничной торговли

Теория жизненного цикла розничной торговли предполагает, что развитие розничной торговли проходит ряд стадий. Когда компания розничной торговли только зарождается (эта стадия в контексте промышленного жизненного цикла носит название эмбриональной), для нее характерны низкие темпы роста вследствие недостатка опыта и ресурсов. Затем на смену этой стадии приходит следующая, характеризующаяся высокими темпами развития по мере накопления опыта и повышения эффективности. Наконец, темп роста выравнивается и начинается стадия зрелости, сопровождающаяся увеличением затрат, ужесточением конкуренции и снижением эффективности (*efficiencies*). На зрелом рынке конкуренция будет по-прежнему интенсивной, рост замедляется и прибыли начинают сокращаться. Продолжающееся снижение доли рынка и прибыльности может в конце концов привести к развитию кризисных явлений и упадку; если ситуация ухудшается, итогом может стать полный уход с рынка. Менее конкурентоспособные компании, которые вышли на рынок раньше, будут вынуждены раньше его и покинуть по мере прохождения мелкими и слабыми конкурентами стадии вытеснения с рынка. Примером компании, которая испытывала проблемы, характерные для жизненного цикла розничного бизнеса, может послужить

Woolworths. Пытаясь сохранить конкурентоспособность, компания продолжала расширять ассортимент, что в конце концов привело к «распылению/размыванию» ассортимента и утрате своего целевого покупателя, в результате это торговое предприятие стало считаться магазином самого низшего разряда. В компании вовремя поняли, что с таким ассортиментом невозможно адекватно удовлетворять спрос современного потребителя. Компании удалось выжить только за счет признания важности узкофокусной (узконаправленной) стратегии. Рисунок 1.1 иллюстрирует гипотетический ход развития розничного бизнеса от эмбриональной стадии через период зрелости и далее, вероятно, к полному исчезновению.

Теория конфликтов

Основная посылка этой теории состоит в том, что конкуренция между организациями розничной торговли вызывает изменения самой природы среды данного бизнеса. Однако здесь речь идет не о повседневной конкуренции между компаниями, вызывающей институциональные перемены, скорее, имеется в виду дисбаланс, возникающий вследствие инноваций. Браун (*Brown, 1987*) утверждает, что реакция на инновации представляет собой процесс, состоящий из четырех стадий. Сначала инновация повергает розничных торговцев в шоковое состояние, в котором они и пребывают некоторое время. Затем они пытаются снизить остроту угрозы, применяя оборонительное отступление. Затем переходят к третьей стадии — признания и оценки инновации и, наконец, приступают к разработке адаптивной стратегии.

Типы реакции розничной торговли на инновации

- Шоковое состояние.
- Оборонительное отступление.
- Признание и оценка.
- Адаптация.

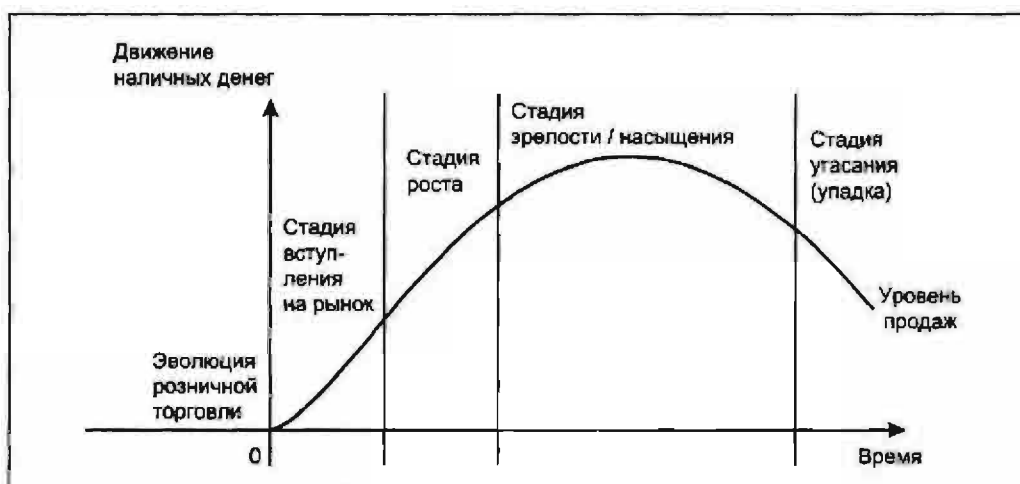


Рис. 1.1. Жизненный цикл розничной торговли

Вопрос заключается в том, сколько может потребоваться времени и какие стратегии придется применять в ответ на потребность в адаптации к новым условиям. Необходимо осознать характер требуемых перемен, оценить затраты на адаптацию и конечную прибыльность.

Примером инновации в сфере розничной торговли, которая стала катализатором перемен, может служить введение такой формы розничной торговли, как супермаркеты с системой самообслуживания. По мере того как супермаркеты развивались и захватывали все большую долю рынка у традиционных специализированных розничных предприятий, возникала необходимость в прямой реакции со стороны этих независимых розничных предприятий. Для сохранения конкурентоспособности они стали объединяться в добровольные группы и закупочные союзы (*buying alliances*). В рамках своих адаптивных стратегий некоторые компании, например *Spar*, прибегли к копированию новшества и тоже организовали у себя систему самообслуживания. Закупочные альянсы также помогали независимым розничным магазинам сохранять свои цены на уровне, предлагаемом развивающимися цепями супермаркетов (*supermarket chains*). Кроме того, появились розничные торговцы, использующие множество каналов (*multi-channel*) распределения одновременно. Традиционные участники этого рынка (имеющие традиционные магазины, выстроенные из кирпича и бетона) почувствовали угрозу со стороны такого инновационного канала распределения, как электронные продажи, а также со стороны новых виртуальных розничных компаний. Они ухватились за возможность разработать более конкурентоспособное предложение, которое могло бы дополнить существующее, что дало толчок к появлению нового типа розничных торговцев, использующих как традиционную, так и электронную торговлю. Вследствие тяжелых потерь, которые понесли виртуальные розничные компании, именно те операторы, которые начали использовать множество каналов распределения, в целом стали сейчас более успешными.

Теории, объясняющие институциональные изменения розничной торговли

1. Инвайронментальная теория.
2. Циклические теории:
 - «колесо» розничной торговли;
 - «гармошка» розничной торговли;
 - жизненный цикл розничной торговли.
3. Теория конфликта.

СТРУКТУРА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ВЕЛИКОБРИТАНИИ И СТРАН ЕВРОПЫ

В послевоенный период уже стали очевидными некоторые структурные изменения среды, в которой действует розничная торговля. Эти изменения наблюдаются во всех странах Европы, хотя на разных рынках они проявляются в разной степени. В целом в европейской среде розничной торговли имели место три фундаментальных и взаимосвязанных изменения: во-первых, баланс власти в рамках канала распределения сместился

от производителя к розничному торговцу; во-вторых, традиционные независимые розничные предприятия и кооперативы утратили долю рынка, уступив ее организациям с разветвленными цепями розничных предприятий, и, в-третьих, рынки стали все более консолидированными и концентрированными. Второй пункт особо подчеркивается Холлингером (*Hollinger, 1998*), который установил, что кооперативное движение располагало 50 обществами взаимной розничной торговли (*mutual retail societies*), причем на 15 самых крупных приходилось до 90% общей кооперативной торговли. В 1985 г. представители кооперативного движения Великобритании могли утверждать, что они являются ведущими розничными торговцами продовольственных (*grocery*) и хозяйственных товаров в стране, сельскохозяйственными операторами, равно как и их группы предоставляют банковские, страховые, ритуальные услуги. Кооперативный бизнес дал возможность своим конкурентам, таким, как *Tesco, J. Sainsbury, ASDA* и *Safeway*, вкладывать крупные средства в развитие и совершенствование магазинов, предлагающих потребителю постоянный ассортимент товаров, в то время как индивидуальные кооперативные общества остались чахнуть на прежних позициях.

В табл. 1.3 приведены данные об объеме продаж ведущих розничных торговцев Великобритании, осуществляющих также и зарубежные операции.

В действительности все структурные тенденции в среде розничной торговли тесно взаимосвязаны. Причиной, частично объясняющей, почему розничные торговцы сумели воспользоваться своим влиянием (позицией) против поставщиков, является появление и развитие разветвленных сетей многоотраслевых розничных магазинов (*multiple organizations*). Им удалось завоевать доминирующее положение на рынке, поскольку они были более эффективными и широко использовали эффект масштаба, что, в свою очередь, стало следствием их укрепившихся позиций в отношениях с поставщиками, которым они могли теперь диктовать свои условия.

Таблица 1.3

Крупнейшие компании розничной торговли в Великобритании, 2000 г.

Компания розничной торговли	Сектор торговли	Объем продаж, (млн ф. ст. без учета налога на добавленную стоимость)	Страны, где осуществляются торговые операции
Dixons Group	Бытовые электротовары	3618	Великобритания, Скандинавские страны, Ирландия, Испания, Португалия
Kingfisher	Различные отрасли	10 885	Великобритания, Франция, Германия, Бельгия, Нидерланды, Италия, Люксембург, Китай, Сингапур, Тайвань, Чехия, Словакия, Турция, Канада, Бразилия
J. Sainsbury	Продовольственные товары	16 135	Великобритания, США
Tesco	Продовольственные товары	18 796	Великобритания, Ирландия, Венгрия, Чехия, Польша, Словакия, Франция, Таиланд, Южная Корея, Тайвань

Источник: *Retail Intelligence*, 2001b.

В разных странах Европы степень доминирования разветвленных сетей розничных многоотраслевых магазинов на национальном рынке различна. Наиболее высокие уровни концентрации и господства сетей наблюдаются на рынках с самой передовой структурой, а именно в Великобритании и Германии, где на три — пять ведущих игроков в секторе розничной торговли продовольствием (*grocery*) приходится почти половина оборота рынка. Эта тенденция несколько слабее выражена на структурированных рынках Франции и Нидерландов, тогда как на посреднических традиционных рынках, например, Испании, Италии, Португалии и Греции мелкие независимые розничные торговцы продолжают удерживать достаточно прочное положение. Однако даже на таких рынках проявляется тенденция к завоеванию лидерства крупными розничными компаниями с разветвленной системой многоотраслевых магазинов (*multiples*). Мы рассмотрели тенденции структурных изменений рынка с 1960—1970-х гг., проследим и перемены в их географии.

Независимые и кооперативные розничные торговцы вынуждены бороться за сохранение своих рыночных позиций. В разных странах Европы им, правда в различной степени, благоприятствует государственная политика, например, в стране действуют ограничения на открытие новых магазинов или установлен контроль над процессом поглощения крупных компаний. Кроме того, они пробуют сопротивляться розничным гигантам и на стратегическом уровне — путем объединения в добровольные группы и союзы, а также используя методы организации розничного предложения, которые дополняют то, что могут предложить сети многоотраслевых магазинов. Например, мелкий торговец бакалеей не может конкурировать с крупным магазином по широте ассортимента, но он может повысить свою конкурентоспособность за счет расположения своей торговли не в пригороде, а непосредственно в жилом районе и установить более продолжительные часы работы, что создает дополнительное удобство для местных потребителей.

Розничные торговцы должны все время следить за изменениями в среде своей деятельности и приспосабливаться к ним. Одним из последствий такой адаптации является изменение формата, размера и места расположения магазинов розничной торговли. К последствиям изменений внешней среды можно отнести двойственную тенденцию изменения размера магазинов, формирование доминирующих розничных форматов в масштабах национальных рынков и вопросы территориального размещения, как, например, перемещение крупных магазинов в пригородные зоны.

Структурные тенденции в европейской розничной торговле

- Усиление доминирования розничных торговцев над поставщиками.
- Растущая доля рынка удерживается крупными разветвленными розничными многоотраслевыми магазинами и наблюдается соответствующая потеря доли рынка независимыми и кооперативными розничными торговцами.
- Повышение уровня концентрации рынка.
- Техническое превосходство крупных розничных операторов, обеспечивающее эффективность затрат.

Все эти тенденции на рынках европейских стран выражены в разной степени. На наиболее развитых рынках основная власть удерживается розничными торговцами, эти рынки также характеризуются высокой долей разветвленных многоотраслевых цепей магазинов и самыми высокими уровнями концентрации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Размеры розничных торговых организаций значительно выросли, особенно в секторе продовольствия. Это явление находит отражение в увеличении размеров розничных магазинов, например в возникновении супермагазинов (*superstore*) в Великобритании и гипермаркетов (*hypermarket*) во Франции. Увеличивая размеры новых магазинов, розничные торговцы продовольственными товарами одновременно избавляются от небольших магазинчиков. Эти старые и мелкие торговые точки располагаются, как правило, на центральных улицах и в городских центрах, тогда как новые крупные магазины — в основном за городом. Таким образом, увеличение размера магазинов привело к изменению стратегии размещения магазинов, переориентировав розничных торговцев продовольственными товарами с мест расположения в пределах городской черты в пригороды. Главные участники розничного рынка укрепили свои позиции при помощи улучшения брэндов, введения схем маркетинга на основе взаимоотношений (*relationship marketings*), разработки собственных брэндов и улучшения среды (условий) торговли.

Изменение размеров магазинов можно рассматривать с позиций модели поляризации. На одном полюсе располагаются крупноформатные розничные магазины, которые все больше увеличиваются в размерах, чтобы получить экономию за счет эффекта масштаба и повысить эффективность затрат; тем самым они освобождают место для мелких магазинчиков на другом полюсе рынка. Одновременно с сокращением числа специализированных розничных магазинов становится очевидным увеличение числа магазинов малого формата, привлекающих удобством своего расположения с широким ассортиментом продукции (*convenience formats*). Причем они принадлежат не только независимым розничным торговцам и входят в их добровольные цепные объединения; даже крупные розничные многоотраслевые магазины (*multiples*) осознали выгоду магазинов малого формата, которые дополняют их основной крупномасштабный формат торговли (примерами могут служить магазины *Metro*, созданные компанией *Tesco*, и магазины *Local* и *Central*, принадлежащие *J. Sainsbury*).

Несмотря на то что розничные торговые организации, предлагающие высокие скидки, вступили на британский рынок, заполняя пробел на нижнем конце шкалы ценовой структуры, их приход можно рассматривать и с точки зрения поляризации по размеру и местоположению торговых точек. В то время как супермагазины увеличивают свои размеры и перемещаются в пригородные зоны, дисконтные супермаркеты (*discount supermarkets*) и удобно размещенные магазины с широким ассортиментом (*convenience*) в городских центрах, частично вследствие того, что там можно найти небольшие земельные участки (тогда как супермагазины нуждаются в участках гораздо большей площади), а также потому, что такие магазины фокусируют внимание на удовлетворении потребительского спроса внутри центров розничной торговли, а не на стремлении потребителя сделать все покупки под крышей одного магазина.

Ведущие розничные компании стремятся развивать крупномасштабную розничную торговлю, что выражается в распространении цепей многоотраслевых магазинов и укрупнении размеров отдельных магазинов с целью усиления эффекта масштаба и повышения эффективности затрат. Однако и у мелкоформатных торговцев имеются

несомненные преимущества. Во-первых, они часто выигрывают за счет политики государственной поддержки, например законодательных ограничений на строительство новых крупных загородных торговых центров. Во-вторых, они стараются обеспечить себе эффект масштаба путем добровольного объединения в группы и закупочные альянсы. В-третьих, мелкомасштабные розничные торговцы могут извлекать выгоду из концентрации (*clustering*) в городских центрах, создавая тем самым критическую массу розничного предложения, что привлекает покупателей и позволяет более эффективно удовлетворять их запросы.

Интересно отметить, что в рамках крупномасштабной розничной торговли продовольственными товарами на разных рынках действуют магазины разных форматов. Например, в продовольственном секторе британского рынка доминируют супермагазины (*superstores*), ориентирующиеся на качество и предоставление пакета услуг, тогда как во Франции рынок характеризуется крупномасштабными загородными гипермаркетами с ценовой ориентацией и высокой долей ассортимента непродовольственных товаров. Для Германии характерна смесь гипермаркетов и дисконтных супермаркетов, тогда как в странах Бенилюкса преобладающим форматом розничной торговли являются супермаркеты, располагающиеся вдоль больших проспектов (*high streets*). Такая ситуация поневоле заставляет задаться вопросом: является ли развитие этих доминирующих форматов розничной торговли реакцией розничных торговцев на особенности национального потребительского спроса или сами розничные торговцы диктуют потребителям определенные условия розничной торговли?

УПРАЖНЕНИЯ

Предлагаемые ниже упражнения помогут увязать материал данной главы с практическим контекстом. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к изучению главы 2.

1. Кто такой розничный торговец и каковы его функции? Какие розничные торговцы попадают в категории, перечисленные в приведенной таблице? Запишите ответы в свободные клетки таблицы.

Розничные торговцы, которые эволюционировали согласно теории циклических изменений	<i>Название компании:</i>	<i>Каким образом:</i>
Розничные торговцы, которые эволюционировали согласно теории изменений «гармошка»	<i>Название компании:</i>	<i>Каким образом:</i>
Розничные торговцы, которые эволюционировали согласно конфликтной теории изменений	<i>Название компании:</i>	<i>Каким образом:</i>

Какой из рассмотренных теоретических подходов дает наиболее ясное понимание изменений и почему?

2. Обдумайте тенденции развития розничной торговли на главной улице в центральной части вашего населенного пункта. Прочтите Minicase 1.1 о возрастающей власти супермаркетов. В чем состоят основные изменения в розничной торговле на

главной улице в центрах городов, которые могут отразиться на потребителе вследствие применения власти крупными розничными операторами? Неизбежно ли это с точки зрения теорий изменений, с которыми вы ознакомились в данной главе, и если да, то какие теории применимы в большей степени, чем другие?

3. Проанализируйте статистику деятельности различных типов розничного бизнеса (например, продажа через Интернет, магазины типа «сделай сам», супермагазины, находящиеся на пересечении улиц бакалейные (*grocery*) магазинчики, универсальные магазины (*department stores*), ателье индивидуального пошива одежды (*bespoke tailors*), посылочная торговля. Подготовьте анализ компаний, действующих как минимум в трех из перечисленных видов торговли, по основным показателям деятельности за период не менее трех лет. Дайте свои комментарии на основании собранных статистических данных, укажите проявившиеся изменения. Попытайтесь дать прогноз дальнейших перемен на ближайшие 10 лет. Покажите, каким образом теории изменений помогают понять выявившиеся тенденции.

4. Ознакомьтесь с Minicase 1.2. Укажите те компании розничной торговли, которые меняют правила игры в отрасли путем разработки новых форматов и предложения новых видов торговли. Каков ваш прогноз результатов этих перемен?

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Appel, D. (1972) 'The supermarket: early development of an institutional innovation', *Journal of Retailing*, 48, 39—53.

Brown, S. (1987) 'Institutional change in retailing: a review and synthesis', *European Journal of Marketing*, 21 (6), 5-36.

Brown, S. (1992) *Retail Location: a micro-scale perspective*. Aldershot: Avebury.

Davidson, W.R., Sweeney, P.J. and Stampfl, R.W. (1983) *Retailing Management*. 5th edn. New York: John Wiley.

Financial Times (2001) 'Rewriting the rules', FT.com site: 17 August.

Friedman, M. (1970) 'The social responsibility of business is to increase profits', *New York Times Magazine*, September, 13.

Gist, R.R. (1968) *Retailing: Concepts and decision*. New York: Wiley and Sons.

Hollinger, P. (1998) 'Survey — future of mutuality: the Co-op: Members urged to co-operate', *Financial Times*, 10 March.

Jack, A. (2001) 'Healthy break with the past: Russian retailing', *Financial Times*, 6 August.

Institute of Grocery Distribution (1997) *Grocery Retailing 1997: The market review*. Watford: IGD Business Publications.

Institute of Grocery Distribution (2001) www.igd.com fact sheets.

Keh, H.T. and Park, S.Y. (1997) 'To market, to market: The changing face of grocery retailing', *Long Range Planning*, 30 (6), 836-46.

Labour Market Trends (1998) 'Employee jobs', *Labour Market Trends*, June, S. 21.

McNair, M.P. (1931) 'Trends in large scale retailing', *Harvard Business Review*, 10, 30-9.

McNair, M.P. (1958) 'Significant trends and developments in the post-war period', in Smith, A.B. (ed.) *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and its Implications*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.

Myers, H.A. (1996) 'Internationalisation: The impact of the European Union.

A study of the food retail sector'. Unpublished PhD thesis. School of

Management Studies, University of Surrey. Myers, H.A. and Alexander, N. (1997) 'Food retailing opportunities in Eastern

Europe', *European Business Review*, 97 (3), 124—33. National Accounts (1998) *Annual Abstract of Statistics 1997*. London: The Stationery

Office. ONS, Department of Manpower Services, Annual abstract of Statistics (2000).

Potter, R.I.B. (1982) *The Urban Retailing System: Location, cognition, behaviour*.

Aldershot: Gower. Ratchford, B.T. (1998) 'Introduction to the special section: Economic perspectives

on retailing', *Journal of Retailing*, 74(1), 11—14.

Retail Intelligence (1998) *The European Retail Handbook — 1998 edition*. London: Retail Intelligence Research Publications.

Retail Intelligence (2001a) *The UK Retail Rankings*, London: Retail Intelligence Research Publications.

Retail Intelligence (2001b) *The World's Top 100 Retailers*. London: Retail Intelligence Research Publications.

Tyler, R. (2001) 'Britain: Supermarket profits boom while food poverty increases', www.wswg.org, 23 April.

2 МАРКЕТИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ. ВВЕДЕНИЕ

Изучив материал данной главы, вы узнаете:

- в об истоках маркетинга;
- что такое философия бизнеса и в чем различия между эпохами производства, продаж и маркетинга;
- какие приняты в области маркетинга определения, понятия и функции;
- в чем различия между маркетингом и продажами, а также содержание понятия «маркетинговая ориентация».

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ И МАРКЕТИНГ

В главе 1 были рассмотрены функции и структура розничной торговли, было также показано, почему розничная торговля стала настолько зримой в нашей повседневной жизни. Однако не всякий понимает, что розничная торговля включает в себя такие виды деятельности, как личная покупка (*shopping*), покупка товаров через Интернет, пользование финансовыми услугами и даже посещение местной закусочной быстрого обслуживания или парикмахерской. Повседневная причастность маркетинга к столь разнообразным видам деятельности трактуется по-разному и только подчеркивает сложность маркетинговых операций в розничном бизнесе (*retail marketing operations*). Эту сложность необходимо увязать с революционными переменами, происходящими во всей сфере розничной торговли, а именно с трансформацией способов предложения на рынок товаров и услуг. Для более полного понимания этих революционных перемен следует рассмотреть лежащие в их основе понятия, которые обеспечат нам базовые знания о том, что представляет собой маркетинг в розничном бизнесе (*retail marketing*).

Розничная торговля в том или ином виде уходит корнями вглубь веков, однако вследствие существенных изменений как элементов розничной торговли, так и рыночных условий возникала потребность внесения соответствующих изменений в технологии и в подходы к этой сфере деятельности. Рейд (*Reid, 1995*) назвал розничную торговлю бывшей «Золушкой бизнеса», которая сейчас превратилась в лидера инноваций и управления сложными процессами в сфере бизнеса. Розничная торговля включает в свою сферу все виды деятельности, связанные с маркетингом и распределением товаров и услуг. Таким образом, маркетинг представляет собой ключевую область любой розничной операции, ведь успех или провал розничного торговца определяется тем, насколько правильно он сумел понять и удовлетворить потребности своих клиентов.

Постоянно происходит изменение потребительского поведения. Например, многие люди испытывают дефицит времени, что вызвано ростом числа

семей, где работают оба родителя. В результате все больше детей после школы длительное время находятся дома одни и вынуждены сами готовить себе еду или делать покупки; все больше времени посвящается развлечениям, в том числе шопингу как увлекательному времяпрепровождению. Все это приводит к формированию ряда сегментов потребителей с более высоким доходом, но меньшим временем, которое люди могут посвятить ежедневным походам за покупками. Подобные изменения создают среди розничных торговцев интенсивную конкуренцию. Эти изменения настолько разительны, что мы уже стали свидетелями изменения способов взаимодействия потребителей с некоторыми из наиболее традиционных областей розничного сектора, и прежде всего с организациями, предоставляющими финансовые услуги. Изменения стиля жизни потребителей диктуют необходимость осуществления некоторых банковских услуг более удобным и экономичным способом. Это обусловило развитие технологий банковских услуг с использованием автоматических кассовых машин, почтовой и телефонной связи, а также электронных средств. Новым важным элементом стали банковские услуги, оказываемые небанковскими учреждениями (*non-branch banking*) — за пределами банков и их филиалов, что отражает запросы современного потребителя.

Наиболее четко эта тенденция, получившая название «отказ от посредничества» (*disintermediation*), прослеживается в сфере страхования. Страховой агент, традиционно оказывавший услуги при страховании, например автомобиля, жилья или для личного страхования, отступил под натиском быстрого роста прямого маркетинга (*direct marketing*) в этой области. Пионерами в области введения этих изменений стали компания *Direct Line* в страховании и *Citibank* — в сфере банковских услуг. Использование продаж по телефону, через Интернет и прочих методов маркетинга внесло изменения как в каналы распределения, так и в структуру себестоимости в отрасли. Практическая реализация этих перемен стала возможной не только благодаря быстрому и целенаправленному развитию технологий, но и самому факту признания потребителями новых форматов услуг и их ценовых преимуществ. Однако наблюдая такие новшества, как электронные банковские услуги, мы одновременно отмечаем и растущее давление со стороны некоторых потребителей, требующих сохранить местные филиалы банков, чтобы нейтрализовать беспокойность фактическим выпадением некоторых групп населения из сферы финансовых услуг.

НЕОБХОДИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Успех любого вводимого изменения следует подкреплять соответствующей маркетинговой стратегией. В рамках разработки маркетинга в розничном секторе необходимо добиваться того, чтобы позиционирование какого-либо предложения, а также его имидж были тщательно продуманы и логически взаимосвязаны. В основе *позиционирования* как концепции маркетинга лежит не географическое положение, а позиция имиджа, цены и качества в определенной нише рынка. Именно здесь, в такой нише рынка, розничный торговец принимает решение «разместить» свой бизнес, там, где он сможет успешно конкурировать с другими аналогичными точками розничной торговли. Выбранная позиция должна четко и однозначно восприниматься потребителем,

а выбор конкретной рыночной позиции должен обеспечивать розничному торговцу некоторое преимущество либо за счет того, что в восприятии потребителя он отличается от конкурентов либо за счет того, что своим выбором он наиболее четко идентифицируется именно как предлагающий конкретный набор розничных услуг. Такой подход может создать у потребителя позитивный имидж. Например, одной из историй успеха в этой области может служить позиционирование, предпринятое компанией *Toys «Я» Us* (сеть торговых центров), которая позиционировала себя как «специалист в категории», предлагающий лишь несколько категорий товаров. Розничные торговцы, специализирующиеся на ограниченном числе категорий товаров, обеспечивают себе доминирующее положение за счет предложения большого выбора товаров в пределах нескольких категорий, наличия большого объема товаров, политики низких цен (*value-for-money pricing* — «цена-качество» и целенаправленного продвижения своего брэнда (*branding*)). Однако снижение цен и операционных затрат вызвали финансовые проблемы, которые привели к закрытию ряда европейских магазинов компании *Toys «Я» Us*. Несмотря на неудачи компании, успех подобного позиционирования был «тиражирован» другими компаниями. Появление термина «убийцы категории» объясняется тем, что подобная стратегия позиционирования практически уничтожает различные звенья традиционной цепочки и обеспечивает доминирование во всей товарной категории. Этот возникший недавно в розничной торговле маркетинговый подход привел к доминированию ряда компаний на рынках детских игрушек, спортивных товаров, бытовых электроприборов и товаров типа «сделай сам».

Подход многих компаний розничной торговли направлен на обеспечение роста и доминирующего положения в выбранной ими позиции с целью достижения лидерства. На рынке невозможно завоевать лидерство «за одну ночь». Даже компания *Wal-Mart*, крупнейший мировой розничный торговец, еще в 1970-х гг. имела всего 50 магазинов с объемом продаж в 50 млн долл. Однако не следует забывать, что наряду с успехами, есть и неудачи; огромное количество подобных мероприятий закончилось полным провалом. В 1993 г. в США компания *Sears* объявила, что после 107 лет практики компания прекращает использовать каталоги для продажи товаров по почте. Причиной этого отказа явилась ужесточившаяся конкуренция в результате проникновения магазинов таких розничных гигантов, как *Wal-Mart*, в сельские районы, изменения характера использования легковых автомобилей, а также перемены в покупательских привычках населения. В то же время многие другие компании, практикующие торговлю по каталогам, продолжали действовать более успешно, чем *Sears*. Проблемы компаний подобных *Sears* могут заключаться в их неумении «выжимать» продажи из зрелых рынков и в необходимости улучшить подход к маркетингу в розничной сфере. Тем не менее *Sears* остается крупным розничным торговцем с «устойчивыми» консолидированными операциями. Свои основные международные операции компания ведет в основном в США, Пуэрто-Рико и Канаде. В 1999 г. у *Sears* было то, что она назвала магазинами универсального ассортимента (с полной линией продуктов — питания и промышленных товаров) (858) с предложением товаров таких эксклюзивных марок, как *Canyon River Blues*, *Fieldmaster*, *Crossroads*, *Kenmore*, *Craftsman*, а также специализированные магазины (*specialty stores*) (2100).

Достижение розничным рынком зрелости привело к разработке и применению таких схем, которые позволяют строить лучшие взаимоотношения с клиентами. Уже признано, что схемы маркетинга на основе взаимоотношений (*relationship marketing*) способствуют снижению затрат в долгосрочном плане на привлечение клиентов благодаря выгодам от сохранения имеющихся клиентов. Таким образом, в последнее время развитие маркетинга в розничной торговле связано с созданием лояльности клиентов (см. главу 8, где приводятся определение и описание схем обеспечения лояльности со стороны покупателей).

Разработанные Диком и Базу (*Dick, Basu, 1994*) основы лояльности клиентов определяют лояльность как связь между соответствующим отношением к компании как экономическому объекту (продукту/услуге/ брэнду/магазину) и поведением клиентуры. Это означает, что такие компоненты отношения потребителей, как осознание, эмоциональность и поведенческий аспект в равной степени формируют уровень их лояльности как клиентов. Эти отношения основываются на функциях предварительной и последующей оценки. Ниже приводятся возможные статусы лояльности:

- *Отсутствие лояльности*: характеризуется низким уровнем симпатии (*low relative attitude*) и низкой повторной посещаемостью, что сигнализирует об отсутствии лояльности (*Dick, Basu, 1994*). Эта ситуация может наблюдаться сразу после открытия магазина с новым брэндом и/или неспособности донести до потребителя отчетливые преимущества или отличительные особенности этого нового брэнда магазина.

- *Ложная (spurious) лояльность*: отражает низкий уровень симпатии при высокой повторной посещаемости и характеризуется влиянием на поведение факторов, не связанных с личным отношением потребителя. Это состояние можно уподобить инерции, когда потребитель не видит особых различий между брэндами, например при слабой вовлеченности потребителя в процесс покупки (*low involvement purchase situation*) вследствие того, что покупка может иметь регулярный характер, а приобретаемый продукт не связан с какой-либо степенью риска, повторные покупки обусловлены ситуационными факторами, скажем, когда потребитель посещает именно этот магазин по привычке, просто потому, что он более знаком ему, чем другие.

- *Скрытая (латентная) лояльность*: высокая степень симпатии и низкая посещаемость свидетельствуют о скрытой лояльности покупателя. Потребители могут относиться благожелательно к конкретному магазину, но проявлять приверженность другим торговым точкам, предлагающим более привлекательные схемы поощрения покупателей.

- *Лояльность*: желательная ситуация для каждого магазина. Лояльность основывается на симпатии и частой посещаемости. Лояльный по отношению к данному магазину покупатель отдает ему предпочтение и посещает его для приобретения данного вида товара. Таким образом, задача розничного торговца состоит в том, чтобы повышать лояльность клиентов своему магазину.

Способность розничного торговца создавать и повышать лояльность покупателя в большой степени зависит от умения идентифицировать и понять, что является его целевым рынком, а также от умения предложить правильное вознаграждение или схему

поощрения покупателей, чтобы обеспечить удержание основной массы своей клиентуры в течение достаточно длительного времени. Для этого также требуется организация услуг на высшем уровне, отсутствие серьезных проблем, которые могли бы возникнуть в товарных запасах, а также удобство обслуживания. И это справедливо не только в отношении крупных розничных торговцев. Существует и малый бизнес, представленный местными розничными магазинами, управляющимися владельцами, передвижные магазины или торговлю «от двери до двери» (*door-to-door*). С целью достижения успеха розничные торговцы основывают каждый из этих видов торговли на построении взаимоотношений и создании некой формы добавленной ценности. Поскольку клиенты могут иметь самые разнообразные специфические требования, возникает необходимость в различных методах построения лояльности. Сопанен (*Sopanen*, 1996) провел исследование группы *SOK* и выявил шесть различных видов лояльности:

- 1) *монопольная* — возникает при отсутствии выбора;
- 2) *инертная* — возникает, когда клиенты и не стремятся найти альтернативы;
- 3) *вследствие удобства* — возникает только из-за удобства расположения торговой точки;
- 4) *ценовая* — возникает, когда клиент полагает, что в данном магазине низкие цены, но если он увидит, что цены низки и в других местах, он утратит эту лояльность;
- 5) *стимулируемая* — основана на наличии схем поощрения покупательской лояльности, позволяющей покупателю накапливать преимущества (выгоды);
- 6) *эмоциональная* — основана на лояльности по отношению к брэнд; этот вид лояльности создать труднее всего.

Каждый из этих видов лояльности важен и требует внимания со стороны тех, кто занимается маркетингом, поскольку они должны установить направление развития на будущее с учетом обеспечения конкурентных цен, создания подходящих схем поощрения лояльности и разработки процесса укрепления брэндов. Нынешнее использование маркетинга на основе взаимоотношений можно рассматривать в сопоставлении с маркетингом на основе сделок (транзакций), являющимся традиционным подходом к рынку. Таблица 2.1 дает возможность сопоставить существенные различия этих подходов. Очевидно, что маркетинг на основе взаимоотношений имеет долгосрочную перспективу, поскольку делает основной упор на удержание клиента.

Исследования в области маркетинга на основе взаимоотношений были проведены Гендлером (*Gendler*, 1997), который установил, что такого рода маркетинг является жизненно важным инструментом розничной торговли вследствие большого значения повторного совершения покупок и оценивающего отношения клиента. За последнее время были существенно расширены схемы поощрения лояльности с целью распространения их действия на уточненные целевые группы потребителей, каковыми являются люди пенсионного возраста, студенты, семьи с детьми и т.д. Сейчас подобные схемы предлагают такие виды вознаграждения за покупку, как дополнительная возможность бесплатно пролететь дополнительные мили при авиаперелетах, или подарки лояльным клиентам при сезонных продвижениях товаров, финансовые услуги. Эти схемы выгодны розничному

Таблица 2.1

Сравнение политики маркетинга на основе сделок и взаимоотношений

<i>Маркетинг на основе сделок</i>	<i>Маркетинг на основе взаимоотношений</i>
Ориентирован на короткую перспективу	Ориентирован на длительную перспективу
Ориентирован на конкретного субъекта	Ориентирован на группу субъектов
Сосредоточен на результате продажи, так как продажа представляет собой конец процесса	Сосредоточен на удержании клиента и обеспечении повторных продаж
Основной упор делается на убеждении сделать покупку	Сосредоточен на создании позитивных взаимоотношений с клиентом
Потребность победить, применить приемы манипуляции	Стремится создать доверие и оказать услуги
Акцент на конфликте, изначально присущем процессу совершения сделки	Направлен на создание партнерства и сотрудничества для снижения вероятности неудачи и обеспечения долгосрочных взаимоотношений (с клиентами или стратегическими союзниками, с совместными предприятиями, а также в рамках партнерских взаимоотношений с поставщиками)

Источник: Gilbert, 1996.

торговцу, так как используя персональные данные, собранные для реализации этих схем, в сочетании с данными о торговых операциях он может применить такой способ анализа информации из базы данных, который позволит повысить отдачи от продвижения и таргетинга (*targeting*) (узкофокусной «настройки» маркетинга на конкретного потребителя). Поскольку клиенты используют при оплате покупок свои кредитные карточки, можно провести мониторинг того, что, когда и где они приобретают, это позволяет формировать базу индивидуальных данных клиентов.

Важным требованием современного розничного бизнеса является требование действовать лучше, чем конкуренты, а в случае схем обеспечения лояльности — предлагать более привлекательные способы поощрения или создавать клубы взаимоотношений. Это совпадает с потребностью развивать устойчивое конкурентное преимущество, при этом каждый аспект бизнеса должен совершенствоваться до такого уровня, который обеспечит нам более выгодную позицию на рынке в сравнении с конкурентами. Это касается решений о размещении и дизайне торговых точек, набора предлагаемых услуг или выбора товаров (ассортимента), технологий, контроля финансовых затрат и планов коммуникаций.

Особенно важны для розничных торговцев программы коммуникаций. Наверняка вы не так давно наблюдали продвижение либо модного продукта, либо брэнда продукта питания, либо товара по сниженным ценам. Нас постоянно бомбят рекламой и предложениями приобрести какой-либо товар. Каждый день мы получаем по почте хотя бы одно письмо, содержащее то или иное предложение от представителей розничной сети. Множество рекламных объявлений публикуется каждый день в средствах массовой информации, каждый магазин имеет мириады рекламных обращений. Мы окружены агрессивными и навязчивыми посланиями и обращениями, оплаченными из маркетинговых бюджетов. Однако, как мы увидим далее в этой главе, маркетинг

представляет собой нечто неизмеримо большее, чем простое продвижение розничного товара, — это только один аспект маркетинга. Продвижение часто используют для построения имиджа брэнда, и в конце 1990-х гг. мы были свидетелями гораздо более активных действий и инвестирования средств в укрепление позиций брэндов. Речь может идти об имени розничного торговца или о продуктах с собственным брэндом, покрывающих широкий спектр позиционирования цен и качества. Совершенствование имиджа брэнда прибавляет психологическую ценность розничной операции.

На розничном рынке одежды необходимо предлагать ценность

Данные, содержащиеся в приведенной ниже таблице, позволяют выявить относительное снижение результатов деятельности традиционных лидеров массовых розничных продаж. Показатели продаж *Marks & Spencer* непродовольственных товаров указывают на серьезный спад. Несмотря на то что потребители становились все более требовательными и все больше привыкали пользоваться различными усовершенствованиями, предлагаемыми другими розничными торговцами, компания не уделяла должного внимания маркетингу, допустила снижение стандартов качества и не смогла предложить реальную ценность за деньги покупателей. Доля *Marks & Spencer* на британском розничном рынке одежды значительно сократилась, и возникла настоятельная потребность в полном пересмотре маркетинговой деятельности.

Розничные торговцы одеждой: оценка изменения размеров торговых площадей и объема продаж, 1996/1997-2000/2001 гг.

Компания розничной торговли	Увеличение торговых площадей, %	Рост объема продаж, %
Matalan	+145	+216
New Look	+99 ¹	+127 ¹
Peacocks	+116	+153
The Officers Club	+500 ²	+392 ²
TJ Hughes	+130	+149
Marks & Spencer (непродовольственные товары)	+19,1 ¹	-6,5
Arcadia	+36,8 ¹	+92,0 ¹
Next (розничный сектор)	+51,3	+76,3

Примечание: ¹ — 1995/1996-1999/2000;

² — 1996/1997-1999/2000.

Источник: *Retail Intelligence*, 2001.

В основе этих изменений лежит постоянное нарастание мощи розничных компаний. За относительно короткий период индустрия розничной торговли настолько укрепила свои позиции, что сейчас в значительной степени осуществляет контроль над производителями. Изменения происходят на фоне постоянной концентрации розничного бизнеса в руках небольшого числа крупных международных компаний. Это особенно характерно для сектора розничной торговли продуктами питания; например, в Великобритании основная доля рынка приходится на пять корпоративных цепей магазинов розничной торговли.

Большая часть произошедших в недавнее время изменений размера организаций способствовала увеличению пропасти между руководителями бизнеса и потребителями. Последствиями этого разрыва явился недостаток получаемых из первых рук знаний о желаниях и потребностях потребителей. Те компании, которые взяли на вооружение маркетинговое мышление, делают особый упор на то, чтобы добиться полного понимания динамики потребительского поведения. Мы должны принимать во внимание, что организации, использующие маркетинг, испытывают влияние исторических перемен, таких, как переход власти от производителя к розничному торговцу, а также сдвиги в восприятии потребителей, которые отражаются на их покупательском поведении. Габор (*Gabor, 1977*) и МакГолдрик (*McGoldrick, 1990*) выделили три главные тенденции, указывающие на переход власти к компаниям розничной торговли в Великобритании:

1. Отмена в 1964 г. законодательного требования о поддержании цен при перепродаже товаров (*resale price maintenance — RPM*) в большинстве продуктовых секторов. Такая отмена представляет собой важную веху в переходе власти, хотя решительные требования перемен раздавались еще задолго до отмены этого законодательного положения. В 1997 г. Комиссия по монополиям и слияниям (*Monopolies and Mergers Commission*) приняла решение поддержать запрет на практику установления рекомендованных розничных цен на широкий ассортимент товаров бытовой электроники. Это означает, что компании — производители бытовой техники не могут отказаться от предоставления скидок розничным торговцам.

2. Распространение собственных брэндов (разработанных самими розничными торговцами), на долю которых к 1986 г. приходилось 22% розничных продаж в целом и 25% розничных продаж продуктов питания. К 2000 г. продажа собственных брэндов уже превысила 50% объема продаж продуктов питания (*ACNielsen, 2001*).

3. Рост концентрации розничной торговли одновременно является и следствием, и причиной усиления могущества розничных торговцев. К 1986 г. на крупные разветвленные цепи (десять и более торговых предприятий) приходилось почти 60% розничной торговли Великобритании. Эта концентрация еще усилилась вследствие того, что розничные торговцы продуктами питания расширили свое предложение: они стали включать финансовые услуги, а также создали новые магазины и расширили товарный ассортимент.

Концентрация розничной торговли в сфере продовольственных товаров показана на рис. 2.1 и 2.2.

Изменения позиций розничной торговли следует рассматривать в контексте ситуации 1960-х гг., когда британский бизнес становился менее конкурентоспособным по сравнению с мировыми стандартами. Считалось, что это результат провалов менеджмента, поэтому были организованы новые курсы обучения, предлагающие новому поколению менеджеров основы теоретических и прикладных знаний по маркетингу. Однако перемены происходили медленно. Компании, которые сумели наиболее успешно приспособиться к переменам на рынке, направили управленческие ресурсы на поддержку исследований рынка и тенденций в области потребительского спроса, а также на усовершенствование каналов распределения и коммуникационных кампаний. Они делали акцент на построении брэндов, куда включили и разработку собственных фирменных ярлыков. Эти

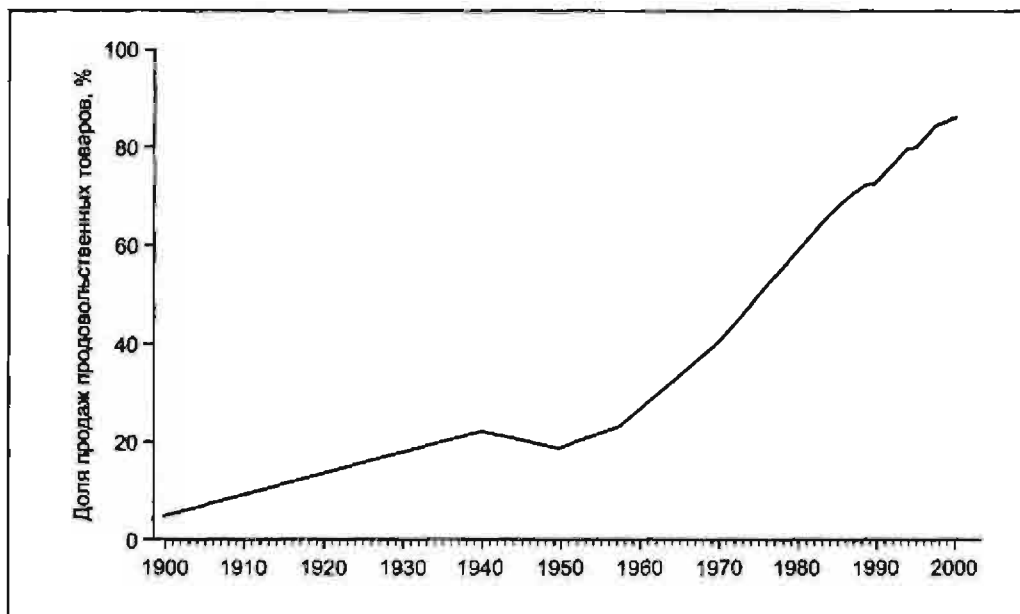


Рис. 2.1. Доля продаж продовольственных товаров крупными многоотраслевыми разветвленными цепями розничной торговли, 1900-2000 гг.

Источник: ACNielsen, 2001; Board of Trade.

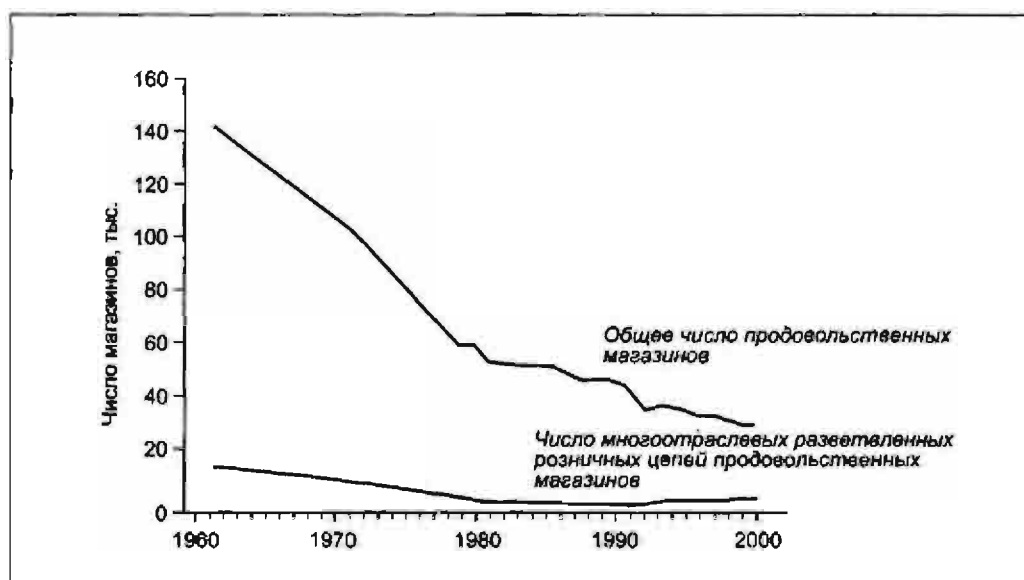


Рис. 2.2. Число предприятий торговли продовольственными товарами, 1960-2000 гг.

Источник: ACNielsen, 2001.

перемены начались лишь в 1980-х гг. из-за того, что отрасль розничной торговли всегда относилась к числу самых консервативных, отличалась силой сложившихся традиций и обычаев, связанных с продажей и покупкой. По мнению Уилемана и Джари (*Wileman, Jary, 1997*), в большинстве розничных компаний функция маркетинга вообще отсутствует, а если и есть, отмечают авторы, то находится в подчиненном положении по отношению к функции продаж. МакГолдрик отмечал, что концепция маркетинга поздно стала применяться в розничной торговле, и даже если маркетинг и использовался, это еще не означало, что данная концепция использовалась правильно или в полной мере. Личные продажи и аспекты торговых услуг создали в отрасли устойчивые модели взаимодействия с клиентами, которые начали меняться только в конце 90-х гг. Как и во многих других отраслях сектора услуг, этот менталитет в области продаж словно «законсервировал» сложившиеся обычаи и давно установившиеся способы ведения бизнеса. Только перемены, произошедшие во взаимоотношениях с потребителями и в области рыночных сил, привели к необходимости ввести изменения в отрасли. Современный маркетинг в розничной торговле возник как реакция бизнеса на изменения в социальной и экономической среде, причем наиболее успешные компании сумели продемонстрировать большую проницательность в выборе правильной структуры организации и формировании полного пакета розничного предложения (*complete package offer*) для розничного потребителя. Маркетинг в розничной торговле в такой же степени зависит от подхода или отношения к бизнесу и рынку в целом, в какой и от индивидуального управленческого опыта. Таким образом, он представляет собой философию, изначально определяемую как искусство и наука различных подходов к менеджменту.

РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГА

Мы рассмотрели несколько существенных изменений в сфере розничной торговли, которые могут иметь отношение к маркетингу. Итак, мы заявляем, что живем в эпоху маркетинга. Попробуем выяснить, что это означает? Один способ понять суть развития маркетинга — рассматривать его как развитие и совершенствование идей и сделать обзор того, что было написано по этому поводу специалистами. К сожалению, несмотря на исторические свидетельства того, что торговля существовала всегда, термин «маркетинг» стал использоваться как существительное только в первой половине XX в. В ранние годы XX в. слово «маркетинг» ассоциировалось с рядом факторов, весьма слабо связанных с деятельностью, направленной на поддержание и стимулирование продаж. Таким образом, маркетинг в том смысле, в каком он известен в начале XXI в., следует считать совсем недавним изобретением.

Один из способов ответить на вопрос о значении маркетинга — обратиться к его определению, которое приводится ниже. Используя это определение, очень легко объяснить, что понимается под маркетингом. Но гораздо сложнее дать описание практики маркетинга. А это обусловлено тем, что главным в маркетинге является содержание тех лежащих в его основе концепций, которые и задают общее направление для организационного и управленческого мышления, планирования и деятельности. Таким образом, для достижения понимания того, что такое маркетинг, следует подробно изучить лежащие в его основе концепции.

Эволюция маркетинга происходила под воздействием настоятельных требований со стороны экономики и бизнеса сосредоточить усилия на принятии ряда управленческих мер, основанных на удовлетворении запросов потребителя. Значение маркетинга в сфере розничной торговли главным образом обусловлено экономическим ростом в течение XX в. — ростом, который привел к повышению жизненных стандартов, росту населения, существенному повышению образовательных стандартов и увеличению свободного времени потребителей. Подобные перемены позволили руководству компании *Disney* создать концепцию тематических парков Диснейленд, а Макдональду — открыть в США в 1955 г. первый ресторан быстрого обслуживания *McDonald's*. Не вся практика менеджмента в розничной торговле была полностью осмыслена. Розничные торговцы сначала придерживались пассивного подхода, определявшегося предложением; предполагалось, что существуют рынки, а розничному торговцу необходимо было только обеспечить подходящую торговую точку или условия, чтобы потребитель мог сделать покупку (менеджмент каналов распределения). На ранних стадиях развития розничной торговли брендов создавалось крайне мало, а конкурентное преимущество достигалось за счет большей эффективности операционных затрат.

Развитие маркетинга определялось давлением, оказываемым социальными факторами и факторами бизнеса. Наиболее распространенным способом развития маркетинга является отмеченное Кейтом (*Keith*, 1996) «раскручивание» американской компании *Pillsbury* в направлении «производства на продажу, на рынок» (*production to sales, to marketing*). Еще в 1960 г. Кейт утверждал, что растущее признание ориентации на потребителя «будет иметь для бизнеса далеко идущие последствия, которые приведут к настоящей революции в экономическом мышлении». Он пришел к заключению, что в это время ориентацию на потребителя только начинали принимать в качестве концепции бизнеса. Обзор тематической литературы показывает историю развития маркетинга и современную практику бизнеса как смену трех четко выделяющихся этапов: эпоха производства, эпоха продаж, эпоха маркетинга.

1. *Эпоха производства.* На протяжении этой стадии развития маркетинга считалось, что если на продукт установить достаточно низкую цену, его непременно купят. Таким образом, важно было составить план поставок на рынок и сделать упор на последовательное снижение затрат. Внимание менеджмента сосредоточивалось на повышении эффективности производства, что предполагало делать упор на внутреннюю производственную сферу, т.е. на снижение себестоимости единицы продукции, а не на внешнюю сферу, т.е. на ориентацию на рынок. Самой главной задачей менеджмента была стандартизация предлагаемой продукции с целью ее продажи на рынке по минимально низким ценам.

2. *Эпоха продаж.* Это стадия эволюции, на которой компании стремились продать продукт, который они считали стоящим, подходящим для рынка. Если потребитель не соглашался с мнением компании и не покупал предложенные товары, компании начинали изыскивать более эффективные способы продажи. По мере усиления конкуренции компании стали понимать, что они не смогут выжить без более полных знаний о разных рынках и без улучшения технологий продаж. Таким образом, эпоху продаж характеризуют попытки компаний повлиять на потребительский спрос и приспособить его

к имеющемуся предложению — как по предлагаемым для розничной продажи товарам, так и по характеру торговых предприятий.

3. *Эпоха маркетинга.* Это стадия, знаменующая окончание XX и начало XXI столетия, означает полный переворот в философии предыдущих эпох. Компании начали предлагать рынку продукт или товар, который они могут продать, т.е. те товары, которых хотел потребитель, вместо того, чтобы, как раньше, продавать то, что у них есть. Компании приняли на вооружение подход, ориентированный на потребителя, и сосредоточили усилия на совершенствовании маркетингового комплекса. Было признано, что наиболее эффективной основой для планирования являются запросы и удовлетворение потребителя, и для обеспечения успеха компания должна смотреть вовне, а не вовнутрь себя. В рамках этого подхода потребности потребителя имеют ключевую важность: это отправной пункт розничного бизнеса. Не так давно акцент был снова немного смещен, чтобы охватить построение долгосрочных взаимоотношений с клиентами. Этот подход нацелен на увеличение прибыльности за счет концентрации усилий на обеспечении большей ценности от продолжительных взаимоотношений с клиентами путем применения эффективных с точки зрения затрат стратегий удержания клиентов.

Не прекращаются споры о временных границах названных эпох или о том, можно ли их считать отдельными, четко выраженными периодами. Для наших целей в большинстве работ становление маркетинговой эпохи относят к началу 1950-х гг. (Для получения более полных данных об этом см. *Gilbert, Bailey, 1990.*) В последующих подразделах мы более подробно рассмотрим существенно значимые факторы, которые характеризовали эпоху маркетинга в конце XX столетия.

Во-первых, темп роста спроса был ниже темпа роста производительности. Кульминацией этого несоответствия стало избыточное предложение (*oversupply*) товара в розничных торговых точках, обслуживающих одинаковые рынки, и слишком большое число компаний, действующих на рынках. Ужесточение конкуренции плюс риски, связанные с поведением розничных рынков, привели к более массированному использованию маркетинга. Ведь стратегии продаж могут доминировать только при слабой или отсутствующей конкуренции. А поскольку конкуренция усиливается, наиболее слабых конкурентов выталкивают с рынка или просто перекупают. Концентрация, приобретение и поглощение конкурирующих компаний создали для розничных торговцев настоящее поле боя и побудили их утвердить маркетинг в качестве главной философии бизнеса. С ростом концентрации рынка крупные компании получают возможность извлекать выгоду из своих укрепившихся позиций на переговорах при продажах и закупках.

Систему розничного бизнеса можно рассматривать как организм, сосредоточивший все свои силы на выживании и стремлении к распространению. Если и далее следовать этому сравнению, то при возникновении угрозы такая система бизнеса непременно предпримет шаги к улучшению ситуации. Примером обусловленных конкуренцией перемен и необходимости развивать маркетинг, чтобы более полно соответствовать новой среде бизнеса, является реакция розничных гигантов *Sainsbury* и *Safeway* на введение компанией *Tesco* карточки лояльности покупателя (*loyalty card*). Однако их реакция не могла помешать компании *Tesco* создать конкурент-

ное преимущество за счет запуска в 1995 г. клубных карточек (*Clubcard*) и в 1996 г. клубных карточек «плюс» (*Clubcard Plus*), равно как и не препятствовала тому, что *Tesco* заняла положение самого успешного британского розничного торговца продовольственными товарами. Маркетинг может обеспечить тактические изменения и модификацию систем в период рисков, избыточного предложения или насыщения рынка. Но когда рынок оказывается конкурентным, маркетингу отводится куда более важная роль.

Во-вторых, потребитель становился все более материально обеспеченным, что позволило разработать розничные продукты, которые можно было продать, используя ряд их неценовых привлекательных особенностей. Это, в свою очередь, потребовало разработки методов формирования и изменения отношения и взглядов потребителей; причем следует отметить, что существенно более важными стали продвижение и имидж, управление качеством и набор предлагаемых услуг, улучшение атмосферы магазина или торгового предприятия.

В-третьих, постоянно увеличивалась дистанция между потребителем и розничным торговцем. Это привело к необходимости проведения маркетинговых исследований, направленных на сбор информации о рыночных тенденциях, на оценку уровня удовлетворенности и понимание потребительского поведения. Такая тенденция сопровождалась централизацией процесса принятия решений, который переместился из индивидуальных розничных предприятий или от менеджеров магазинов в головные офисы компаний. Это явление подкреплялось необходимостью для розничных торговцев извлекать преимущества из эффекта масштаба в процессе централизованных закупок. Однако технология розничной торговли позволяла получить более детальную информацию о клиентах и их покупательских привычках наряду с повышением эффективности таких операций, как расчет за покупки и восполнение уровня товарных запасов на складе и в торговом зале. Крупные розничные торговцы намеревались восстановить взаимоотношения со своей клиентурой, и их возможности позволяли им добиться этого за счет имеющихся ресурсов и технических достижений.

В-четвертых, по мере эволюции общества массовый рынок был раздроблен на ряд рынков меньшего масштаба, в то же самое время становились все более сложными методы охвата массовых рынков. Это происходило благодаря распространению специализированных средств коммуникации и повышению покупательского потенциала для всего ассортимента новых розничных товаров. Указанные перемены способствовали усовершенствованию мастерства сегментации рынков и выработке различных стратегий применения маркетинговых миксов (*marketing mix*), нацеленных на максимизацию спроса и предназначенных для индивидуальных сегментов. В розничной торговле сегментацию можно осуществлять на основе нескольких различных подходов. Они часто базируются на клиентских группах, продуктовых группах и на обстоятельствах покупки или особенностях использования товара.

Вышеперечисленные четыре фактора заставляют розничных торговцев и поставщиков (производителей и провайдеров) более тесно сотрудничать, чтобы предоставлять товары, удовлетворяющие конкретные запросы потребителей. И розничные торговцы, и поставщики объединяют свои усилия в таких сферах, как проектирование дизайна продукта, научные исследования и разработки, чтобы организационные системы, услуги и товары продолжали удовлетворять нынешних и будущих клиентов.

Minicase 2.1**Есть ли будущее у M&S?**

Только что закончилось переоборудование крупного магазина компании *Marks & Spencer* в пригороде Лондона, Кенсингтоне. Вместо обычного для *M&S* мрачного интерьера покупателей встречает настоящий калифорнийский торговый пассаж (*shopping mall*), оформленный блестящим хромом, с мраморными полами кремового цвета. Просторные проходы и разработанные дизайнерами витрины пришли на смену унылым, следующими один за другим рядам стоек с вешалками для одежды. К концу года у *M&S* будет 26 подобных магазинов по всей Британии — первый видимый признак того, что компания предпринимает серьезные усилия для преодоления состояния подавленности последних двух лет.

Дела приняли настолько плохой оборот, что *M&S*, бывшая до недавнего времени национальной гордостью, рисковала стать национальным посмешищем. Масло в огонь подлила и реклама *M&S*, изображающая пухлую обнаженную красотку в горах (первая телевизионная реклама компании), которая была встречена смущенным хихиканьем. Мало того, на прошлой неделе программа *BBC Watchdog* буквально обрушилась на *M&S* за вздутые цены и низкое качество ассортимента одежды больших размеров. По мере роста нападков на компанию нарастали и сомнения в способности *M&S* защитить свою ключевую ценность, а именно: репутацию магазина высокого качества, оправдывающего несколько завышенные цены — по крайней мере на основные товары, такие, как нижнее белье. Много времени прошло с тех пор, когда любой уважающий себя подросток по своей воле соглашался пойти в магазин *M&S*, чтобы купить одежду. Сейчас даже родители научились говорить «нет». Раньше покупатели в возрасте тридцати-сорока лет имели обыкновение одеваться в том же стиле, что и их родители. Сейчас многие из них хотят одеваться так, как их дети-подростки. Одежда *M&S* слишком быстро утратила актуальность и привлекательность. По сравнению с яркой, оживленной выкладкой товаров в магазинах таких соперников компании, как *Gap* или *Hennes & Mauritz*, магазины *M&S* воспринимаются как пережиток далекого прошлого. Реконструкция направлена на то, чтобы вернуть *M&S* в настоящее. На реконструкцию и переоборудование 26 магазинов компании было израсходовано около одной пятой части оборота компании. По мнению одного из бывших директоров компании, большую часть прибыли ей обеспечивали примерно 40 магазинов. Так что имело смысл укреплять позиции компании. Но у *M&S* до сих пор остается длинный «шлейф» — 270 относительно устаревших и непривлекательных магазинов. Прежде чем компания приобретет свой новый облик в общенациональном масштабе, ей придется решить, сколько из этих магазинов заслуживают того, чтобы остаться. У *M&S* всегда были трудности с решением подобных проблем. Еще в период, когда ее прибыли стабильно росли, компания проявляла склонность расширять торговые площади за счет приобретения новых торговых точек. Так было три года назад, когда она «перехватила» 19 магазинов компании *Littlewoods* — как раз перед тем, как ее прибыли достигли своего пика. Она редко закрывала какой-нибудь из своих магазинов, расположенных на центральных улицах. Худшее состояло в том, что у *M&S* отсутствовала сколько-нибудь удовлетворительная система оценки того, какие из ее магазинов, большинством которых она владеет напрямую, приносят прибыль: до недавнего времени *M&S* не устанавливала и не рассчитывала размера условной арендной платы для своих магазинов. *M&S* не раскрывала данных о результатах хозяйственной деятельности отдельных магазинов. Однако, судя по недавним изменениям в розничной торговле, ее будущее определяется положением ее ведущих магазинов. По данным компании *Verdict*, специализирующейся на консалтинге в области розничной торговли, на 100 ведущих торговых предприятий Великобритании (начиная с крупнейших магазинов, расположенных на центральных улицах городов, например на Оксфорд-стрит в Лондоне, и до торговых центров в небольших городках, например в Лейксайде, графство Эссекс) сейчас приходится около 60% общей выручки розничной торговли в городских центрах и лишь около 40% занимаемой площади. Неудивительно поэтому, что председатель правления *M&S* Люк Вандевельде (*Luc Vandevelde*) подумывает о

закрытии более 20 самых мелких магазинов компании. Подробности будут обнародованы на будущей неделе, когда, как ожидается, компания сообщит очередные новости о «потрясающих» результатах своей деятельности и, вдобавок, об очередной реконструкции.

Признаки упадка стали заметны два года назад, когда *M&S* объявила о снижении результатов деятельности компании за полугодие на 23% и предупредила о том, что впереди ожидаются еще более плохие новости. В данном случае прибыли компании до уплаты налогов сократились вдвое — с 1,2 млрд до 546 млн ф. ст., затем последовало их дальнейшее падение до 418 млн ф. ст. в конце финансового года (март 2000 г.). Наиболее серьезные проблемы *M&S* были связаны с ее ключевым бизнесом — розничной торговлей в Великобритании, хотя зарубежные операции компании в Северной Америке развивались также довольно слабо.

В основе этого спада лежали две главные ошибки. Первая состояла в жесткой централизованной культуре: «в головном офисе знают лучше», в основе которой лежало самодовольство компании от рекордных успехов. Все было замечательно, пока клиенты продолжали посещать магазины *M&S*, а конкуренты оставались далеко позади, но это также мешало задавать вопросы о том, каким образом *M&S* ведет свой бизнес. Только сейчас *M&S* начала отказываться от устаревших правил, которые подразумевали, что персонал тратил слишком много времени на такие «ритуальные действия», как проверка наличия товара на складе (*checking stock*) или пересчитывание наличных в кассах, только по той причине, что какой-то умник из *Michael House*, головного офиса компании на Бейкер-стрит в Лондоне, сто лет назад решил, что это — крайне важные операции.

Прибавьте к этому возвращенный в стенах компании высший эшелон руководства. Работники стремились попасть в *M&S* прямо после колледжа, чтобы медленно, неуклонно, шаг за шагом прокладывать себе путь вверх. Лишь немногие из тех, кто занимает в компании высшие посты, были приглашены со стороны. А это означает, что компания почивала на лаврах, вновь и вновь возвращаясь к таким «инновациям», как пуловеры, которые можно стирать в стиральной машине, или охлажденные продукты питания. Хуже того, в *M&S* «прозевали» революцию в розничной торговле, начавшуюся в середине 1980-х гг., когда такие компании, как *Gap* и *Next*, буквально потрясли отрасль своими привлекательными яркими выкладками товаров и маркетинговыми трюками. Они тщательно проинспектировали свои цепочки поставок и стали предлагать своим клиентам то, что реально будет раскуплено, — в те годы это была удивительно радикальная идея. В отличие от них *M&S* продолжала следовать устаревшей модели ведения бизнеса. Компания продолжала цепляться за свою политику «Покупай британское» и, вместо того чтобы быстро реагировать на результаты продаж, поступающие из кассовых отчетов, продолжала упорно и жестко основывать свои решения о закупке товаров на голых догадках закупщиков о том, какие модели будут продаваться. А тем временем конкуренты *M&S* выстраивали глобальные закупочные сети (*networks*), которые были не только более отзывчивыми, но и свободны от привязки к высокой себестоимости товаров, обусловленной сильными позициями фунта стерлингов на валютном рынке. Более того, в торговле одеждой *M&S* столкнулась с проблемами, которые нельзя было решить простым суждением о том, что сегодня модно. Компания *Verdict* отметила, что совокупный спрос на одежду в лучшем случае стабилизировался и в любой момент может начать снижаться. Причиной этого являются демографические сдвиги, означающие, что все большая доля потребительских расходов приходится на обеспеченных людей в возрасте старше 45 лет. Они менее склонны тратить значительную часть располагаемого дохода на приобретение одежды, чем молодежь.

Последствия негибкого менеджмента в *M&SHZ* ограничивались только проблемами, связанными с продажей одежды: 30 лет назад компания добилась невиданного повышения спроса на свои товары, когда заполнила пробел на рынке продуктов питания и начала продавать готовые к употреблению, «удобные» продовольственные товары. Успех компании в этой области основывался на том, что по сравнению с одеждой продовольственные товары приносят более высокую прибыль в расчете на один квадратный метр торговой площади. На продовольственные товары в магазинах *M&S* приходится 15% всех торговых пло-

щадей, хотя они обеспечивают 40% выручки от продаж. Но компания теряла это преимущество по мере того, как основные торговые цепи в сфере продовольственных товаров копировали ее формулу успеха. Доля *M&S* на британском рынке продовольственных товаров не достигает и 3%, продолжая сокращаться, тогда как на ее крупнейшего соперника — сети супермаркетов *Tesco* приходится около 18%. *M&S* в состоянии достойно ответить на этот вызов конкурентов. Теперь она, в сущности, вместо того чтобы прокладывать путь, просто плетется в хвосте, копируя своих конкурентов, организуя в своих магазинах выпечку свежего хлеба, а также организуя торговлю свежим мясом и деликатесами.

Пожалуй, самый вопиющий пример ограниченности мышления компании состоит в том, что в течение более 20 лет *M&S* противилась использованию кредитных карточек, учредив вместо этого собственную, магазинную, кредитную карточку. Это решение было краеугольным камнем нового подразделения финансовых услуг, которое также организовало предоставление личных ссуд, продажу страховок и паев доверительных паевых фондов. И когда в апреле 2000 г. *M&S* покорила неизбежному и стала принимать кредитные карточки других банков, она совершила еще одну тяжелую ошибку. *M&S* пришлось отдавать компаниям, выпускающим кредитные карточки, около 3% выручки от соответствующих операций, но она не сумела в достаточной степени увеличить объем продаж, чтобы покрыть этот расход. Более того, *M&S* была вынуждена урезать процент по своим собственным карточкам, подрывая тем самым корни собственного финансового бизнеса. И это происходило в то время, когда бизнес, связанный с кредитными карточками, уже добился высокой конкурентоспособности, а компании-новички стали предлагать карточки с весьма низким процентом — всего 5%.

Каким же образом *M&S* удалось, несмотря на все обрушившиеся на нее несчастья, уберечься от враждебного поглощения? Специалистам по распродаже компаний по частям пришлось заняться серьезными вычислениями. Сколько им придется заплатить за основные активы *M&S* (т.е. за магазины, розничный бизнес и финансовые услуги)? Для того чтобы сделка была привлекательной, особенно для тех, кто намеревался раздробить *M&S* для продажи по частям, рыночная стоимость ее имущества должна быть значительно выше той балансовой, что указана в ее бухгалтерских книгах, поскольку затраты на разделение *M&S*, персонал которой насчитывает 75 тыс. человек, будут огромными. Одни эксперты считают, что имущество *M&S* стоит более чем достаточно, чтобы покрыть расходы, связанные с закрытием компании, другие не разделяют этой уверенности. «Все это прекрасно, — говорят они, — если вы в курсе того, с какой легкостью удалось избавиться от 100 магазинов *C&A* (принадлежавших голландской компании розничной торговли, ранее в этом году прекратившей свои операции в Великобритании), но это значит не понять сути дела». Вся проблема заключается в том, что если не использовать первоклассно расположенные помещения *M&S* на центральных улицах городов для розничной торговли, то что же тогда с ними делать? Любой бизнесмен, занимающийся дроблением и распродажей компаний, может столкнуться со сложной задачей — распродажей имущества по мелким частям. А это означает, что любой, кто стремится захватить *M&S*, должен быть готов управлять, по крайней мере ключевой, прибыльной частью бизнеса компании, постепенно избавляясь от балласта устаревших тусклых магазинов. Именно за это последнее борется нынешнее руководство *M&S*. Несмотря на преимущество компании, обусловленное эффектом масштаба на насыщенном рынке одежды, все труднее и труднее избежать вывода, что в будущем *M&S* уготовано медленное и неизбежное умирание. Весь вопрос в том, кто будет управлять этим процессом. Если бы компания ограничилась только прибыльной частью своего ключевого бизнеса, она могла бы стать привлекательной целью для очередной сделки поглощения. Однако в данный момент только ее розничная торговля продовольственными товарами может заинтересовать такие компании, как *Tesco*, бизнес торговли одеждой представляет собой отпугивающее занятие. Зачем брать на себя риск сейчас, когда этот брэнд может рухнуть, даже после «лечения»?

Источник: *The Economist*. Newspaper Ltd. London, 2000. 28 October.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ И КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА

Любое концептуальное определение бизнес-дисциплины, сжатое и краткое по своей сущности, представляет собой краткое обобщение ее ценностей, технологий и практики, которые заключены в ее деятельности. Таким образом, ни одно определение не может быть достаточно всесторонним, чтобы вместить в себя действительную сущность или отразить комплексность дисциплины маркетинга. Различные определения маркетинга основываются на ценностях, господствовавших в то время, когда формулировались эти определения. Более ранние определения, отражающие философию бизнеса и среду бизнеса того времени, подчеркивали важность процесса продажи. Популярное определение, которым пользовались многие годы, подчеркивает, что маркетинг представляет собой управленческий процесс обеспечения наличия нужного продукта в нужном месте и в нужное время, а также по нужной цене. Это — механистическое определение, оно делает акцент на обеспечении предложения продукта без должного упоминания тех, кто участвует в этом процессе.

Ни одно современное определение маркетинга уже никогда не сможет умалить значение Филипа Котлера, который завоевал положение наиболее широко цитируемого апологета общей теории маркетинга. Ф. Котлер (*Kotler et al*, 1999) определяет маркетинг как

Социальный и управленческий процесс, при помощи которого индивидуумы и группы получают то, в чем они нуждаются, и то, чего они хотят, посредством создания и обмена продуктами и ценностью с другими.

Котлер и соавторы утверждают, что их определение строится на таких базовых понятиях, как потребности, желания, спрос и удовлетворение посредством обмена, сделок и взаимоотношений, поскольку эти аспекты представляют собой центральные концепции в рамках маркетинга. В 1984 г. Британский институт дипломированных специалистов по маркетингу (*British Chartered Institute of Marketing*) дал следующее определение маркетинга:

Управленческий процесс, который несет ответственность за определение, предвидение и удовлетворение требований потребителей с выгодой для себя.

Сопоставление этих определений показывает, что у них есть ключевое сходство. При анализе оказывается, что оба они рассматривают маркетинг как управленческий процесс. Кроме того, определение, предложенное Британским институтом, устанавливает ответственность руководства за оценку потребительского спроса посредством определения и предвидения потребностей клиентов. Это обстоятельство указывает на важность исследований и анализа как части общего процесса. Одно существенное различие этих определений состоит в следующем: определение Котлера в большей степени подходит некоммерческим организациям со свободным членством или с субсидированием затрат на оказание услуг. Однако наиболее важным подтекстом, который должен находиться в сердцевине любого определения, является акцент на

запросы (потребности) потребителя, которые должны являться отправной точкой всех действий компании. Концепцию маркетинга выражали множеством лаконичных способов: от определения компании *Burger King's* «Делай по-своему/Иди своим путем (*Have it your way*)» до сформулированного компанией *United Airlines* «Босс — это ты» (*You 're the boss*). Это — базис современной концепции маркетинга, которая утверждает, что в основе главного средства успеха лежит не только выявление различных запросов потребителей, но также и поставка розничного продукта. Такая практика обеспечивает более предпочтительное для потребителя удовлетворение, чем то, которое предлагают конкуренты. Кроме того, для этого следует уделять внимание эффективности затрат, поскольку маркетинг должен оцениваться на основе расходов на его реализацию.

Концепция ценности в розничной торговле

Важным аспектом маркетинга является обеспечение (доставка) ценности. Компании должны искать способы, которые гарантировали бы оптимизацию роста доставки (предоставления) ценности. Для этого требуется найти способ выявления того, какую именно ценность стремится получить клиент, разработки этого вида ценности в компании, а затем и поставки оптимальной ценности конечному потребителю (табл. 2.2).

В ценность розничного продукта включается ряд различных аспектов, к числу которых относятся восприятие цены, качества и имиджа, а также экономические и социальные аспекты самого потребителя. Сегодняшние потребители располагают гораздо большим объемом информации, на основе которой они могут сравнивать альтернативные предложения. Поскольку мы имеем дело с восприятием, то оно в разных случаях будет различным, поскольку базируется на том, каким временем располагают разные индивидуумы для того, чтобы сравнивать процесс покупки в разных магазинах. Некоторые индивидуумы имеют также широкий круг знакомых, поэтому, решая, какое предложение позволит получить наибольшую ценность, могут выслушивать советы из разных источников. Розничный торговец, или канал распределения, не проектирует одного-единственного имиджа. Скорее, он склонен создавать разные имиджи с учетом особенностей конкретных групп, таких, как клиенты, наемные работники, акционеры, причем у каждой такой группы — собственный опыт общения с компанией. Это означает, что восприятие ценности среди различных слоев населения будет варьировать. Ниже перечислены компоненты воспринимаемой ценности розничного продукта.

Таблица 2.2
Система предоставления ценности

Подходы	Раскрытие потребностей в ценности	Разработка ценности	Предоставление ценности
Сбор и накопление информации	Данные/обратная связь	Операции	Логистика
Аналитический подход	Электронный обмен данными, обзоры, обследования и т.д.	Взаимодействие с клиентами/закупки	Услуги, оказываемые в магазине, в режиме онлайн
Организационный подход	Интерпретация, толкование	Обучение персонала/розничные стратегии	Улучшение отношения и поведения

Воспринимаемая ценность розничного продукта

Воспринимаемая ценность включает следующие компоненты:

- фактическая запрашиваемая цена и соотношение ее с ценами на такие же или аналогичные продукты, предлагаемые в других местах;
- воспринимаемое качество бренда/продукта;
- имидж розничного торговца или канала распределения и соотношение (*congruence*) его с имиджем самого клиента;
- характеристики потребителя, в частности размер располагаемого дохода, уровень сложности оценки выгод и/или относительной цены продукта;
- опыт, связанный с процессом приобретения товара или его потребления.

Однако последний из перечисленных компонентов указывает на то, что познавательные, или функциональные, аспекты ценности, полученной за уплачиваемые деньги, должны иметь и некие внутренне присущие им черты, так чтобы опыт покупки мог рассматриваться как процесс, обладающий собственной ценностью. Например, эмпирический (полученный в результате опыта) компонент может включать символический, гедонистический и эстетический аспекты процесса потребления. Это означает, что суждение потребителя, основанное на критериях практического опыта, должно включать гедонистические критерии, состоящие в оценке товара или услуги как таковых. Ценность может основываться на мысленных и чувственных аспектах поведения при покупке и при использовании. С точки зрения критерия ценности потребление базируется на множестве привходящих данных, которые в разной степени обуславливают суждение потребителя в разных ситуациях, когда он делает выбор.

Ценность представляет собой существенно важный аспект достижения успеха в розничной торговле. Если мы проанализируем успех *McDonald's*, то особенность этих ресторанов заключается не просто в гамбургере или хрустящем картофеле: это способ, каким услуги, чистота, быстрота и аккуратность приготовления блюд придают дополнительную ценность самой еде. Клиентура *McDonald's* состоит из набора потребительских сегментов, которые ценят быстро приготовленную, легкую и имеющую разумную цену еду. Все это достигается в основном посредством планирования и понимания. Компания установила для себя ряд высоких стандартов, которых она должна придерживаться и которые внутри компании именуются аббревиатурой *QSCV*, что означает качество (*quality*), обслуживание (*service*), чистота (*cleanliness*) и ценность (*value*). Упомянутый набор составляет вполне определенную цель обеспечения ценности в процессе работы компании. Это — только один из аспектов, имеющих важное значение при ведении бизнеса. Рынок весьма динамичен, и поэтому *McDonald's* должна была постоянно пересматривать свои операции, включать в меню новые блюда, которые соответствуют ценностям в сфере заботы о здоровье и правильного питания, чтобы должным образом отреагировать на изменяющуюся среду розничного рынка.

Крайне важно осмысливать опыт розничной торговли с точки зрения маркетинга. Однако маркетинговую концепцию, в рамках которой основной движущей силой всех видов деятельности является потребитель, не следует путать с подходом с точки зрения продаж (реализации). Следующий раздел данной главы поможет вам убедиться в том, что вы правильно понимаете разницу между этими двумя подходами, а затем мы подойдем к понятию маркетинговой ориентации.

РАЗЛИЧИЕ МЕЖДУ МАРКЕТИНГОМ И ПРОДАЖЕЙ

К этому моменту читателю уже должно быть очевидно, что маркетинг и продажи не есть синонимы. Левитт (*Levitt, 1960*) таким образом описывал это различие:

Продажа сосредоточена на потребности продавца, маркетинг — на потребности покупателя. В основе продажи лежит потребность продавца обменять свой продукт на наличные средства, в основе маркетинга — идея удовлетворения потребностей клиента посредством товара и всего комплекса вещей, связанных с его созданием, поставкой и конечным потреблением.

Происходящие в настоящее время изменения на розничном рынке, от электронной торговли через Интернет до банковских услуг по телефону, придали большую важность использованию именно маркетинга, а не продаж.

Розничная торговля представляет собой нечто гораздо более широкое, чем операция продажи. Маркетинг подвел нас к необходимости внимания ко всем аспектам опыта клиента. Покупка товаров может происходить в розничных торговых точках нескольких различных типов, каждый тип предлагает уникальный набор многообразного опыта. Идет ли покупатель в удобно расположенный магазин товаров повседневного спроса, вместо того чтобы посетить модный бутик в торговом пассаже, заходит ли он в ресторан быстрого обслуживания, вместо сэндвич-бара — все это места, где он приобретает совокупный опыт розничной покупки, в каждой ситуации розничной. Этот опыт включает весь комплекс действий, связанных с разной покупкой: от поездки до магазина и парковки автомобиля до оплаты товара и отъезда из магазина. Совокупный опыт розничной покупки включает все элементы розничного предложения, которые сделают для покупателя эти моменты приятными или неудовлетворительными. На совокупное впечатление клиента влияют число и квалификация торговых работников, манера их поведения, уровень обслуживания, размещение товара в торговом зале и в витринах, характеристики ассортимента — представленные брэнды, широта и глубина ассортимента, а также общая атмосфера в магазине, создаваемая, например, звучащей музыки или прочими факторами, оказывающими воздействие на наши чувства. Маркетинг должен учитывать эти и ряд многих других переменных, чтобы любое посещение магазина потребителем гарантированно и в максимально возможной степени давало ему удовлетворительный опыт. По существу, команда, управляющая маркетингом, должна обеспечить такое впечатление от магазина, которое превысило бы ожидания клиента, если, конечно, ее участники всерьез намереваются добиться, чтобы посещение магазина вызвало у клиента восторг и удивление, чтобы его совокупный опыт выражался возгласом: «Вот это здорово! Класс!». Важность этого момента трудно переоценить, поскольку довольные потребители, возвращаясь домой, делятся впечатлениями со своими знакомыми, соседями, и если их общее впечатление от посещения данного магазина всегда позитивное, они фактически становятся пропагандистами данного розничного торговца.

Различие между маркетингом и продажами как подходами указывает на важность маркетингового планирования и анализа клиентов и рынка (на рис. 2.3 представлено обобщенное сопоставление двух концепций).

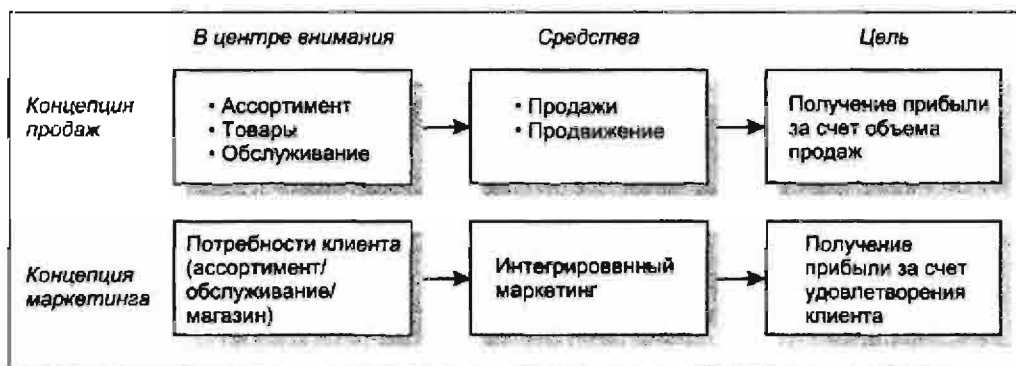


Рис. 2.3. Сопоставление концепции маркетинга и продаж

Концепция продаж сосредоточивает главное внимание на предлагаемых товарах и использует продажи и продвижение для получения прибыли за счет объема продаж. Эта концепция в своей основе имеет слабое место: продажи не обязательно удовлетворяют потребителя и могут обеспечить только краткосрочный, но не долгосрочный успех компании. Если товар не предоставляет клиенту ценности, приходится затрачивать больше ресурсов и усилий на стадии самой продажи, чтобы осуществить эту продажу. Концепция маркетинга сосредоточена на потребностях клиента и делает упор на эти потребности в объединенных маркетинговых усилиях всей компании для достижения прибыли путем удовлетворения клиента. Таким образом, мы начинаем понимать важность того, чтобы влияние маркетинга распространилось на всю компанию.

Пример: *IKEA*

Приверженность принципам концепции маркетинга вознаградила компанию *IKEA* высокой прибылью на инвестированные средства. *IKEA* — шведская розничная компания, торгующая домашней мебелью и предметами домашнего обихода, стартовала в 1958 г., тогда у нее был всего один магазин. Сейчас она имеет 140 магазинов в 29 странах мира и планирует расширяться в дальнейшем. Компания продает ряд продуктов, воплощающих выгоду от дизайна, качества и невысоких цен. Успех ее международного маркетинга является предметом зависти других розничных торговцев. Брэнд компании представляет собой широко признанную концепцию, в основу которой положены потребности клиентов, в том числе: удобство и простота парковки, наличие широкого ассортимента продукции, удобная компактная упаковка сборной мебели и других товаров, современный дизайн, ценность товара в глазах покупателя, игровые зоны, где можно оставить детей, а также возможность всей семьей весело провести досуг вне дома. Кроме того, компания постоянно совершенствует и модернизирует свою продукцию, чтобы соответствовать меняющимся стилям жизни потребителей. Продукты компании соответствуют ее целевой группе и включают молодежь, семьи, которые недавно обзавелись собственным домом, а также семьи со средним уровнем дохода. Компания делает упор на обслуживание покупателей в магазине и на программы подготовки персонала. Исходя из описания розничных операций *IKEA* принятие концепции маркетинга (которая показана выше) можно охарактеризовать как основную причину успеха компании. Успех *IKEA* можно измерить объемом продаж на один квадратный фут торговой площади: он в 2,5 раза превосходит средний показатель по отрасли.

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Маркетинговая ориентация обеспечивается выполнением ряда обязательств со стороны менеджмента. Чтобы пояснить эту ситуацию, рассмотрим маркетинг как средство, обеспечивающее взаимодействие между бизнесом и клиентом, включая при этом ответственность за выполнение ряда конкретных задач управления. Более подробно эти задачи будут рассмотрены в главе 5, посвященной маркетинговому миксу. Здесь, однако, следует указать на то, что розничные компании, не сосредоточившиеся должным образом на маркетинговой ориентации, имеют крайне мало шансов на эффективное выполнение функции маркетинга. Более того, их перспективы успеха будут еще более спорными, если конкуренты станут проводить у себя в компаниях политику маркетинговой ориентации.

Полное выполнение маркетинговых функций в розничной торговле требует сочетания многих видов деятельности. Будь они связаны с персоналом компании, производителями или клиентами — в любом случае все эти функции сосредотачиваются на том, чтобы обеспечивать и способствовать обмену посредством сделок (*transaction exchanges*). Задачи, перечисленные в табл. 2.3, обеспечивают для потенциальных покупателей и продавцов возможность предлагать друг другу ценность, располагать информацией и общаться друг с другом. Также актуально требование сосредоточить всю деятельность компании на обеспечении удовлетворенности клиента.

Таким образом, функции маркетинга можно рассматривать как систему, составляющую область контакта с клиентом. Такая система маркетинга показана на рис. 2.4.

Таблица 2.3

Функции маркетинга — область взаимодействия бизнеса и клиента

Задачи	Функция маркетинга в розничной торговле
1. Выявление потребностей клиента и моделей покупки для формирования розничного предложения магазина	Маркетинговые исследования и информационные исследования <i>EPOS</i>
2. Анализ возможностей рынка	Анализ и выбор целевых рынков (сегментация) и осмысление взаимоотношений покупатель/поставщик
3. Трансформация потребностей в продукты (ассортимент и способы выкладки товаров в магазине)	Планирование и разработка (<i>formulation</i>) розничного продукта, а также управление товарным ассортиментом и запасами
4. Определение ценности розничного продукта для клиента в разные сезоны и периоды	Политика ценообразования — управление обеспечением ценности
5. Обеспечение доступности продукта	Установление точек распределения, систем контроля запасов, анализ местоположения магазина
6. Информирование и мотивация клиента	Продвижение (продажи и реклама, схемы маркетинга на основе взаимоотношений), система расположения и выкладки товара в магазине (<i>in-store display</i>)

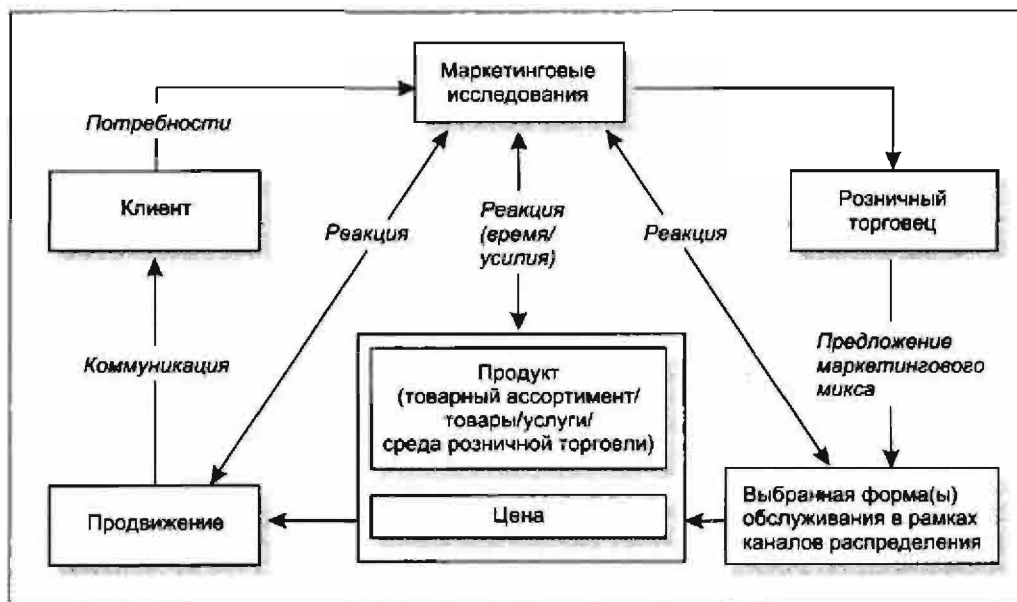


Рис. 2.4. Система маркетинга

ВНЕДРЕНИЕ МАРКЕТИНГА

В розничной торговле существует множество примеров того, как перемены в маркетинговой ориентации обеспечили фирме успех. Благодаря тому что такой вид деятельности, как розничная торговля, в значительной степени базируется на обслуживании, она характеризуется исторически сложившимися традициями и обычаями, которые прослеживаются в практике торговли. До недавнего времени отрасль страдала от отсутствия видения, что в последние 25 лет прошлого столетия уже привело к краху деятельности многих традиционных компаний розничной торговли. В течение этого периода наблюдалась растущая концентрация и смещение власти к розничным торговцам. Однако в исторических тенденциях развития отрасли имеется ряд слабых мест, которые ощущаются и поныне. Например, до сих пор не утратили своего значения некоторые замечания О'Рейли (*O'Reilly*, 1984); они основаны на ряде вызывающих беспокойство аспектов, а именно:

- 1) избыточные торговые площади, возникающие вследствие быстрого географического расширения крупных точек розничной торговли, могут привести к снижению производительности единицы торговой площади;
- 2) ужесточение конкуренции вследствие конвергенции стратегий, применяемых розничными компаниями при решении вопросов размещения торговых точек, использования форматов торговли, наполнения ассортимента и развития частных брэндов;
- 3) вероятное значительное снижение ценности магазинов (зданий и сооружений), расположенных на центральных городских улицах, особенно вследствие того, что новые технологии позволяют финансовым институтам отказаться от создания крупных сетей филиалов;

4) огромный размах инвестиций розничных торговцев в свои магазины, системы распределения, информационные системы и проч., может сделать их менее гибкими и более уязвимыми для компаний, предлагающих новые передовые форматы розничной торговли, усовершенствованные методы экономии и наисовременнейшие системы. По мере усложнения условий рынка необходимо следить, чтобы маркетинговая функция была постоянно приспособлена улавливать современные требования клиентов. Казалось бы, что может быть проще: прислушаться к требованиям клиентов и дать им то, что они просят. Но если мы проанализируем изменения маркетингового менталитета в области обслуживания в таком важном секторе оборудования для досуга, как телевизоры, то убедимся, что перемены начались лишь в 1980—1990-х гг. Если бы вам понадобилось взять напрокат или починить телевизор, вы столкнулись бы с исторически укоренившейся неговорчивостью и упрямством соответствующих компаний-поставщиков, не желающих ни на йоту отступить от установленных методов доставки или расписания работы. Чтобы подстроиться под расписание мастерской по ремонту телевизоров, клиентам приходилось подолгу ждать, брать на работе свободные дни, отменять дружеские встречи, менять распорядок дня ребенка, чтобы во время, назначенное телевизионным мастером, гарантированно быть дома. Лишь к 1989 г. компания наконец-то поняла преимущества предлагать клиентам установку нового телевизора или ремонт старого в часы, удобные клиенту. Затем, правда, еще почти через десять лет, обслуживание было дополнительно улучшено за счет использования более крупных грузовиков для подвоза запчастей, мобильных телефонов и установления гибкого графика работы мастеров, который бы устраивал клиентов, в том числе в разное время в течение уикенда и/или в вечернее время. Установка телевизора занимает всего несколько минут, а ремонт чаще всего связан с заменой целых монтажных плат или отдельных деталей и процессы не требуют больших затрат времени, но в то же время дают компании возможность обеспечить лояльность и стабильность своей клиентуры.

РЫНОЧНАЯ СРЕДА КОМПАНИИ

В 1995 г. компания *Argyll (ASDA)* предприняла попытку перестроиться, чтобы успешно нейтрализовать воздействие все более жестко конкурентной среды розничной торговли продовольственными товарами. Руководствуясь аналогичным намерением, группа супермаркетов *Safeway* объявила о закрытии 124 своих магазинов и увольнении 4,8 тыс. человек (*Cope, 1995*) в рамках общей реструктуризации, направленной на повышение конкурентоспособности в борьбе с такими лидерами рынка, как *Sainsbury* и *Tesco*. Председатель правления *Safeway* сэр Алистер Грант заявил: «Я хочу, чтобы *Safeway* стал лидером рынка и перестал плестись в хвосте конкурентов. Это создаст нам лучшие позиции для продвижения новых инициатив». Внешние конкурентные силы и перемены могут рассматривать как причину большинства проблем розничного сектора. Для того чтобы более успешно конкурировать с соперниками, *ASDA* в июле 1999 г. стала составной частью компании *Wal-Mart* и уже к 2001 г. располагала 240 магазинами и 19 торговыми базами, расположенными по всей территории Великобритании. Сейчас компания в состоянии более успешно конкурировать по цене и набору предлагаемых категорий товаров — ее магазины торгуют свежими

продуктами (фруктами, овощами, свежим мясом и рыбой), бакалейно-гастрономическими товарами, одеждой, предметами домашнего обихода, товарами для досуга и развлечений. Опираясь на мощь *Wal-Mart*, компания теперь в состоянии планировать инвестиции в размере, превышающем 1 млрд ф. ст., а также открыть ряд новых магазинов. В 2000 г. впервые в британском магазине в Бристоле был использован бренд *Wal-Mart*, планируется открыть еще несколько подобных торговых суперцентров (*supercentre stores*).

Эти внешние силы среды влияют как на каждого отдельного розничного торговца, так и на всю структуру розничного рынка. Внешняя среда представляет собой сочетание факторов влияния различных уровней, оказывающих воздействие на маркетинговые возможности и решения, которые следует принимать в ответ на фактическое или прогнозируемое давление со стороны этих факторов. Исторически сложившиеся условия, влияющие на конкуренцию на рынках компании; ценности, которыми руководствуются представители заинтересованных кругов (*stakeholders*), а также политические, экономические, социальные и технологические перемены, происходящие в более широкой среде, — все это оказывает влияние на возможную деятельность компании и ее бренды. Эти факторы влияния более подробно рассмотрены в главе 10, посвященной маркетинговому планированию. Маркетинговая среда компании имеет четыре уровня (табл. 2.4).

- Маркетинг в розничной торговле в организационном контексте действует внутри функции управления спросом (*уровень 1*), и по этой причине для эффективного выполнения этой функции ею следует адекватно управлять и снабжать необходимыми ресурсами.

Таблица 2.4

Четыре уровня рыночной среды, оказывающие влияние на компанию

<i>Уровень 1 Компания</i>	<i>Уровень 2 Рынки компании</i>	<i>Уровень 3 Акционеры</i>	<i>Уровень 4 Более широкая среда деятельности компании</i>
Подфункции маркетинга должны быть хорошо организованы и интегрированы с другими функциями компании. Маркетинг призван информировать о потребностях маркетинговой среды, как сказано в описаниях уровней 2, 3 и 4; при разработке любой стратегии компании преобладающим подходом должно быть маркетинговое мышление.	На розничный рынок оказывают влияние существующие системы распределения и тенденции развития конкретных форм розничной торговли и розничных торговых точек. На выбор вида рыночной деятельности оказывают влияние уровень конкуренции, настойчивости требований и умудренности потребителя, а также интенсивность конкурентной борьбы.	На контекст процесса принятия решений оказывают влияние группы заинтересованных лиц, например акционеры, конкуренты, клиенты, работники компании, профсоюзы, правительство, поставщики, кредиторы, представители местной общины, банки и т.д. — т.е. все, кто могут руководствоваться конфликтующими ценностями (интересами), но заинтересованы в работе компании.	Требуется анализировать различные силы среды: • политические; • экономические; • социальные; • технологические Взаимодействие этих различных по своей природе сил, а также изменения, происходящие в рамках этих сил; являются мощными детерминантами рыночной среды.

- Небольшая компания розничной торговли может вырасти за счет поставок на местный розничный рынок, оказывая более качественные услуги, чем конкуренты, вследствие лучшего знания потребностей клиентов (*уровень 2*). Однако для ее последующего роста может понадобиться более искусная и тщательная разработка новых рынков и более глубокое понимание всего спектра потребностей клиентов. Поскольку розничная торговля — преимущественно посредническая услуга, она, как и все прочие типы рынков, испытывает на себе влияние рыночной среды, в которой действует компания. По этой причине конкуренты столь же важны для компании, как и клиенты, которых она обслуживает. Так, в результате применения стратегии низких цен таким новичкам британского розничного рынка, как *Aldi* (Германия) и *Netto* (Дания), удалось за короткий период времени достичь значительного роста. В сущности, рынок розничной торговли по низким ценам подвергался быстрым изменениям, уже к 1996 г. на его долю приходилось около 8% всей торговли бакалейно-гастрономическими товарами (*Retail Week*, 1996). В то время самой крупной жертвой изменяющихся обстоятельств внешней среды стала компания *J. Sainsbury*. Тогда впервые за 20 лет было объявлено о сокращении прибыли *Sainsbury* с 809 млн в 1994 г. до 765 млн ф. ст. в 1995 г. В 2000 г. *Sainsbury* продала компании *Schroder Ventures* часть своего бизнеса — торговлю товарами для дома типа «сделай сам» (*Homebase DIY*) за 750 млн ф. ст. В то время глава группы компаний *J. Sainsbury* сэр Питер Дэвис заявил: «Сейчас приоритетным для нас является сосредоточить все внимание на розничной торговле продовольственными товарами и направить все управленческие и финансовые ресурсы на восстановление прибыли на британском рынке супермаркетов; по продажам продовольственных товаров мы должны стать номером один».

- Система групп акционеров (*уровень 3*) включает всех тех, кто принимает участие в цепочке создания ценности компании. Это система, в рамках которой следует тщательно и бережно взращивать и укреплять разного рода взаимоотношения. Влияние заинтересованных лиц можно использовать во благо компании, чтобы обеспечить ей большую вероятность достижения конкурентного преимущества в управлении брэндом, в укреплении и поддержании репутации компании, в приемлемости продукта и/или услуги на рынке.

- Более широкая макросреда (*уровень 4*) оказывает на компанию воздействие, находящееся вне пределов контроля ее руководства. Такие крупные категории сил, как политические, экономические, социальные и технологические (сокращенно — *PEST* от англ. *Political, Economic, Social, Technological*), действуют на нескольких уровнях — региональном, национальном, международном — и определяют возможности и ограничения бизнеса (см. с. 325 данной книги).

Все розничные торговцы должны принимать в расчет состояние внешней среды и ее возможное влияние на бизнес. Компании, которые руководствуются философией бизнеса, исходящей из учета состояния и тенденций рынка, всегда принимают во внимание возможности влияния и давления, которых можно ожидать на всех четырех уровнях. В следующем подразделе мы рассмотрим, что представляет собой маркетинговый подход компании, прибегнув к описанию компании, руководствующейся соображениями рынка, с позиций философии бизнеса.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ФИЛОСОФИИ БИЗНЕСА

Маркетинг представляет собой философию бизнеса, которая ставит потребителей и их потребности во главу угла всякого вида деятельности. Например, в американских магазинах мужской одежды *Men's Wearhouse* покупатели не получают меньший объем обслуживания только потому, что цены там на 30% ниже, чем в универсальных магазинах; наоборот, покупателям предлагают дополнительные услуги, например глажение или подгонку костюма, приобретенного в *Men's Wearhouse*. В дополнение к этому через 15 дней после покупки клиенту звонит представитель магазина, чтобы узнать, доволен ли он купленным костюмом. Покупатели должны чувствовать, что они приобретают и дополнительную ценность, даже если покупают вещь со скидкой. А ценные знания о процессе приобретения мужского костюма можно получить, проявив заботу о том, чтобы выяснить у покупателя, в чем состоят его главные требования.

Важно осознавать необходимость придания компании такой структуры, которая ставила бы клиента в центр ее деятельности, но вместе с тем существуют и альтернативные варианты философии бизнеса, правоту которых также можно признать. Каждый из этих вариантов философии служит направляющим ориентиром и задает систему подхода к рынку. На рис. 2.5 показан ряд подходов, особенно эффективных для тех рознич-



Рис. 2.5. Три возможных варианта философии бизнеса

ных компаний, которые создают продукты со своими собственными брэндами. Для того чтобы успешно следовать одному из указанных вариантов философии бизнеса, необходимо понять, где располагается начальный отправной пункт каждой системной цепочки. Дело в том, что начальный этап в предлагаемой последовательности событий наиболее четко показывает центральную, ключевую точку подхода компании к установлению взаимоотношений в рамках операций обмена.

Если ключевой точкой, вокруг которой строится деятельность компании, является продукт (т.е. компания ориентирована на продукт) (рис. 2.5a), то неэффективность ее деятельности может быть обусловлена проблемами, связанными с неверным выбором розничного продукта или неправильной планировкой магазина, не соответствующей требованиям рынка, что, в свою очередь, может повлечь дополнительные ресурсы на продвижение и коммерческие усилия с целью обеспечения продаж. В рамках этого подхода к бизнесу можно обнаружить следующее: как правило, полагают, что их продукты вполне приемлемы для рынка и все, что требуется, — это определить главные рынки и методы продаж. Подобный подход к рынку со стороны розничных компаний, как производящих, так и закупающих товары для последующей продажи, свидетельствует о недостаточном понимании реальных потребностей клиента. По этой причине основой маркетинга во многих компаниях до сих пор является ориентация внимания и усилий на товаре как на продукте, подлежащем реализации, а вовсе не на попытке понять, какую именно пользу и выгоду потребитель стремится найти в приобретаемом продукте. Сосредоточение внимания на продукте дезориентирует, поскольку задача розничного торговца состоит в том, чтобы предлагать клиенту *будущие выгоды*, например:

- обещать, что клиент будет привлекательно выглядеть, а не просто делать упор на то, что он приобретает одежду;
- обещать клиенту, что его (ее) ноги будут красиво смотреться в новой обуви и что ему (ей) будет удобно в ней ходить, а не делать упор на то, что он (она) приобретает обувь как таковую;
- сулить клиенту удовольствие и пользу от приобретаемых знаний, а не просто пытаться продать ему книги или журналы;
- подчеркивать престижную составляющую привлекательности данного дорогостоящего предмета, который обычно покупают только состоятельные клиенты, — для тех, кто стремится произвести на окружающих впечатление при помощи дорогих безделушек.

Короче говоря, розничный торговец продает не просто «предметы», процесс продажи должен «включить» воодушевление клиента, подчеркивать выгоды от обладания данным предметом, удовольствие и новые эмоции от пользования им.

Менеджерам розничной торговли следует извлекать уроки из известных историй успеха, скажем, из истории *Wal-Mart*: ее глава, покойный Сэм Волтон (*Sam Walton*), утверждал, что он руководствуется одним и тем же неизменным принципом: давать клиентам то, что они желают. Секрет успеха *Wal-Mart* заключался также в ценовых скидках, размещении магазинов в небольших городках и постоянном стремлении обеспечить как можно лучшие взаимоотношения работников в коллективах. Философия ориентации на продукт приемлема только в условиях дефицита или в период бума,

когда отсутствует жесткая конкуренция. Однако этот подход, как правило, свидетельствует о том, что руководство «направляет свой взгляд вовнутрь», т.е. сосредоточивает усилия на усовершенствованиях внутри компании, вместо того чтобы направлять внимание и силы за пределы компании, в ее внешнюю сферу, на запросы потребителя и возникающие потребности розничной торговли.

Системные цепочки на рис. 2.5b и 2.5c показывают идеальную организацию бизнеса на современном розничном рынке. Основной движущей силой являются маркетинговые исследования, которые помогают понять и потребителя, и бизнес, и рынок. Исследования должны быть как вторичными, так и первичными. Информацию следует собирать как в самой компании, так и вне ее, что дает более четкую картину рыночной среды. Интегрированный подход позволяет задать следующую последовательность действий компании: сначала понимание потребителя, потом конкурентов, а также типов продуктов, которые компания в состоянии предложить рынку. Интегрированный подход требует также создать систему, «ориентирующую» всю компанию на маркетинговую деятельность. Кроме того, интегрированная система гарантирует, что методы повышения уровня удовлетворенности потребителя включены в набор задач каждого подразделения компании. Эти два примера философии бизнеса показывают, что обратная связь позволяет отделу маркетинга разрабатывать продукты, а также различные формы их продвижения, предназначенные непосредственно данному потребителю. Такой подход создает весьма эффективную гарантию успешности продуктов и эффективности использования бюджета, отпущенного на цели маркетинга. Маркетинг начинается с потребителя и рынка; причем главенство потребителя здесь — бесспорное. Это должно быть правильной стратегией, поскольку потребитель — единственный, кто может диктовать свои желания завтрашнему розничному рынку. В розничной торговле затрачиваются огромные средства на разработку новых программ продвижения, улучшения продуктов, на создание новых или переоборудование существующих торговых центров, на инвестиции в технологии. И единственный способ снизить до минимума риски, связанные с этими затратами, состоит в принятии на вооружение маркетинговой философии, которая поможет обеспечить именно те продукты, которые непосредственно удовлетворяют нужды потребителей.

МАРКЕТИНГОВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ

Рынки характеризуются постоянной изменчивостью, рисками и угрозами. Таким образом, розничный рынок требует понимания тех решений, которые необходимы в сложном комплексе ситуаций, с которыми сталкивается компания. Причем факторами, обуславливающими сложность и комплексность, являются:

- потребность рассматривать огромное число динамичных ситуаций, связанных с масштабом современного розничного рынка и его конкурентными силами (например, не следует ограничиваться менталитетом традиционной магазинной торговли, напротив, необходимо рассматривать весь набор каналов распределения в рамках розничной торговли, в том числе и Интернет, и использование мобильной связи, и киоски, и возможности цифрового телевидения и т.д.);

- бесконтрольность вышеназванных сил, нестабильный и непредсказуемый характер рынков;
- ограниченность надежной и полной информации;
- постоянное совершенствование маркетинговых усилий конкурентов;
- меняющиеся свойства потребителей.

Для того чтобы обеспечить системный подход к рынкам, в маркетинге используется ряд ключевых решений. Подходы эти были разработаны для того, чтобы капитализировать знания, извлекаемые в ходе осуществления многочисленных сделок по продаже, и использовать различные рыночные возможности для розничной торговли. Эта отрасль уже отказалась от многих традиционных подходов к клиентам в основном благодаря осознанию важности маркетинговой ориентации. Можно выделить пять основных областей, предлагающих подход, действительно имеющий в своей основе маркетинг. Они рассмотрены ниже.

1. Ориентация менеджмента или философия руководства

Если компания действительно ориентирована на маркетинг, то средоточием ее усилий является потребитель, а это, в свою очередь, обуславливает интегрированность (логическую целостность) структуры компании и то, что в ее рамках все внимание и все усилия были сконцентрированы на клиентах. Предполагается признание того, что ведение бизнеса должно вращаться вокруг долгосрочных интересов обслуживаемой клиентуры. Организация утверждает свою направленность во внешнюю сферу, что требует от нее ответных действий на события внешней среды. Господствующей философией является максимизация степени удовлетворенности клиента. Она достигается за счет предложения товаров или способов их приобретения, которые обеспечивают получение удовлетворения от процесса покупки, а также от пользования и обладания купленным. Причем поставляемая клиенту полезность может быть как реальной, так и воображаемой, например, на общий уровень удовлетворенности потребителя могут оказать влияние и имидж магазина, и методика продажи, и брэнд компании-продавца. В 1980-е и в начале 1990-х гг. розничные торговцы сосредоточивали усилия на поиске новых способов удовлетворения потребителей. Примером может служить компания *Currys* — крупный розничный торговец товарами типа «сделай сам» и владелец сети супермаркетов. Эта компания первой стала строить предприятия розничной торговли за городом. В конце 1990-х гг. фокус внимания был перенесен на разработку новых продуктов, схем поддержания лояльности клиентов. Розничные компании стали проявлять заботу о создании собственных брэндов и о расширении каналов розничной торговли. Эти перемены увенчались приходом розничной торговли продовольственными товарами на автозаправочные станции, разработкой собственных розничных брэндов и внедрением новых более мелких форматов розничной торговли, предназначенных для городских центров, а также введением бесплатного обслуживания (*Freeserve*) компанией *Dixons*. В дополнение к этому появлению Интернета сопутствует процесс быстрого развития новых типов продуктов, Интернет начинает активно использоваться даже там, где обычно практиковались методы прямых продаж.

2. Стимулирование транзакций

Эта область связана с оказанием воздействия на мнение потребителей и их решения, определяющие готовность сделать покупку. Специалисты по маркетингу призваны разрабатывать инновационные методы стимулирования процесса обмена. Они также должны обеспечить гарантию того, что обслуживание «стоит тех денег, которые за него берут» и может быть включено в процесс создания внутренней ценности, изначально заложенной в розничном предложении. Стимулирование обменных операций может быть связано с решениями розничного торговца относительно качеств предлагаемого розничного товара: его дизайна и исполнения, использованных для его производства материалов и присущих ему особенностей. Со своей стороны клиент будет оценивать товар с точки зрения качества, годности, ценности и приемлемости цены. Для того чтобы создать максимально возможный уровень обменных операций, специалисты по маркетингу должны обеспечить гарантированно правильное понимание того, что ценит потребитель. Более тонким и изощренным аспектом этой деятельности является маркетинг на основе взаимоотношений. С его помощью специалисты по маркетингу стараются в течение как можно более длительного периода удерживать покупателя в числе клиентов данной компании посредством организации клубов или разработки программ поддержания лояльности клиентов.

3. Долгосрочное и краткосрочное планирование

Эта область касается стратегического планирования и тактических действий. Компания должна эффективно использовать свои ресурсы и активы и обеспечивать долгосрочно успех, тогда как тактические действия должны предприниматься для поддержания хода выполнения планов. Все планирование в рамках розничной торговли призвано создавать некое равновесие между разными потребностями клиентов, обусловившими приобретение и пользование товарами, с одной стороны, и потребностями розничного продавца в закупках и продажах товара, с другой стороны. Решение этой задачи может включать планирование товарного ассортимента (*merchandise planning*), планировку магазина и торговой зоны, определение рыночных целей, технологии продаж, разработку собственного *продукта*, равно как *продвижение продаж и тактику продвижения продукта (tactical promotion)* (более подробно о подходе к бизнесу на основе планирования маркетинга см. главу 10). Такое планирование используется для создания инновационных форматов торговли или для выявления целевых ниш рынков (*target niche markets*). В конце 1990-х гг. были успешными следующие компании:

- *B&Q Warehouse* — компания, специализирующаяся на розничной продаже товаров типа «сделай сам», так называемая «убийца категории» (в 1988 г. *B&Q* слилась с ведущим французским торговцем этой категорией товаров компаний *Castorama* и стала крупнейшим розничным торговцем товаров типа «сделай сам» в Европе. В число брендов компании включаются бренды магазинов *Brico -Depot* и *Dubois Matériaux* во Франции и *Reno-Depot* в Канаде. В 1999 г. компания *B&Q* открыла свой первый магазин на территории Китая;
- компания *Crazy George* — в 2001 г. было открыто и действовало уже 86 магазинов *Crazy George*, ставших частью компании *Thorn Financial*

Services Ltd., ранее, в 1998 г., приобретенных *Principal Finance Group of Nomura*. Формат компании *Thorn* — это продажа предметов домашнего обихода группам населения с низкими доходами;

- *Daisy and Tom* — супермагазины детских товаров;
- *Disney Store* — специализированный магазин, торгующий товарами с соответствующей символикой и детскими игрушками;
- *Internet Bookshop* — ее владелец *W.H. Smith* был первым британским книготорговцем, догадавшимся использовать для продаж киберпространство;
- *MVC* — розничный торговец музыкальными записями, предлагающий своим участникам *CD*, музыкальные журналы и видеозаписи со скидками.

4. Эффективные методы достижения цели с минимальными затратами

Главная задача маркетинга любой компании состоит в том, чтобы предоставить клиенту максимальное удовлетворение и ценность с приемлемыми или минимальными для компании затратами с целью обеспечения ее долгосрочной прибыли. Большие средства, выделенные в бюджет подразделения маркетинга, могут позволить многого добиться. Однако величина этих затрат для компании розничной торговли может быть непомерно большой. Розничные компании всегда должны иметь возможность соотнести эффективность операционной и финансовой деятельности своего бизнеса с уровнем расходов на маркетинг. Эффективное использование маркетингового бюджета любой величины основывается на знаниях и опыте работников подразделения маркетинга и варьирует только в зависимости от типа розничного товара, которым может быть, например, модная одежда, обувь или товары типа «сделай сам».

5. Развитие интегрированной среды компании

Деятельность компании и ее структура должны быть приведены в соответствие с потребностями целевых групп клиентов. Любой работающий в компании должен в максимально возможной степени участвовать в функционировании целостной общей корпоративной маркетинговой среды, в рамках которой каждое подразделение розничной торговли максимизирует уровень удовлетворения клиентов. Причем подобная интеграция — это не просто улыбка или вежливое обращение с клиентом, это постоянное стремление к гарантированному качеству и высочайшим стандартам обслуживания (эта тема подробно изложена в главе 4). Любые существующие в компании барьеры, препятствующие удовлетворению клиента или улучшению уровня обслуживания, должны быть устранены. На компанию возлагается ответственность создать такую организационную структуру, которая будет достаточно восприимчивой и гибкой, чтобы своевременно реагировать и тем самым лучше приспосабливаться к меняющимся потребностям клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из материала, рассмотренного в данной главе, вам должно быть ясно, что розничный маркетинг имеет ряд специфических характеристик.

1. Маркетинг представляет собой философию, важнейшая посылка которой гласит: в основе любого процесса принятия решений в компании дол-

жен быть учет нужд потребителя, особенностей рынка, а также активов и ресурсов компании.

2. Залогом успеха маркетинга является специфический тип организационной структуры, поддерживающей во всех работниках компании уверенность в том, что принципы ориентации на потребителя действуют в рамках всей компании, во всех ее подразделениях.

3. Маркетингу в розничной торговле необходимы инновационные методы мышления и планирования, чтобы генерировать идеи, позволяющие использовать новые возможности или улучшить существующие методы маркетинга. В этом контексте розничные торговцы должны разрабатывать четкие и ясные формы розничного предложения. Примерами четкого мышления и планирования в сфере розничного маркетинга являются ясно выраженные особенности, позволяющие однозначно отличить розничное предложение *Sainsbury* от розничного предложения *Aldi*, или дифференциация предложения *7-Eleven* по сравнению с предложением *Marks & Spencer*.

4. Розничный торговец должен создавать правильную среду торговли, дополнительные преимущества и ценность или схемы поддержания лояльности покупателей, чтобы гарантированно обеспечить клиентам полный набор возможных выгод.

Эволюция розничного маркетинга происходит вследствие разнообразных перемен как в бизнесе, так и в социальной сфере, которые происходили в течение XX в. и продолжаются в начале нового столетия. В данной главе подчеркивается, что маркетинг развивался именно как реакция на изменение обстоятельств, оказывающих влияние на деятельность бизнеса. И хотя можно выделить различные философии бизнеса, уточнить, что представляет собой концепция маркетинга, описать преимущества маркетинговой ориентации, но главное заключается в том, чтобы понять суть маркетинга — каким образом осуществляется управление маркетингом, направленное на обеспечение удовлетворения потребителя.

УПРАЖНЕНИЯ

Предложенные упражнения помогут читателю увязать полученные знания с практическим контекстом розничного маркетинга. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к изучению главы 3. 1. Опишите, каким образом, по вашему мнению, использовали маркетинг представители различных типов розничной торговли, перечисленные в левом верхнем квадранте таблицы. Определите, как могут различаться аспекты маркетинга у каждого из этих розничных торговцев. Подумайте об особенностях маркетингового микса, используемого каждым из них. Например, рассмотрим супермаркеты. Что преобладает в их розничном предложении — одежда или бытовые электротовары?

Ведущие сети продовольственных магазинов — ASDA/Tesco	На что делает основной упор маркетинг?
Банки и строительные общества Автозаправочные станции Аптеки	
Прочие (какие еще типы розничных торговцев вы могли бы предложить?)	

Можете ли вы выделить какие-либо тенденции или особенности, присущие разным типам розничных торговцев?	В чем они заключаются и успешны ли они, на ваш взгляд?

А теперь поделитесь вашими идеями со своими коллегами-студентами и все вместе решите, в чем состоят пять главных тенденций, имеющих место в сфере современной розничной торговли? Для того чтобы получить перечень тенденций и определить степень их важности, вам следует установить систему ранжирования или голосования.

2. Спросите у кого-нибудь из коллег или друзей, что, по их мнению, представляет собой розничный маркетинг (*retail marketing*). А также задайте им вопрос о том, в чем состоят обязанности специалистов по маркетингу. На основе полученных сведений опишите основные черты философии и концепций розничного маркетинга, попробуйте выявить различия между теорией, с которой вы ознакомились, и практикой, о которой вам рассказали знакомые.

3. Подумайте, какое воздействие на бизнес розничной компании могут оказывать современные факторы внешней макросреды. Предпринимают ли розничные компании какие-либо действия в ответ на это? Если нет, то какие действия, по вашему мнению, следует предпринять розничным компаниям, чтобы адекватно отреагировать на последствия наиболее значимых перемен в макросреде, которые вы выделили? В чем заключаются общие последствия выявленных вами перемен в макросреде?

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

ACNielsen (2001) *The Retail Pocketbook*. Oxford: NTC Publications. British Chartered Institute of Marketing (1984) *The Institute of Marketing*, Cookham, Maidenhead.

Business Week (1993) 'History collides with the bottom line', *Business Week*, 8 February, 34.

Cook, D. and Walters, D. (1991) *Retail Marketing: Theory and practice*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Cope, N. (1995) 'Kwik Save starts price war', *Independent*, 3 May, 34.

Dibb, S. and Meadows, M. (2001) 'The application of a relationship marketing perspective in retail banking', *Service Industries Journal*, 21 (1), 169-94.

Dick, A.F. and Basu, K. (1994) 'Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework', *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 22 (2), 99-113.

Drucker, P. (1974) *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann.

The Economist (2000) 'Does M&S have a future?', *The Economist*, 28 October.

Egan, J. (2000) 'Drivers to relational strategies in retailing', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28 (8), 379-86.

Gabor, A. (1977) *Pricing, Principles and Practices*. London: Heinemann.

Garbarino, E. and Johnson, M.S. (1999) 'The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships', *Journal of Marketing*, 63 (2), 70-87.

Gengler, C.E., Leszczyc, P. and Popkowski, T.L. (1997) 'Using customer satisfaction research for relationship marketing: a direct marketing approach', *Journal of Direct Marketing*, 11 (1), 23-9.

Gilbert, D.C. (1996) 'Relationship marketing and airline loyalty schemes', *Tourism Management*, 17 (8), 575-82.

Gilbert, D.C. and Bailey, N. (1990) 'The development of marketing — a compendium of historical approaches', *Quarterly Review of Marketing*, 15 (2), 6-13.

Keith, R.J. (1960) 'The marketing revolution', *Journal of Marketing*, January, 35-8.

Keith, R.J. (1996) 'The marketing revolution', in Enis, B.M. and Cox, K.K. (eds) *Marketing Classics*. 8th edn. London: Allyn & Bacon.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999) *Principles of Marketing*. 2nd European edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Levitt, T. (1960) 'Marketing myopia', *Harvard Business Review*, July/August, 45-56.

Lusch, R.F., Dunne, P. and Gebhart, R. (1993) *Retail Marketing*. Ohio: South-Western Publishing Co.

McGoldrick, P.J. (1990) *Retail Marketing*. Maidenhead: McGraw-Hill. Moss, S. (2000) 'The Gospel according to IKEA', *Guardian*, 26 June, 2.

O'Reilly, A. (1984) 'Manufacturers versus retailers: The long-term winners?', *Retail and Distribution Management*, 8 (2), 55—8.

Reid, M. (1995) 'Survey of retailing (1): Change at the check-out — economies of scale and information technology have given top retailers awesome power. But can they keep it?', *The Economist*, 4 March, 334.

Retail Intelligence (2001) 'UK retail report', May, 120. Retail Week (1996) *Retail Week*, November, 18-20.

Sivakumar, K. and Weigand, R.E. (1997) 'Model of retail price match guarantees', *Journal of Business Research*, 39(3), 241—55.

Sopanen, B. (1996) 'Enhancing customer loyalty', *Retail Week*, December, 21-4.

Sweeney, J.C. and Soutar, G.N. (2001) 'Consumer perceived value: The development of a multiple item scale', *Journal of Retailing*, 11 (2), 203-20.

Wileman, A. and Jary, M. (1997) *Retail Power Plays*. London: Macmillan.

3 ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ И РОЗНИЧНЫЕ ОПЕРАЦИИ

Изучив материал данной главы, вы узнаете:

- о преимуществах изучения потребительского поведения;
- о процессе принятия решений и его месте в теории покупательского поведения;
- суть теории мотивации и иерархии потребностей, выдвинутой Маслоу;
- содержание как простых, так и сложных моделей потребительского поведения;
- о влиянии демографических факторов и семейных ролей на поведение в процессе совершения розничной покупки.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ В КОНТЕКСТЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Очень важно понять, что менеджмент розничного предприятия не станет успешным до тех пор, пока у руководителя не будет сколько-нибудь ясного понимания процесса принятия решений розничными покупателями и их поведения в отношении потребляемых в розницу продуктов. Таким образом, существует потребность понять различные способы, при помощи которых потребители выбирают и оценивают альтернативные варианты розничного обслуживания. Хотя употребление в единственном числе термина «потребитель», казалось бы, подразумевает единичную модель спроса, в действительности это означает большое разнообразие всевозможных вариантов потребительского поведения — когда решения являются следствием влияния ряда причин. Потребительское поведение следует изучать для того, чтобы иметь представление и понимать:

- потребности, а также мотивы индивидуумов, заставляющие их совершать покупки;
- влияние демографических перемен на розничные закупки;
- всевозможные последствия воздействия различных вариантов тактики стимулирования спроса;
- в чем состоит комплексность и сущность процесса принятия решения о покупке;
- смысл риска, сопряженного с розничными покупками;
- различные сегменты рынка, выделяемые на базе покупательского поведения;
- возможности менеджеров розничной торговли повысить свои шансы на успех бизнеса за счет осознания того, что требуется покупателю с учетом накопленного им розничного опыта, а также понимания реакции клиентов на накопленные ими впечатления от процесса совершения покупки под воздействием всех методов розничного маркетинга, которые применяют розничные торговцы.

Разнообразие моделей потребления обусловлено влиянием множества переменных факторов. Причины, объясняющие разнообразие этих моделей, состоят в том, что на розничном рынке действуют торговые розничные предприятия различного типа, а также в том, насколько индивидуумы научились пользоваться различными возможностями совершения покупок. Вариации здесь могут быть бесчисленными, поэтому разумно рассматривать общие принципы поведения, которые являются предметом частых обсуждений в рамках основ розничной торговли, включающих такие дисциплины, как психология, социология и экономика.

Используемые принципы помогут объяснить розничные покупки — независимо от того, совершаются ли они в магазине, по каталогу или с использованием иных форм розничного предложения. Рыночная система исходит из того, что индивидуум вступает на рынок, имея деньги, которые он готов потратить. Потребительские расходы напрямую связаны с доходом индивидуума или семейного хозяйства, который в первую очередь расходуется на оплату жизненных потребностей, в том числе на продовольственные товары, арендную плату за жилье, страховку, оплату электроэнергии и содержание жилья. Размер средств, которые остаются у индивидуума после оплаты расходов по всем статьям первой необходимости, а также после уплаты налогов, называется *дискреционным доходом (discretionary income)*, который может расходоваться по его собственному усмотрению. Этот дискреционный доход индивидуум может использовать для приобретения предметов роскоши. Однако дискреционный доход — это не такое простое понятие, как кажется на первый взгляд; определить его точный размер крайне трудно, поскольку то, что одни индивидуумы и семьи считают жизненной необходимостью, другие расценивают как роскошь.

Во-первых, следует учитывать, что существует процесс покупки, в ходе которого потребитель принимает в расчет потребности, желания и спрос на продукты. В табл. 3.1 этот процесс описан применительно к приобретению одежды.

Простая модель покупки, полученная на основе приведенных мотиваций — потребности — желания — спрос, — показана на рис. 3.1. Этот процесс основан на реакции на побуждение (стимул). Решение приобрести данный предмет одежды может быть связано с ощущением потребности произвести впечатление на друзей на вечеринке, с тем, что имеющаяся одежда уже износилась, с потребностью в более модной одежде и со знанием того, куда нужно пойти, чтобы приобрести одежду любимой торговой марки (бренда). Розничный торговец формирует у потребителя жела-

Таблица 3.1

Функции потребностей, желаний и спроса при приобретении одежды

Мотивация	Характеристики
Потребности	Изначальные базовые человеческие потребности в тепле, жилье, социальном статусе
Желания	Потенциал для совершения покупки возникает в момент, когда индивидуум ощущает побуждение удовлетворить эти потребности. Розничный маркетинг стремится превратить потребности индивидуума в специфическое желание приобрести товар или услугу через собственный канал данного розничного торговца
Спрос	Те желания, за которые клиент способен заплатить

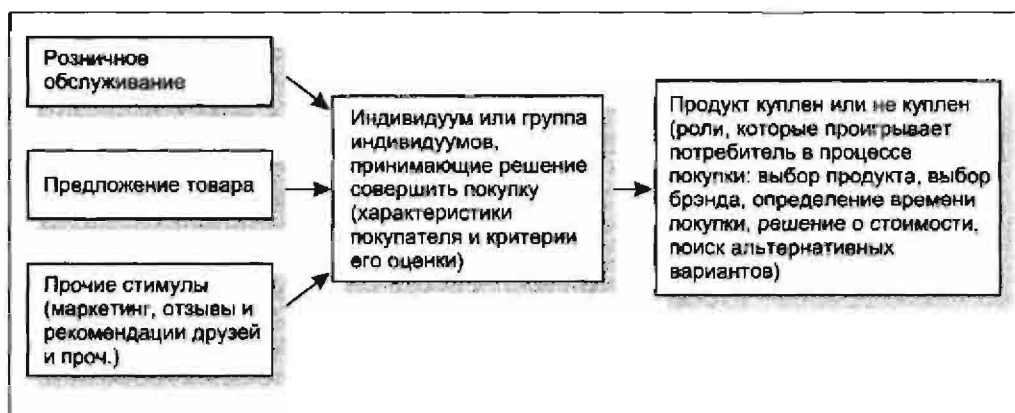


Рис. 3.1. Простая модель процесса совершения покупки

ние, которое приводит к возникновению спроса, воздействуя на потребительское поведение через имидж магазина, его внутреннюю планировку, а также при помощи различных способов, которыми он «вовлекает» потребителя в визуальный и сенсорный контакт с предлагаемым товаром. Характеристики покупателя (см. табл. Д.1 и рис. 3.1) всегда влияют на тип совершаемой покупки. Например, тип покупаемого продукта всегда будет определяться влиянием таких характеристик покупателя, как культурный уровень, социальная принадлежность, возраст, род занятий, личностные особенности, убеждения. Холлингер (*Hollinger, 1998*) привлек внимание к тому факту, что рынок заказа товаров по почте в Великобритании традиционно обслуживал группы населения с более низкими доходами благодаря привлекательной возможности финансового кредита, который было бы трудно получить в другом месте. Утверждают, что непопулярность заказа товаров по почте для среднего класса — исключительно британский феномен. В других странах Европы этот формат продаж имеет совсем иной имидж. Причина заключается в том, что, покупая те или иные продукты, покупатель старается продемонстрировать окружающим свою личную состоятельность (*self-worth*) в рамках общего стремления производить впечатление. Дело в том, что в результате усиленного влияния специалистов по маркетингу на процесс приобретения товара, выбор того или иного продукта или бренда формирует выгодное социальное отличие одного покупателя от другого. Эти представления основываются на символическом значении, которое со временем было наработано тем или иным брендом. И тем не менее окончательный выбор, который делает потребитель, ни в коем случае нельзя назвать простым.

Время, потраченное на посещение магазина

Существуют различия в поведении покупателя в процессе шоппинга. Например, иногда посещение магазина представляет собой чисто функциональный или комплексный вид деятельности, тогда как в других случаях это может быть даже развлекательным времяпрепровождением. Посещения магазина могут быть обусловлены влиянием различных типов поведения, когда одни индивидуумы желают предсказуемости

событий в рамках комплексного или функционального шоппинга, а другие хотели бы получить какой-нибудь новый и интересный опыт. В процессе комплексного шоппинга клиент может обдумывать приобретение какого-либо технически сложного продукта. Как правило, посещению магазина именно с этой целью предшествует предварительный сбор информации, часто у покупателя возникает необходимость получить консультацию у персонала магазина, поскольку подобного рода покупки обычно связаны с более высоким риском. В этом случае посещение магазина займет больше времени, чем с целью функционального шоппинга. Но такое посещение необходимо покупателю для снижения степени воспринимаемого риска, связанного с покупкой продукта, обладающего сложными техническими характеристиками (ниже мы более подробно рассмотрим понятие воспринимаемого риска). Совсем иным будет поведение индивидуума, посещающего магазин для развлечения, он не заботится о потраченном времени, а, скорее, заинтересован в том, чтобы побродить среди прилавков и прислушаться к своим желаниям, а не просто удовлетворить потребности. В табл. 3.2 представлена соответствующая модель посещения магазина.

Достаточно четкие различия между функциональным и развлекательным посещением магазина следует дополнить пониманием того, как праздный посетитель формирует свою модель спроса на конкретный стиль или моду. В следующем подразделе мы рассмотрим процессы развития тенденций в сфере моды.

Пример процесса — розничная покупка модной одежды

Специалисты Снайдер и Фромкин (*Snyder, Fromkin, 1980*) разъяснили дихотомию индивидуальности и конформизма в отношении формирования моды. Согласно сформулированной ими теории, люди стремятся выразить собственную индивидуальность своим внешним видом (уникальность) и в то же время продемонстрировать, что они такие же, как все. В процессе социального сопоставления индивидуумы оценивают свой уровень уникальности в сравнении с окружающими, что обуславливает тип их эмоциональной и поведенческой реакции. Оказывается, реакция индивидуумов бывает наиболее позитивной, если они воспринимают свой внешний вид как сравнительно похожий на других. Наиболее негативной бывает реакция на осознание индивидуумами либо своей полной несхожести с окружающими, либо полного сходства с другим индивидуумом или группой. Вследствие этого осуществляется изменение либо в сторону

Таблица 3.2

Простая модель посещения магазина, учитывающая затрачиваемое время

<i>Функциональный шоппинг (эффективное использование времени)</i>	<i>Комплексный шоппинг (необходимо дополнительное время)</i>	<i>Развлекательный шоппинг (большие затраты времени)</i>
Целенаправленное, заранее намеченное, рутинное, привычное мероприятие	Заранее запланированный/ с предварительным сбором информации и изучением возможностей товара. Сопряжен с более высоким риском	Неспешный просмотр всего представленного на прилавках и витринах, интуитивный поиск и выбор товара

достижения большей схожести, когда индивидум считает, что слишком сильно выделяется на фоне других, либо в сторону придания себе большей несхожести (индивидуальности), когда ему кажется, что он почти не отличается от окружающих. В соответствии с этими выкладками ассортимент модной стильной одежды и разумный уровень товарного запаса по ценам, воспринимаемым как вполне реалистичные, может удовлетворить потребности как в индивидуальности, так и в сходстве с другими.

Имеется три теоретических подхода, объясняющих действие механизма формирования моды в розничной торговле одеждой.

1. *Теория нисходящего потока* основана на предположении, согласно которому новые, инновационные стили и модные течения зарождаются в среде более обеспеченных и образованных слоев населения вследствие широких возможностей приобретать дорогостоящие предметы одежды, являющиеся авторскими работами модных дизайнеров и стилистов. Далее эти стили «перетекают» вниз к представителям среднего класса и затем — к менее обеспеченным социально-экономическим группам.

2. *Теория восходящего потока* основана на гипотезе о том, что процесс создания новых стилей и направлений моды имеет место среди низших социально-экономических групп, примеру которых затем следуют представители высших слоев общества, и лишь после этого данный стиль и направление моды «приживаются» в среде среднего класса.

3. *Теория перекрестных потоков (теория массового рынка)* основана на представлениях о том, что новая мода или стиль могут возникнуть в любом социальном слое. Если новое влияние моды поддержат лидеры общественного мнения (*opinion leader*) внутри одного или нескольких социальных классов, у него больше шансов стать признанным. Это связано с тем, что авторитет лидеров общественного мнения придает убедительность их рекомендациям по поводу изменения моды и принятия нового стиля одежды. В рамках этого процесса мода распространяется по горизонтали, через все слои населения и может оказывать влияние на все классы по очереди.

Приобретение модной одежды и аксессуаров можно рассматривать и как подтверждение идеи Веблена (*Vebleni*) о *показном потреблении (conspicuous consumption)*. Эта теория заключается в том, что потребление часто принимает форму демонстрации богатства индивидуума. Показное (демонстративное) потребление состоит в приобретении дорогостоящих предметов с целью демонстрации обладания ими; их приобретают для того, чтобы заслужить признание и уважение окружающих. Можно утверждать, что некоторые формы показного (демонстративного) потребления становятся все менее распространенными, поскольку индивидуумы, обладающие достаточным богатством, чтобы позволить себе дорогостоящие экстравагантные покупки, сознательно придерживаются более скромной модели приобретения одежды. Однако если индивидум предпочитает стиль одежды, характерный для рабочих слоев населения или для городских жителей, например джинсовый стиль, то и в его рамках он также может проявить снобизм, приобретая авторские модели или джинсы дорогостоящих, фирменных брэндов. Более обеспеченные группы населения или те, кто готовы платить за дорогую одежду, сохраняют свое значение, поскольку, являясь групповым эталоном, создают эффект нисходящего потока влияния, который способствует

распространению популярности определенных продуктов среди менее обеспеченных слоев населения. В некоторых случаях модный предмет одежды намеренно производится в больших количествах, чтобы снизить себестоимость единичного продукта и тем самым обеспечить распространение его популярности в нисходящем направлении; в других случаях такие продукты, как мобильные телефоны или электронные записные книжки, принимаются рынком даже при высокой цене.

Роли покупателя при розничном приобретении товаров

При покупке товара выбор обусловлен влиянием большого числа совместно действующих факторов или сил. Стараясь понять, влияние каких факторов определяет процесс покупки, мы должны иметь в виду, что в его рамках индивидуумы могут играть различные роли, в том числе роль инициатора, влияющего, принимающего решение, а также покупателя и пользователя (табл. 3.3). В процессе исполнения этих ролей потенциальный потребитель проявляет различные типы покупательского поведения. Эти типы поведения всегда будут определяться характером и значением решения, которое предстоит принять, а также необходимостью обратиться к кому-либо за консультацией, прежде чем совершить покупку. Например, приобретение свадебного подарка для лучшего друга, вероятнее всего, будет связано с исполнением всех перечисленных ролей и привлечением в качестве советчиков группы людей.

Решение о выборе магазина

Индивидуум, принимающий решение, обладает полномочиями принимать решение, в том числе о том, где следует осуществить покупку (т.е. *выбирать магазин*). Мотивы, которыми руководствуются потребители при выборе магазина, изучаются в течение многих лет, однако прибавить к тому, что установили по этому поводу Келли и Стефенсон (Kelly, Stephenson, 1967), удалось мало. Эти исследователи выделили восемь базовых параметров выбора магазина:

- 1) общие характеристики магазина (репутация, общее количество магазинов данной компании)
- 2) физические параметры магазина (отделка, чистота, обслуживание при расчете за покупку);
- 3) удобство расположения магазина относительно местонахождения клиента (время проезда до магазина, возможности парковки и т.д.);
- 4) предлагаемый ассортимент товаров (разнообразие, надежность, качество);

Таблица 3.3
Роли розничного покупателя

<i>Роль покупателя</i>	<i>Основные характеристики</i>
Инициатор	Индивидуум, первым предлагающий оценить и/или купить продукт и/или услугу
Влияющий	Приводит мнения и дает советы, которые имеют ценность для других, и тем самым может оказать влияние на окончательное решение
Принимающий решение	Индивидуум, который примет окончательное решение в процессе покупки о том, что, как, когда и где купить (например, в каком магазине) и т.д.
Покупатель	Индивидуум, фактически совершающий покупку
Пользователь	Индивидуум, потребляющий или использующий приобретенную услугу/продукт

- 5) цены в данном магазине (оправданность цены, проведение распродаж);
- 6) персонал магазина (вежливое обращение, дружелюбие, готовность помочь);
- 7) рекламирование товаров магазином (информативность рекламы, правдоподобие, привлекательность);
- 8) мнение о магазине друзей и знакомых (хорошо знают, нравится, рекомендуют).

Далее следует ответить на вопрос: насколько свободны индивидуумы в выборе продукта или принятии решений о покупке? Можно утверждать, что поведение обусловлено обстоятельствами и его можно адаптировать, поэтому при помощи эффективного маркетинга можно убедить индивидуума придерживаться конкретного желаемого покупательского поведения. Весь вопрос в том, насколько рационально действует человек в процессе совершения покупки. Предположения о том, как потребители могут подходить к розничной покупке товаров, неплохо обобщили Айзен и Фиш-бейн (*Ajzen, Fishbein, 1980*):

В целом человеческие существа, как правило, достаточно разумны и систематически используют доступную им информацию. Мы не разделяем мнения, согласно которому социальное поведение человека контролируется бессознательными мотивами или непреодолимыми всепоглощающими желаниями; скорее, люди склонны рассматривать последствия своих действий, прежде чем решить, последовать или не последовать данному типу поведения.

Однако в научных кругах до сих пор идут дебаты о том, действуют ли потребители рациональным образом путем рассмотрения альтернативных вариантов или в своих действиях они более подвержены пристрастиям. Все это очень трудно понять, потому что индивидуумы, с одной стороны, проявляют сознательно рациональный подход, а с другой — могут иметь собственное, подчас никак не проявляющееся отношение к процессу покупки. Поэтому анализ различных моделей отношения индивидуумов и причин их проявления представляет значительную трудность.

СРАВНЕНИЕ БИХЕВИОРИСТСКОГО И КОГНИТИВНОГО ПОДХОДОВ

Исследование потребительского поведения в целом можно найти либо внутри, либо где-то между двумя главными подходами: бихевиористским и когнитивным. Из литературы не всегда понятно, какого из этих двух подходов придерживается тот или иной автор. Для большей ясности различия между точками зрения этих двух подходов в упрощенном виде приводятся в табл. 3.4.

Как и всегда, когда речь идет о двух полярных позициях, реальность располагается где-то посередине между экстремальными точками. Поведение в определенной степени предсказуемо, хотя его практически никогда нельзя понять до конца. Принимаемые решения всегда содержат как рациональное зерно, так и элементы иррациональности. При этом важно выявить две крайние точки, поскольку они ограничивают область, в пределах которой можно работать и которая помогает нам понять теоретиков, придерживающихся крайних позиций. Что нам более или менее

Таблица 3.4

Бихевиористский и когнитивный подход

<i>Бихевиористский подход</i>	<i>Когнитивный подход</i>
Большое значение наблюдаемого поведения	Ключом к пониманию является то, что происходит в сознании человека
Поведение предсказуемо	Поведение не предсказуемо
Люди являются передатчиками информации	Люди являются генераторами информации
Все люди похожи	Каждый человек уникален
Поведение человека рационально	Поведение человека иррационально
Отдельные характеристики человека можно изучать независимо одна от другой	Людей следует изучать в целом
Упор следует делать на то, что представляет собой человек и что он делает	Упор следует делать на то, чем человек может быть
Поведение человека можно понять	Поведение человека никогда не может быть понято до конца

известно, так это то, что потребительские модели совершения покупок (*purchase pattern of consumers*) формируются под влиянием социально-экономических, демографических, социальных, а также психологических факторов принятия решения о покупке. Мы еще вернемся к обсуждению этих факторов влияния, но сначала дадим объяснение некоторых основных теорий потребительского поведения.

ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Вероятно, наиболее плодотворный подход к пониманию розничного спроса состоит в том, чтобы определить и оценить более широкие по масштабу теории потребительского поведения, связанные с покупательским поведением. Это ни в коем случае не является упрощением, поскольку мы сталкиваемся с быстро расширяющейся областью изучения в пределах дисциплины, которая характеризуется быстрым развитием и разнообразием. Научная дисциплина, изучающая потребительское поведение, заимствует ряд понятий из количественных исследований и поведенческих наук для построения интегрированных моделей действий. Вследствие трудностей, связанных с попытками доказать превосходство одной модели над другой, мы вынуждены иметь дело с рядом моделей, которые основываются скорее на уверенности, чем на логических доказательствах их истинности или неправоты. Эти теории можно оценить только по тому вкладу, который они вносят в понимание нами процесса покупки. Комплексные модели могут никогда не быть полностью обоснованными; они могут предложить только интуитивные критерии, основанные на знаниях и умении прогнозировать возможную конфигурацию процесса принятия решения. Однако поведение не может считаться полностью случайным или выходящим за грань понимания благодаря моделям потребительского поведения, которое может быть предсказуемым.

Модели поведения представляют собой полезное средство соединения несопоставимых областей знаний, касающихся социальной активности, в рамки несколько случайного, но вместе с тем претендующего на правдоподобие процесса вмешательства факторов

психологического, социального, экономического и поведенческого характера. Самые ранние теории поведения потребителей были разработаны Энгелем (*Engel et al.*, 1968; *Engel et al.*, 1986), Ховардом и Шетом (*Howard, Sheth*, 1969) и Никозией (*Nicosia*, 1966). У этих моделей можно выявить ряд общих свойств:

- 1) представляют потребительское поведение как процесс разработки решения, это существенная, неотъемлемая часть модели;
- 2) предлагают всеобъемлющую модель, сосредоточенную преимущественно на поведении индивидуального потребителя;
- 3) исходят из предпосылки, что поведение человека рационально и, следовательно, в принципе его можно объяснить;
- 4) рассматривают покупательское поведение как направленное на определенную цель, где потребитель выступает активным собирателем информации — как внутренней, скрытой, так и той, что доступна во внешней среде. Таким образом, поиск и оценка информации являются ключевыми компонентами процесса выработки решения;
- 5) исходят из того, что потребители ограничивают объем усваиваемой информации и постепенно переходят от общих идей и понятий к более конкретным критериям и предпочтениям альтернатив;
- 6) характерно наличие обратной связи. Это означает, что результаты уже сделанных покупок оказывают влияние на последующие.

Краткий обзор некоторых моделей поможет вам лучше понять процесс принятия решения.

Модель Энгеля—Коллата—Блэкуэлла

Модель Энгеля—Коллата—Блэкуэлла (*Engel—Kollat—Blackwell (EKB) model*) широко известна, часто упоминается в литературе и считается одним из самых полных объяснений потребительского поведения. Первоначальная модель была трижды пересмотрена с 1968 г. и в современном виде при сохранении некоторых фундаментальных принципов является более сложной с точки зрения определений и объяснений, чем выгодно отличается от исходного варианта. Эта эволюция отражает прогресс в сфере знаний, которые необходимы для адаптации оригинальной модели и ее живучести.

Модель *EKB* (рис. 3.2) обеспечивает широкий взгляд, включая такие вводные данные, как восприятие и научение, которые расписаны в ней достаточно детально. Ключевой особенностью модели *EKB* является отражение различия между сильной и слабой вовлеченностью (*high and low involvement*) как части процесса покупки.

Сильная вовлеченность обычно характерна для процесса принятия решения о серьезной покупке, когда воспринимаемый риск достаточно высок. Этот элемент риска бывает более высоким, если потребитель не уверен в правильности своего решения. Риск возрастает в случае:

- ограниченности информации;
- неуверенности покупателя в себе;
- если цена продукта высока по сравнению с доходом покупателя.

Очевидно, что все это связано со спросом. В 1986 г. авторы модели Энгель, Блекуэлл и Миниард (*EBMmodel*) установили, что если степень риска принять неверное решение мала, то покупатель прибегает к ограниченному решению проблемы выбора (*limited problem-solving (LPS) activity*). В дополнение к этому они отметили, что основная масса решений потребителями проблемы выбора относится именно к типу ограниченного

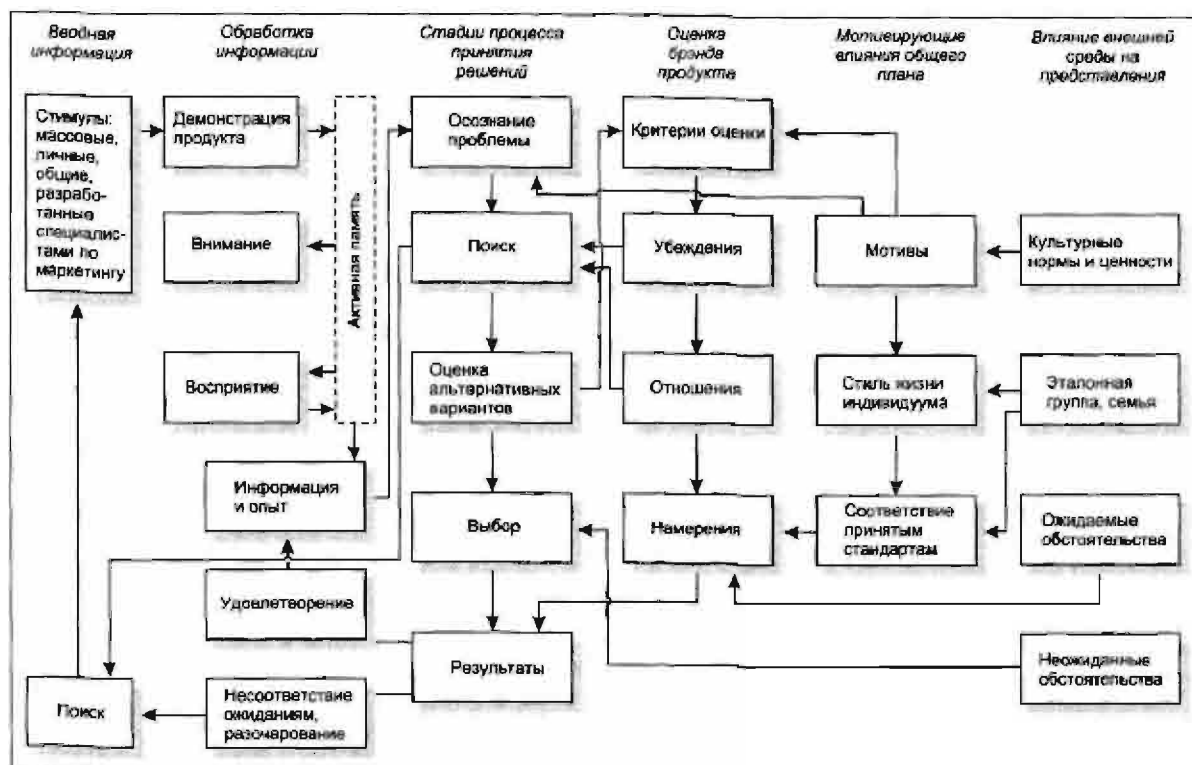


Рис. 3.2. Модель Энгеля—Коллата—Блэкуэлла (ЕКВ)
 Источник: Engel, Kollat and Blackwell, 1968.

решения. Однако, если имеет место противоположная деятельность, т.е. развернутое решение проблемы выбора (*extended problem-solving — EPS*), объем усилий, вкладываемых индивидуумом в исследование информации, растет для того, чтобы снизить воспринимаемый риск. Это связано с гораздо большим объемом изучаемой внешней информации.

Модель *EKB* рассматривает процесс принятия решения как пути схождения (*convergence*), которые проходят через различные стадии обработки информации, осуществляемой, прежде чем будет сделан какой-либо выбор. Главный процесс можно рассматривать как последовательность пяти следующих стадий:

- 1) распознавание/возникновение проблемы;
- 2) внутренний поиск — оценка альтернативных вариантов;
- 3) внешний поиск — оценка альтернативных вариантов;
- 4) выбор/покупка;
- 5) исход покупки — несоответствие ожиданиям или удовлетворение.

Крайне важны такие факторы внешней среды, как культурные нормы и ценности, мотивы и проч., которые оказывают влияние на все пять стадий. Модель учитывает влияние, переходящее от общего к более конкретному, приходящее из внешней макросреды (эталонная группа, принадлежность к определенному социальному классу, нормы поведения) и переходящее на микроуровень (убеждения, намерения, отношения).

Minicase 3.1 иллюстрирует важность изменений возрастного состава населения и его результирующее воздействие на культуру, убеждения и поведение, определяющие покупательское поведение потребителя.

Minicase 3.1

Важность тинейджера — корпорация «Молодость»

Молодые, несомненно, пришли с намерением изменить этот мир. Но сначала они собираются накупить множество всякой всячины. Никогда еще экономическое влияние молодых не было столь значимым, как сейчас. По данным специализирующейся на маркетинговых исследованиях компании *Teenage Research Unlimited*, только в США — 31 млн подростков в возрасте от 12 до 19 лет «ответственны» за потребительские расходы в размере 155 млрд долл. Численность этого поколения лишь немногим уступает численности их сверстников, родившихся в период демографического взрыва, но их покупательная способность даже с поправкой на инфляцию в пять-шесть раз выше. Неудивительно поэтому, что потребитель-подросток, решительно покинув «задворки», превратился в самый важный сегмент рынка розничной торговли. И если считается, что молодежь завладела всеми помыслами современного общества, то это произошло отчасти благодаря тому, что она оказалась в центре внимания компаний. Нравится вам это или нет, но молодежь все больше начинает диктовать моду на стили и брэнды, распространяя ее вверх, на старшие поколения.

В настоящее время, когда семьи с двойным доходом (от обоих работающих родителей) становятся все более распространенной нормой, работающие родители тратят деньги на детей, стараясь компенсировать свою постоянную занятость и недостаток внимания. Этот эффект усиливается из-за разводов и повторных браков родителей. «Деньги молодых» (т.е. затрачиваемые на подростков) имеют тенденцию сливаться в концентрированные направленные потоки, которые могут в одночасье обогатить или уничтожить компанию. Например, в этом году покемоны, маленькие воинственные существа из мультфильмов, в одних только США обеспечили своему владельцу — компании *Nintendo* более 3 млрд долл. выручки. Когда же городским подросткам в середине 1999 г. надоели авангардные прикиды от *Tommy Hilfinger*, цена акций компании за считан-

ные месяцы рухнула на 85%. Или взять самокаты — анахронизм из 1950-х гг., но сейчас, благодаря внезапному всеобщему бзiku молодых, уже появилась усовершенствованная модель под устрашающим названием «*Razor*» (бритва).

Возникла процветающая отрасль, сосредоточивающая свои усилия на попытках понять юных потребителей и спрогнозировать их будущие прихоти. Компании направляют все свои исследовательские ресурсы на изучение тенденций в среде современной молодежи. Компания *Microsoft* организовала целый «молодежный дом», чтобы наблюдать, как работают и развлекаются подростки. Фирмы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, подсылают в торговые центры армии маленьких шпионов, чтобы отслеживать последние всплески молодежной моды и тенденции лояльности брэндам.

Так кто же они, эти молодые? Эти молодые — эхо родившихся в период бума рождаемости, дети детей периода демографического взрыва, той огромной волны рожденных в период послевоенной реконструкции. Они, как и «поколение нет», не знавшее мира не только без компьютеров и почти не знавшее мира без Интернета. Они вскормлены среди битов и байтов, они, как рыба в воде, купаются в передовых, поистине революционных технологиях, которые остальной мир только пытается осознать и освоить. А кроме того, это — «дети миллениума», дети нового тысячелетия, которые начнут жизнь с чистого листа, с абсолютно нового дня: ведь они рождены в 1980-х. Это самое богатое поколение в истории человечества, самое высокообразованное, самое здоровое, самое первое поколение, не знавшее войн, голода, болезней и нищеты.

В ближайшую четверть века поколение бейби-бума будет постепенно покидать ряды трудовых ресурсов, создавая огромный вакуум на рынке труда, который должны заполнить «дети миллениума». И вероятный крах системы социального обеспечения может заставить их стать спасателями, помогающими государству содержать их постаревших родителей. Теперь они известны как «поколение Y», еще одно напоминание об их предшественниках, беспокойном «поколении X».

Источник: © *The Economist*, London, 2000, 23 December.

Модель семейного поведения Шета

Процесс формирования решения о покупке достаточно часто анализируют с точки зрения отдельного индивидуума. Причем некоторые модели особо подчеркивают, что единственный центр внимания — это индивидуум. Понятно, однако, что если речь идет о крупной и дорогостоящей покупке, решение может быть сопряжено с высокой степенью риска и может оказаться, что индивидуального решения одного человека мало. Покупка подобного рода часто может быть связана с общим решением более чем одного человека. Это создает сложную ситуацию, в рамках которой скорее чаще, чем реже, покупка должна удовлетворять различным потребностям целой группы. Очевидно, что семейное решение является продуктом совокупного влияния всех членов семьи. В рамках теории семейного покупательского поведения существует понятие ролевой структуры, иными словами, в процессе осуществления покупки каждый член семьи может взять на себя исполнение одной из ролей: собирать информацию, принимать решение о размере средств, которые можно направить на данную покупку, и т.д. Каким бы ни был механизм принятия семейного решения о покупке, в любом случае следует учитывать, что мы имеем дело не с однородным образованием, а с группой индивидуумов, имеющих разные цели, потребности, мотивы и интересы.

Предложенная Шетом (*Sheth*) модель формирования семейного решения (рис. 3.3) представляет собой один из немногочисленных примеров

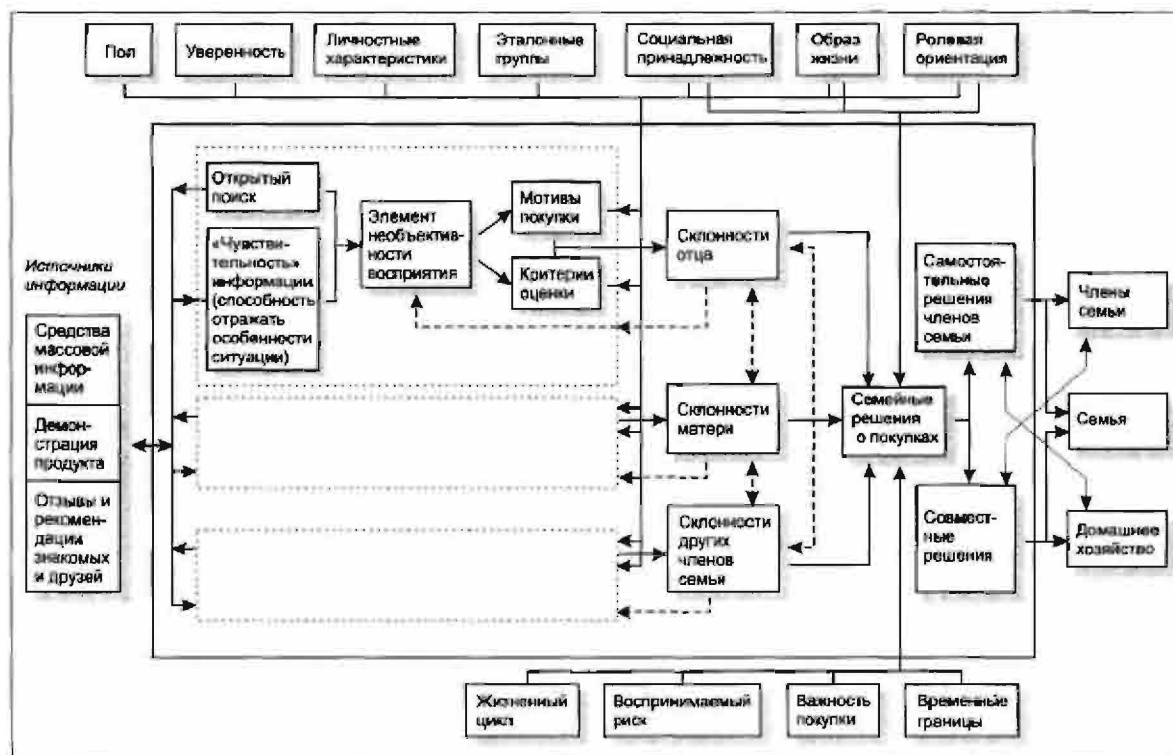


Рис. 3.3. Модель семейного покупательского поведения Шета
 Источник: Sheth, 1974.

попытки воспроизвести поведение группы при выработке решения. Связанная с моделью Шета проблема состоит в том, что такие аспекты поведения, как поиск, мотивы, убеждения и предрасположенности (склонности), сначала одновременно действуют на каждого члена семьи и лишь затем предлагаются в процессе выработки окончательного семейного решения, которое в конечном итоге может быть как общим (согласованным), так и самостоятельным решением одного члена семьи. И хотя мы мысленно аплодируем Шету, который смело отошел от большинства теорий с их чрезмерным вниманием к моделям принятия индивидуальных решений, мы вправе оспорить реалистичность его модели в части, касающейся механизма принятия группового решения, связанного с взаимными компромиссами, договоренностями и уступками, особенно когда решение касается продуктов, которыми предстоит пользоваться всем членам семьи.

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО РЕШЕНИЯ И ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕЙ

В последние несколько десятилетий розничная торговля бурно развивалась «под воздействием» настоящего взрыва маркетинговых усилий, которые обеспечили разнообразие предложения, сосредоточили внимание на важных сегментах потребительского рынка и стимулировали высокий уровень спроса. В рамках этого процесса маркетинг гораздо чаще сосредоточивал усилия на улучшение и усовершенствование продукта, чем на попытки понять потребителя и осознать всю сложность и многогранность процесса принятия решения о покупке. Какой бы подход ни был принят случайно, в любом случае изначальной предпосылкой является признание акта приобретения розничного продукта в качестве результата последовательной череды различных этапов. В рамках этого подхода формирование решения о покупке состоит из некоторых (или всех) этапов, представленных на рис. 3.4 и подробно рассмотренных ниже.

Характеристика основных этапов процесса розничной покупки

Отправным пунктом всего процесса является момент осознания потребности, что превращает индивидуума в потенциального клиента.

1. Возникновение потребности

Процесс покупки «запускается» возникновением неудовлетворенной потребности. Стимулом в данном случае является сигнал, намек (социальный или коммерческий) или *побуждение*, импульс (физический, при котором стимулируются чувства), что мотивирует индивидуума или подталкивает к действиям.

2. Осознание потребности

Эта предпосылка базируется на осознании потребности, например, пополнить запасы продовольствия, приобрести новую одежду в связи с необходимостью какой-либо последующей деятельности или в канун праздника.

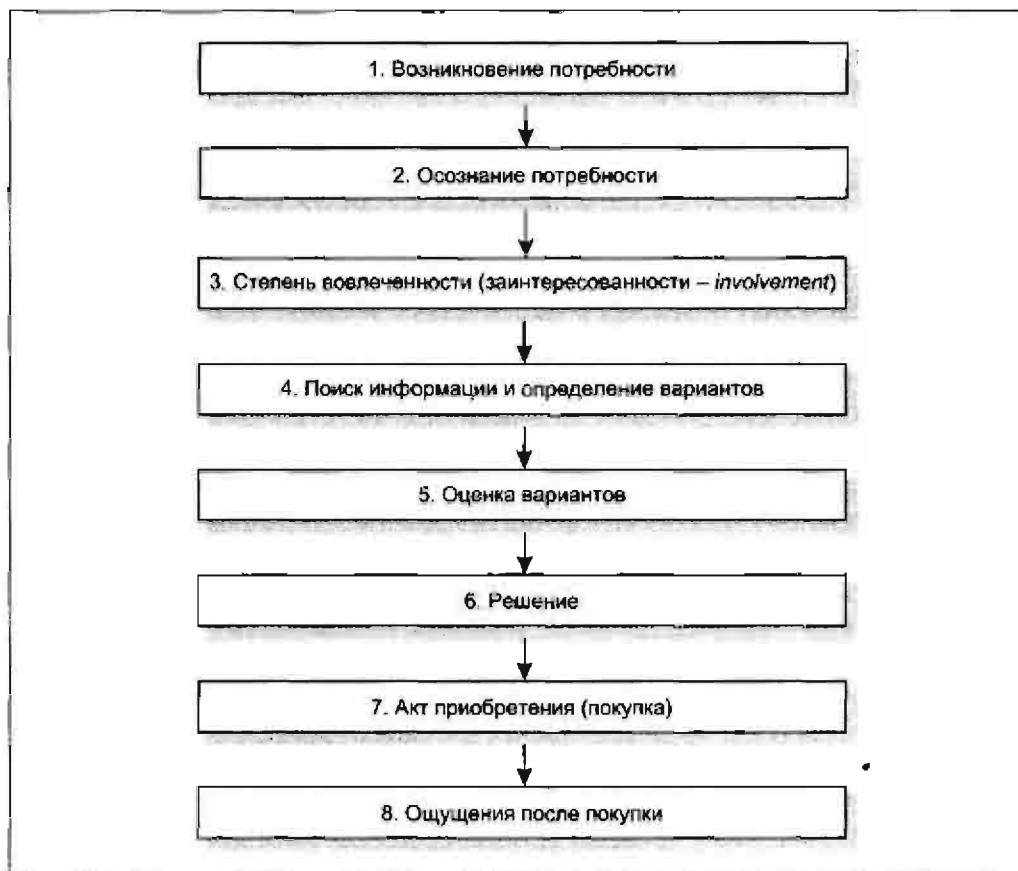


Рис. 3.4. Восьмизапная модель процесса розничной покупки продукта

Розничные торговцы могут воздействовать на этот этап путем красивого оформления витрин магазинов, рекламирования и продвижения товаров, а также стимулировать покупку путем привлекательной выкладки товара в торговом зале. Стимулирование спроса имеет большое значение с учетом того, что многие заходят в магазин просто для того, чтобы побродить вдоль прилавков, рассматривая товары.

Осознание потребности может привести к возникновению дополнительных потребностей. Например, желание поехать в отпуск может создать потребность купить новый чемодан и одежду для досуга (купальник или шорты для тенниса). Новый костюм может быть частью комплексной потребности, которая включает покупку новой сорочки, галстука и обуви). Опытный и умелый розничный торговец всегда сумеет воспользоваться возможностью сгруппировать взаимодополняющие товары или создать условия, при которых клиент становится восприимчивым к сигналам, побуждающим докупить «еще что-то» в дополнение к уже выбранному. Розничный торговец, руководствующийся принципами маркетинга, всегда представит потребителю товар в виде целых, логически завершенных наборов, включающих несколько взаимодополняющих предметов; кроме

того, он обучит персонал грамотно и ненавязчиво подсказывать клиенту мысль приобрести в дополнение к основной покупке сопутствующий аксессуар.

3. Степень вовлеченности

Под вовлеченностью подразумевается количество времени и усилий, которые посвящены процессу принятия решения о покупке, например глубина поиска информации. Степень вовлеченности будет различной в зависимости от сложности продукта, восприятия его значимости покупателем, обстановки, в которой совершается покупка. Более подробно мы остановимся на этой проблеме ниже при рассмотрении процесса формирования простого и комплексного решения о покупке.

4. Поиск информации и определение вариантов

Фирменные брэнды продуктов, которые сразу же вспоминаются, как только человек задумывается о покупке какого-то продукта, называют *спровоцированной установкой* (*evoked set*). В то же время друзья, продавцы-консультанты в магазине, выставленный товар, рекламные листовки, журнальная реклама могут дать толчок к размышлению (*consideration set*). Поиск информации осуществляется на внутренней и внешней основах (рис. 3.5). Индивидуум начинает обращаться к активной и пассивной памяти, пытаясь определить, какие продукты и/или магазины лучше всего смогут удовлетворить его потребность. Понятно, что фирменные брэнды или магазины, сразу пришедшие на ум, —



Рис. 3.5. Анализ источников информации до покупки

это спровоцированные установки — они изначально будут обладать преимуществом над конкурирующими вариантами. На «установки для размышления» сильное влияние также могут оказать кампании по продвижению брэндов или новых продуктов, а также мнения, высказанные группой уважаемых (релевантных) людей (*peer group*). Это — процесс внешнего поиска.

Клиенты, с удовольствием посещающие магазины, будут искать информацию более тщательно, чем те, кто не ходит по магазинам. Любитель шоппинга в большей степени склонен провести немало времени в магазине, оценивая, какой из вариантов лучше, собирая информацию у продавцов. Важно понять, что, если подобный «дотошный» покупатель не получит искомую информацию в одном магазине, он непременно посетит другой в поисках нужных ему сведений. Есть и другой тип покупателей, более уверенных в себе, поэтому они в меньшей степени будут стремиться получить информацию. В дополнение к этому имеются и «стандартные» покупатели, которые заранее знают, сколько они желают потратить и где купить то, что им нужно. К ситуационным факторам, влияющим на этапы поиска информации, относятся число доступных конкурирующих брэндов, имеющихся в наличии, и магазинов, где их можно приобрести, а также временные ограничения, определяющие, насколько срочно должна быть сделана покупка. Потенциальный клиент, как правило, будет собирать информацию до тех пор, пока не будет удовлетворен тем, что риск приобретения запланированного снизился до приемлемого уровня.

5. Оценка вариантов

На этом этапе потенциальный клиент проводит сравнение характерных особенностей продукта, основываясь на собственных критериях. К их числу могут относиться цена, репутация (марки или магазина) или ожидаемые качества. Это — сложный этап, он основывается на сопоставлении качеств в контексте отношения к брэнду и доверия к нему. Принимая окончательное решение, клиент тем или иным образом ранжирует выбранные варианты. Клиент также может стремиться удовлетворить как функциональную потребность, связанную с действием продукта, так и собственную психологическую потребность, связанную с чувством удовлетворения, которое он получает от удачной покупки и с помощью которой он «обогащает» собственный имидж. Например, сорочка с ярлыком известного дизайнера одежды с функциональной точки зрения может быть не так удобна, как сорочка менее известного производителя, но зато она многое скажет окружающим о том, кто ее носит. Как правило, на этом этапе клиент уже формирует намерение сделать покупку, но он может также продолжить поиск дополнительной информации или отложить покупку, если не до конца уверен в последствиях своего решения.

Отношение клиентов динамично, и по мере совершенствования управления каналами распределения меняются и ожидания розничного покупателя. Некоторые изменения, которые имеют место в настоящее время, показаны в табл. 3.5.

6. Решение

Окончательный выбор делается в рамках упражнения на решение задачи выбора на основе итоговых результатов оценки, когда выбираются наиболее предпочтительные предложение, фирменный брэнд и метод покупки.

Таблица 3.5

Динамика отношения розничного покупателя

<i>Отношение к розничной торговле, характерное для XX в.</i>	<i>Отношение к розничной торговле, характерное для XXI в.</i>
Я должен искать предложение, которое меня устроит	Вы должны информировать меня о своем предложении
Когда работает ваш магазин?	Я бы хотел, чтобы магазин работал круглосуточно и без выходных
Когда вы можете доставить мне мою покупку?	Срок доставки должен быть коротким, а время доставки — удобным для меня
Я должен пройти по магазинам, чтобы сделать все покупки	Я ищу в магазине нового опыта, хочу испробовать нечто новое, открыть для себя что-то интересное
Я безвестный покупатель, каких тысячи	Вы должны постараться установить со мной хорошие взаимоотношения
Меня не беспокоит, что товар может оказаться низкого качества	Я ожидаю, что вы разрешите все проблемы, связанные с качеством
Я ищу нужный продукт, в нужном месте и в нужное время...	Я ожидаю, что мне будет предложен выбор каналов распределения (Интернет, <i>WAP</i> , магазины на центральных улицах города и т.д.), причем чтобы везде и в любое время предлагались любые виды обслуживания

7. АКТ приобретения покупки

На этот этап может оказывать влияние доступный набор вариантов товара: например, по цвету или размеру. На совершение покупки товара может также повлиять возможность получить потребительский кредит или предлагаемые варианты оплаты товара.

8. Ощущения после покупки

Это все те впечатления и чувства, которые индивидуум испытывает после того, как покупка сделана. Если он приобрел нечто важное, покупатель часто начинает сомневаться в правильности сделанного выбора или испытывает некоторую неудовлетворенность. Ему могут потребоваться дополнительные заверения, подбадривание, которые позволят снизить так называемый *когнитивный диссонанс* (расхождение во взглядах) или преодолеть утрату равновесия. Возникновение подобного состояния обуславливается напряжением вследствие одновременного присутствия в сознании двух конфликтующих идей или мнений. Если сомнения по поводу покупки очень сильны, это может повлиять на пользование купленным продуктом или привести потребителя к решению больше не покупать подобный продукт. Торговые фирмы обычно стремятся преодолеть такое психологическое состояние беспокойства покупателя при помощи гарантий, организации телефонной службы доверия, готовой ответить на любые вопросы обеспокоенного покупателя, или установлением в магазине политики безоговорочного приема назад купленного продукта, как это сделала компания *Marks & Spencer*. Снижение уровня беспокойства потребителя, давно купившего продукт, обеспечивается путем рекламы, которая укрепляет потребителя во мнении, что его решение приобрести данный продукт было разумным и мудрым. Состояние покупателя после покупки определяется тем, в какой мере оправдались ожидания, которые он связывал с продуктом и магазином.

Процесс принятия решения о покупке может быть простым или сложным

В случае если покупка сопряжена с высокой степенью риска, как бывает при приобретении дорогостоящих товаров, при выборе курса лечения или при покупке подарка дорогому человеку, она обычно имеет комплексный характер, когда индивидуум последовательно проходит все восемь этапов покупки, перечисленных выше. Это последовательное прохождение всех этапов решения называется *комплексной покупкой*, или *покупкой «с высокой степенью вовлеченности»*. Мы уже коснулись этой проблемы, рассматривая поведенческую модель *ЕКВ*. В рамках процесса с высокой степенью вовлеченности клиенты всегда тратят больше времени и усилий на поиски информации и оценку альтернативных продуктов. Клиентам, стремящимся удовлетворить важную для себя потребность, может потребоваться демонстрационная выставка товаров в торговом зале магазина, что позволит ему укрепиться в принятом решении и снизить неопределенность и риск. Например, если широкоплечий клиент желает приобрести кровать, полезно показать ему откидывающийся матрас (или раскрытый диван), чтобы он воочию убедился, что пружины кровати не прогибаются и достаточно жестки, чтобы хорошо поддерживать его спину. Успешной продаже товара способствует показ в магазине демонстрационных видеороликов, наличие брошюр и листовок с наглядным, понятным для клиента описанием преимуществ и свойств товара.

Если речь идет о покупке обычных товаров повседневного спроса, то процесс выбора, как правило, имеет более простой характер, называемый *упрощенным*, или *«с низкой степенью вовлеченности»*. В этом случае этапы покупки 3, 4 и 5 обычно пропускаются или быстро минуются. Например, покупка таких простых товаров, как соль, сахар, спички, — покупки с низкой вовлеченностью. Часто покупаемые товары, как правило, менее дорогостоящие и призваны выполнять сугубо функциональную роль, их покупка представляет собой упрощенный процесс принятия решения. При низкой вовлеченности клиент, как правило, больше полагается на собственные знания, приобретенные в результате успешного опыта покупки подобных продуктов в прошлом; даже если товар имеет относительно высокую цену, процесс может упроститься вследствие удовлетворенности предшествующим приобретением этого продукта. Потребитель может демонстрировать лояльность торговой марке или магазину, потому что в прошлом был глубоко удовлетворен предыдущими покупками, и по этой причине остановится на упрощенном способе выбора.

Лояльность магазину возникает в том случае, когда потребители по привычке посещают один и тот же магазин, потому что удовлетворены предшествующим опытом приобретения в нем продуктов и предлагаемый ассортимент удовлетворяет их потребности. Лояльность магазину можно укрепить путем выбора наиболее удобного места расположения, предложения широкого ассортимента товаров, создания обстановки, благоприятствующей продажам, разумного сдержанного продвижения товара, обеспечения оптимального уровня обслуживания и вознаграждения частых покупателей при помощи различных схем поощрения лояльности.

Рассмотрим некоторые категории розничных товаров, чтобы понять их связи с различными характеристиками процесса покупки (табл. 3.6).

Категории продуктов и уровень вовлеченности в процессе покупки

<i>Категория продукта</i>	<i>Характеристики процесса покупки</i>
Удобство	Частые покупки при минимальной затрате усилий на сравнение или оценку альтернативных вариантов — типичный процесс покупки с низкой степенью вовлеченности
Процесс покупки	Осуществляются сравнения вариантов продукта по цене, качеству и ценности — типичный процесс покупки с умеренной степенью вовлеченности
Специализированный продукт	Вследствие наличия у покупаемого продукта специализированных аспектов возникает необходимость оценить восприятие его качества и ценности. С учетом того, что покупатель часто не располагает глубокими знаниями о данном продукте, высока степень риска сделать неверный выбор. Это типичный процесс высокой вовлеченности
Модный продукт	На продажу модных товаров в значительной степени влияют отзывы известных людей или представителей эталонных групп. Однако одни модные товары медленнее, с периодическими спадами, завоевывают популярность, чем другие. Их приобретение — типичный процесс с уровнем вовлеченности от умеренного до высокого

Различные аспекты воспринимаемого риска

Участие в процессе розничного обслуживания может характеризоваться как момент самореализации: иными словами, клиент в этот момент оценивает качество обслуживания, а также свои личные ощущения относительно возможной покупки. Розничные покупки связаны с:

- некоторой долей риска при принятии решения, которое может привести к негативным последствиям физического или материального характера;
- неопределенностью решения в отношении субъективных последствий.

Неопределенность часто связана с личными обстоятельствами и финансовым риском. Таким образом, от розничного торговца требуется понимание всей сложности этой проблемы. Например, покупка одних категорий продуктов связана с большим чувством риска, чем покупка других. Покупка детского питания воспринимается как сопряженная с большей степенью риска, по сравнению с покупкой бакалейного или гастрономического продукта. Некоторые клиенты оценивают продукты с собственным брэндом как менее желательные, чем продукты с общенационально признанным брэндом, тогда как у других — все наоборот. Таким образом, воспринимаемый риск основывается на личных факторах и на масштабе ожидаемых негативных последствий покупки. Это означает, что в процессе принятия решения о покупке существует вероятность возникновения проблем, которые повысят фактор риска, связанный с покупкой.

Розничные продукты могут обусловить комплексный процесс принятия решения, поскольку покупка почти всегда бывает личной и тем самым сопряженной с относительно высокой степенью риска. Воспринимаемый риск довольно часто относится к проблеме ошибки выбора. Это можно объяснить с точки зрения беспокойства по поводу *экономических, физических, психологических и эксплуатационных аспектов* покупки.

Экономический риск

Риск покупки может иметь экономический характер, что заставляет покупателя решать проблему ценности предложения продукта. Потребители сталкиваются с экономическим или финансовым риском, приобретая розничный продукт и будучи полностью уверенными в том, что он принесет им желаемые выгоды. Иногда розничная торговля бывает связана с приобретением дорогостоящего продукта, который нелегко оценить, пока его не купишь и не попробуешь пользоваться им дома. Этот тип риска значительно возрастает, когда речь идет о покупателе с низким уровнем располагаемого дохода, для которого подобная покупка связана с крупным расходом ограниченных средств.

Физический риск

Некоторые продукты могут восприниматься потребителем как опасные для здоровья, например детские игрушки или бытовые электротовары неизвестных товарных марок. Некоторые люди испытывают страх перед электроприборами или лекарствами, независимо от того, какой маркой они пользуются.

Психологический риск

Потребитель рискует утратить свой социальный статус, если посещает магазины или использует продукты компаний, имеющих плохую репутацию (имидж). Он страшится того, что кто-нибудь из уважаемых им людей может воскликнуть: «Ради всего святого, где тебя угораздило купить это?» Подобная ситуация может сложиться в том случае, если потенциальный клиент ощущает, что покупка может не соответствовать подтверждению того имиджа, который он для себя выбрал.

Эксплуатационный риск

Подобный риск возникает в случаях, когда невозможно предварительно оценить эффективность функционирования продуктов разных брэндов. Этот тип риска связан с ощущением, что продукт может и не принести желаемой пользы. У тех, кто имел несчастье сделать плохой выбор, например приобрел неудачный тур, который испортил ему весь отпуск, или купил неудобную кровать, вряд ли имеется возможность еще раз провести отпуск более удачно или в этом же году купить другую, более удобную кровать. Большинство потребителей просто не располагают дополнительными средствами или дополнительным отпуском, чтобы вслед за плохой покупкой тут же сделать аналогичную, но хорошую.

С точки зрения маркетинга все эти риски следует минимизировать при помощи стратегий продуктов и стратегий продвижения. Создание и проведение коммуникационных кампаний помогает убедить потенциального клиента в надежности компании и снизить чувство риска. Собирая информацию, потребитель формирует в сознании воображаемую картину и свое отношение к ней, что, в свою очередь, порождает у него ожидание позитивных результатов от опыта покупки или потребления продукта.

Устойчивость розничного предложения помогает потребителю научиться меньше беспокоиться по поводу риска. Именно по этой причине розничным торговцам важно понять, каким образом ожидания клиента

могут повлиять на его впечатления от обслуживания. Создание и укрепление лояльности к бренду или магазину во много раз упрощается, если должным образом поддерживается постоянство и устойчивость обслуживания. Если эта задача решается успешно, то возникающая вследствие этого репутация торгового предприятия приведет к снижению воспринимаемого риска.

Факторы, влияющие на процесс потребления

Процесс принятия потребителем решения о покупке можно рассматривать в рамках ряда упрощенных факторов. Многие исследователи предпринимали изучение этих факторов влияния, в обобщенном виде исследования можно сгруппировать по четырем областям.

1. *Активизаторы спроса (energizer of demand)* — мотивирующие силы, которые подводят потенциального потребителя к решению посетить магазин с целью совершения покупки или поиска продукта.

2. *Фильтры спроса (filterers of demand)*. Даже при наличии мотивации спрос может быть ограничен или иметь определенную направленность вследствие экономических факторов (социальная принадлежность и размер располагаемого дохода), социологических факторов (культурные ценности, влияние эталонной группы), а также психологических факторов (восприятие риска, личностные характеристики, отношение). В дополнение к этому различные розничные предложения «фильтруются» на основании критериев оценки с точки зрения местоположения, особенностей ассортимента, предлагаемой за деньги ценности, отношения персонала торгового предприятия, уровня обслуживания.

3. *Факторы эффекта (катализаторы — effecters)*. Представления о продукте или товарной марке складываются у потребителя под влиянием акций продвижения, разработки имиджа и общедоступной информации (за счет изучения, отношения, ассоциаций). Это те факторы, которые усиливают или подавляют влияние активизаторов, подталкивающих потребителя к действиям. В дополнение к этому к числу факторов эффекта можно отнести положение товара в торговом зале (выкладку) или тип самого товара, которые в совокупности могут способствовать импульсивной покупке. Например, размещение бакалейно-гастрономических товаров на концевых стойках в торцах проходов торгового зала и на уровне глаз покупателя, часто приводит к повышению спроса на них.

4. *Рольные воздействия (roles)*. Важную роль в процессе формирования решения о покупке играет тот член семьи, который обычно «действует» на различных этапах процесса совершения покупки и принятия окончательного решения о том, когда, где и как группа (семья) будет использовать (потреблять) розничный продукт (влияние семейных ценностей, культурных ценностей).

Активизаторы, или мотивационные факторы, — этап возникновения потребности и степень вовлеченности

Классическое словарное определение понятия «мотивация» связано с глаголом «мотивировать», т.е. побуждать индивидуума действовать определенным образом под воздействием сил, заставляющих его сделать что-

либо, или стимулировать его интерес. Это понятие связано и со словом «мотив» в значении «инициировать движение» или «заставить», «побудить действовать». Отсюда можно сделать вывод, что понятие мотивации помогает проникнуть в суть основной детерминанты потребительского поведения.

Таубер (*Tauber, 1972*) выдвинул предположение, что в магазине покупатели действуют под влиянием шести категорий личной мотивации:

1) *исполнение роли* — процесс покупок (шопинг) может представлять проигрывание модели заученного и ожидаемого поведения, которая для некоторых превращается в неотъемлемую часть их жизненной роли;

2) *приятное времяпрепровождение* — посещение магазина с целью покупки это возможность хоть на время убежать от ежедневной рутины, даже формой отдыха; шопинг может представлять собой увеселение, забаву, отвлекающую от проблем, а может стать настоящим развлечением для целой семьи;

3) *самовознаграждение* — поход в магазин может превратиться в некое средство, излечивающее от одиночества или скуки, когда акт совершения покупки превращается в попытку справиться с депрессией;

4) *стремление уловить новые тенденции* включает желание продолжить личное образование. Многим людям нравится ходить по магазинам, поскольку это возможность увидеть что-то новое, познакомиться с новыми вещами и идеями;

5) *физическая активность* — необходимость двигаться привлекает некоторых потребителей, особенно тех, чья работа и образ жизни связаны с малой подвижностью;

6) *чувственная стимуляция* — атмосфера магазина может стать источником многих форм стимуляции — сильная освещенность, разнообразие цветовой гаммы, звуки и ароматы, а также благодаря возможности «подержать вещь в руках».

Кроме вышеперечисленного, посещение магазина характеризуется пятью следующими социальными мотивами:

1. *Приобретение социального опыта вне пределов дома.* Аналогично обстановке традиционного рынка торговые залы предоставляют возможность для социального взаимодействия — здесь можно встретить знакомых или просто «поглазеть на других и себя показать».

2. *Общение с людьми, разделяющими ваши интересы.* Магазины спортивных товаров, товаров для досуга и отдыха и даже магазины товаров «сделай сам» дают возможность пообщаться с продавцами и посетителями, которые разделяют ваши интересы.

3. *Сопричастность группе авторитетных лиц.* Регулярное посещение конкретного магазина может отражать желание индивидуума ассоциировать себя с группой людей, к которой он себя относит или желает, чтобы его воспринимали таковым. Это может стать особенно значимым мотивом при частом посещении магазина, который ассоциируется у окружающих с высоким социальным статусом или считается обладателем определенного имиджа.

4. *Статус и авторитетность.* Некоторые люди любят посещать магазины с высоким уровнем обслуживания покупателей, особенно тех, кто выбирает дорогостоящий товар. Им нравится, когда кто-нибудь замечает их возле такого магазина, — это придает им вес и значимость в собственных глазах.

5. *Удовольствие от выгодной сделки.* Некоторые испытывают удовлетворение от того, что им удастся поспорить с продавцами. Другие с азартом бродят по магазинам в поисках выгодной распродажи или сниженных по случаю цен.

Как и у большинства ученых, разрабатывающих проблему мотивации, эти данные имеют качественный характер, отсюда следует, что определить более или менее точно, какая доля посетителей магазинов руководствуется конкретным мотивом, практически невозможно. Единственное, что мы знаем наверняка, что склонность посещать именно этот конкретный магазин обусловлена рядом общепринятых мотивов. К их числу относятся:

- *удобство расположения* с точки зрения времени поездки в магазин (и обратно), парковки, прохода по торговому залу в поисках необходимого продукта и оплаты покупки;
- *репутация торгового предприятия*, которую оценивает сам потребитель, его друзья и другие розничные торговцы;
- *характеристики среды*, в которой осуществляется розничная торговля, в частности внутренняя обстановка, оформление, демонстрация товара, освещение, отопление или кондиционирование воздуха. Клиенты подолгу бродят по магазину, разглядывая предлагаемый товар;
- *ожидаемый контакт* с обслуживающим персоналом, его дружелюбие, знание товара, особенности политики возврата купленного товара, быстрота и вежливость при денежных расчетах, послепродажное обслуживание, возможное наличие очереди и вероятность большого скопления покупателей;
- *ожидания, связанные с товаром*, — его разнообразие, ценность, предлагаемая за деньги, качество, фирменные брэнды смогут удовлетворить посетителя;
- *ожидание приобрести ценности, связанные с товаром*, — предполагается, что цены в магазине не завышенные и что покупатель за свои деньги получит реальную ценность, перспективы вознаграждения за преданность данному магазину, гарантии на товар.

Если имидж розничного предприятия, политика обслуживания и доставки соответствуют приоритетам потребностей потребителя, то такой клиент, вероятнее всего, будет проявлять лояльность данному магазину. Если же приоритетом для потребителя является удобство расположения магазина, то такой потребитель станет завсегдатаем того магазина, который ближе расположен к его дому, хотя цены в нем могут быть выше. Следует учитывать, что все большее значение приобретает простота не только самого процесса шоппинга, но и способа оплаты покупок. Это объясняется тем, что под давлением социальных обстоятельств время, которое индивидуум может выделить на посещение магазина, становится все короче — поэтому «удобные» (с различных позиций) магазины и завоевали такую популярность. Существует и альтернативная потребность — в глазах некоторых потребителей большую ценность может иметь качество

обслуживания, а также сам факт присутствия в магазине. Именно по этой причине в некоторых розничных магазинах играет тихая музыка, что побуждает посетителей дольше бродить по торговым залам, повышая вероятность покупки. Если клиент приобрел положительный опыт посещения магазина, где его все устраивает, можно с большей вероятностью ожидать повторных визитов и лояльности данному магазину.

Существуют различные варианты поездок в магазин. Ряд исследований показывают, что семьи формируют свой рутинный режим совершения закупок в супермаркетах, включающий еженедельное главное посещение и еще несколько второстепенных, для покупки недостающего. Главное посещение обычно планируют заранее, его цель — закупить все необходимые продукты питания и хозяйственные товары. В США практически все посещения супермаркетов связаны с поездкой на автомобиле, тогда как в Великобритании этот показатель составляет около 80%. Крупные торговые центры способны привлекать покупателей из более отдаленных мест за счет предложения более широкого выбора товаров и наличия дополнительных услуг, например кафетериев или закусочных.

ОСМЫСЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ - ИЕРАРХИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ МАСЛОУ

Можно утверждать, что благодаря простоте, иерархия потребностей, выведенная некогда Маслоу, является самой известной теорией в сфере мотивации. Ее постоянно приводят в учебниках, посвященных изучению промышленности, организационной деятельности, социальных наук. Теория мотивации, предложенная Абрахамом Маслоу (*Maslow*, 1943), представляет собой ранжирование, или иерархию, потребностей индивидуума. Маслоу рассматривал факторы, которые приводили к окончательной цели — достижению самоактуализации или чувства удовлетворения. Он утверждал, что если какая-либо из потребностей более высокого ранга не будет удовлетворена, то поведение человека будут определять потребности более низкого ранга, а именно физиологические. Однако, если потребность или потребности более низкого ранга будут удовлетворены, они перестанут выступать в роли мотиваторов, и индивидуум будут мотивировать потребности следующего, более высокого уровня иерархической принадлежности. Сначала Маслоу выдвинул предположение о том, что индивидуум будет стремиться удовлетворить потребности каждого уровня последовательно, но позже пришел к выводу, что индивидуумы стремятся удовлетворять несколько потребностей одновременно.

Форма модели последовательности мотиваторов, предложенной Маслоу, традиционно представляет собой треугольник, который зрительно указывает на «сужение» мотиваторов по мере повышения их уровня. Иными словами, ее можно представить в виде пяти шагов. Вряд ли существует много эмпирических свидетельств, позволяющих утверждать, что любая из этих форм (в отличие, например, от перекрывающихся диаграмм Венна (*Venn*), отражающих изменения в мотивации), представляет более точное отображение. Приведем иерархически выстроенный перечень, а не графическое изображение.

- Высокие:** **5 Самоактуализация** — самореализация, эмоциональное обогащение, постижение опыта.
4 Уважение — потребности «эго», успех, статус, признание, свершения.
3 Принадлежность — одобрение, признание, привязанность, чувство любви.
2 Безопасность — надежность, укрытие, отсутствие чувства страха и беспокойства.
- Низкие:** **1 Физиологические** — голод, жажда, секс, отдых, сон, физическая активность.

В 1968 г. Маслоу выделил два мотивационных типа механизма следования (*sequence mechanism*) мотивации. Их можно значительно упростить, в результате чего получится следующее:

- мотивы, снижающие дефицит или напряжение;
- мотивы, побуждающие или заставляющие стремиться к напряжению (*arousal seeking*).

Маслоу утверждал, что его теория — целостна и динамична, что она применима как к сфере работы, так и к нетрудовой сфере жизни человека. Несмотря на утверждения Маслоу, выведенная им иерархия потребностей не получила строгого подтверждения в процессе исследований.

Маслоу рассматривает уровни потребностей как универсальные и врожденные. При этом он признает, что этим потребностям изначально присущи недостатки вследствие причин, связанных с инстинктами; потребности могут быть усилены, подавлены, модифицированы средой обстоятельствами. Маслоу утверждает также, что, несмотря на врожденный характер всех потребностей, неизученными остаются только те, которые обуславливают поведение, направленное на удовлетворение физиологических потребностей. Несмотря на то что теория спроса во многом основывается на предложенном Маслоу подходе, из его работы неясно, почему он выделил именно пять базовых потребностей, по какой причине он ранжировал их именно в таком, а не ином порядке, как он мог оправдать свою модель, если никогда не проводил экспериментов или практических наблюдений, а также по какой причине он никогда не пытался расширить первоначальный набор потребностей. Теория Маслоу была разработана на базе изучения поведения больных неврастениями; он утверждал, что не убежден в допустимости ее избирательного практического использования в рамках организационной теории (1965).

Ранне гуманистические ценности Маслоу, похоже, привели его к созданию модели, в рамках которой самоактуализация расценивается как уровень, к которому должен стремиться человек. Создается такое впечатление, что Маслоу никогда не был объектом нападков со стороны теоретиков-бихевиористов, с другой стороны, они никогда не пробовали развить дальше его положения, просто он предложил им удобный набор потребностей, которые относительно просто поддаются категоризации. Представление о том, что всеохватывающее многообразие человеческих потребностей можно заключить в простые для понимания иерархические рамки, несомненно, было крайне удобно исследователям. Если индивидуумы удовлетворяют базовые потребности и стремятся к самовыражению и самореализации, то розничному торговцу ничего не стоит усвоить требование предлагать те продукты, которые обеспечат потребителю возможность

реализовать свои высшие потребности в самоусовершенствовании, развитии индивидуальности, приобретении статуса и придании более глубокого смысла своей жизни. Существуют эксклюзивные бренды, которые позволяют достичь такой цели, тогда как прочие стратегии брендов призваны создавать хотя бы подобные ассоциации.

В рамках модели Маслоу поведение человека связано с заранее предопределенными понятными и предсказуемыми аспектами действий. И это характерно для традиций психологии в рамках бихевиоризма — в противоположность когнитивному подходу, подчеркивающему иррациональность и непредсказуемость поведения индивидуума. Однако теория Маслоу позволяет человеку переступить ипостась простого вместилища биологических потребностей и подняться до духовного уровня, отличающего человека от прочих биологических видов.

Популярность теории Маслоу в некоторой степени можно объяснить с нравственных позиций. Она предполагает, что если человека поместить в правильные условия, он перерастет «низменные» заботы о материальных аспектах жизни и поднимется до более высоких материй. Изучая исключенные Маслоу потребности, следует поставить под сомнение справедливость их исключения. Например, люди часто стремятся к доминированию или к приниженному положению, к внутреннему удовлетворению, наравне с внешним, они часто трансформируют одну потребность в другую.

Выявленную Маслоу потребность в совершенствовании и повышении самоуважения можно связать с тенденцией к превращению человека в *маниакального покупателя (compulsive shopper)*. В последние годы была выявлена характеризующая отклонениями от нормы модель маниакального стремления покупать. Подобный тип покупателя выявлен в Европе и других странах. В США около 6% покупателей демонстрируют подобное характерное отклонение в поведении. Эта особенность поведения проявляется в приобретении необоснованно большого количества одежды, обуви, других потребительских товаров, которые на самом деле не нужны и могут никогда не быть использованы. Такой тип поведения является крайним проявлением тенденции, в рамках которой индивидуумы движимы сильнейшим желанием покупать, которое они практически не могут контролировать. Однако ситуация с маниакальным покупателем имеет несколько иную природу, поскольку обусловлена психологическими проблемами, приводящими к финансовым трудностям, что вызывает душевные страдания. Подобное поведение часто присуще индивидуумам, которые считают себя несчастными или испытывают эмоциональные проблемы. Маниакальные покупатели достигают эмоциональной разрядки или улучшают свое настроение, когда совершают покупки. Стремление купить у них сильнее, чем решение сдерживать это побуждение. Было установлено, что маниакальные покупки в большей степени свойственны женщинам с низким уровнем самоуважения. Это отклонение поведения также связано с такими эмоциональными деформациями, как неудовлетворительные взаимоотношения с партнерами. Подобные страдальцы обычно пытаются вознаградить себя, всячески выставляя напоказ свой повышенный уровень потребления и зачастую любят рассказывать о своих приобретениях, чтобы завоевать признание окружающих.

Можно выделить также другие типы покупателей, демонстрирующих характерные особенности покупательского поведения. Существует тип *экономического потребителя*, крайней бережливо относящегося к потрачен-

ным деньгам и времени. Такой потребитель сосредоточен на ценности покупки. *Дружелюбный потребитель (befriending consumer)*, которого иногда называют «персонифицирующим», любит устанавливать личные взаимоотношения с продавцами магазинов, что является субститутom (суррогатом) социальных контактов. Покупатель такого типа стремится посещать небольшие уютные магазины с доверительной обстановкой. *Этический потребитель* с наибольшей готовностью посещает мелкие магазинчики, относящиеся к малому бизнесу, он движим идеей поддержать местного предпринимателя, этого «славного малого». Апатичный, *равнодушный потребитель* вообще не любит ходить по магазинам. Для него самым главным является удобство, позволяющее свести до минимума затраты времени и сил на шопинг. *Закоренелый покупатель* любит «пробежаться» по магазинам, это стало его привычкой. Он не знает, на что еще потратить свое свободное время и испытывает ощущение комфорта, регулярно совершая покупки.

Мотивация является важным ключом к пониманию намерений и типа покупательского поведения индивидуумов. Это помогает розничным торговцам позиционировать свои торговые точки таким образом, чтобы они удовлетворяли набору различных предпочтений на основе товарного ассортимента, цены и качества. Это подводит нас к решениям о том, какой тип или типы покупателей мы намерены привлекать и насколько широким может быть охват этой целевой группы.

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Демографические факторы, оказывающие влияние на спрос, основываются на совокупности индивидуальных социальных моделей в пределах общества. Эти факторы могут не демонстрировать серьезных изменений, но вместе с тем оказывать мощное влияние на объем и характер спроса на различные продукты. Демографические факторы формируют ту основу, на которой индивидуумы создают свой жизненный стиль в рамках социального окружения.

Как показано в табл. 3.7, произошедшие за последние десятилетия перемены создают для маркетинга как новые проблемы, так и новые возможности. Большинство стран испытывают эти изменения, сталкиваясь с прогнозируемыми и предвиденными переменами.

Демографические изменения — проблемы и возможности

Замедление темпов рождаемости

В некоторых странах прогнозируется общее снижение численности населения. Однако в маленькой семье первому ребенку всегда потребуются детские товары, в том числе мебель, одежда, игрушки и проч., которые потом могут быть переданы «по наследству» его младшим братьям и сестрам. Важной демографической переменной является возраст, поскольку многие покупки, в частности товары для детей, обусловлены именно возрастной характеристикой. Сформировались тенденции, связанные с серьезными изменениями в отношении детского, юношеского и взрослого рынка. Розничные торговцы проявляют большую проницательность, стремясь воздействовать на детей моложе 12 лет, не считая их пассивными участниками потребительского поведения. Это объясняется тем,

Таблица 3.7

Демографические факторы, влияющие на модели спроса

<i>Демографические факторы и аспекты</i>		<i>Их влияние</i>
Численность населения, темпы роста и прогнозы	Возрастная и половая структура населения; коэффициенты рождаемости и смертности, ожидаемая продолжительность жизни	Типы и особенности посещений магазинов в зависимости от возраста и мобильности покупателя
Плотность населения	Размещение населения по различным демографическим группам, модели миграций населения	Географические сдвиги и модели перемещений по регионам и городам. Размещение и тенденции в рамках отдельных этнических групп
Размер домашних хозяйств Размер семей	Модели воспитания детей: родители-одиночки, присмотр за чужими детьми (<i>childminding</i>), расширенные (большие) семьи	Тенденции в заключении браков/разводах/совместном проживании, потребности в период жизненного цикла семьи
Распределение доходов и богатства	Численность работающего и безработного населения, пенсии, производственные (рентные) доходы	Уровень располагаемого дохода, покупательная способность относительно разных ценовых уровней
Социально-экономические группы населения	Социальные группы, профессиональные группы, модели выхода на пенсию, эталонные группы, группы авторитетных (уважаемых) лиц	Модели получения образования, изменения культурного уровня населения и личностных ценностей

что дети оказывают влияние на модели потребления родителей, тем самым создавая весьма емкий ежегодный покупательский рынок, кроме того, это завтрашний взрослый покупатель, который уже сейчас приобретает знания о том, как и что покупать для себя и для тех, о ком они будут заботиться.

Средняя продолжительность жизни

Продолжает увеличиваться средняя продолжительность жизни как женщин, так и мужчин, а это в сочетании со снижением уровня рождаемости обуславливает старение населения — так называемый «седой» рынок. По данным правительственной актуарной службы Великобритании, средняя продолжительность жизни мужчин возросла с 48 лет в 1901 г. до 74,9 лет в 1998—1999 г., для женщин данный показатель за этот же период увеличился с 52 до 79,9 лет. К 1998 г. возраст около 20% населения страны превышал 60 лет, а к 2038 г. ожидается, что этот показатель возрастет до 30%. Эти тенденции обязательно окажут воздействие на компании, чьи продукты предназначены для конкретных возрастных групп. По ряду причин многие представители старшего поколения не охвачены схемами пенсионного обеспечения, вследствие чего их пенсии и пособия едва поспевают за инфляцией. Представители этих групп населения, а также безработные вынуждены ограничивать свою жизнь заботами, связанными преимущественно с семьей и домом. В то же время зрелые группы, в возрасте 45 лет и старше, обладают значительным потенциалом прибыли благодаря своей высокой покупательной способности и лучшими перспективами пенсионного обеспечения.

Фактическая и прогнозируемая численность населения Великобритании за период 1971—2031 гг. с разбивкой по возрастам представлена в табл. 3.8. На рис. 3.6 приводится графическая иллюстрация прогнозируемой динамики численности населения страны также по возрастным группам.

Таблица 3.8

Фактическая и прогнозируемая численность населения Великобритании с разбивкой по возрастным группам, % от общей численности населения, 1971-2031 гг.

	1971	1981	1991	1995	2001	2011	2021	2031
Лица моложе 16 лет	25	22	20	21	20	18	18	17
В возрасте 16-34 года	26	29	29	27	25	24	23	22
В возрасте 35-54 года	24	23	25	26	29	29	26	25
В возрасте 55-64 года	12	11	10	10	10	12	14	13
В возрасте 65-74 года	9	9	9	9	8	9	11	13
В возрасте 75 лет и старше	5	5	7	7	7	7	8	11
Общая численность населения, млн чел.	55,9	56,4	57,8	58,6	59,5	60,5	61,1	60,7

Источник: Office for National Statistics, 1997.

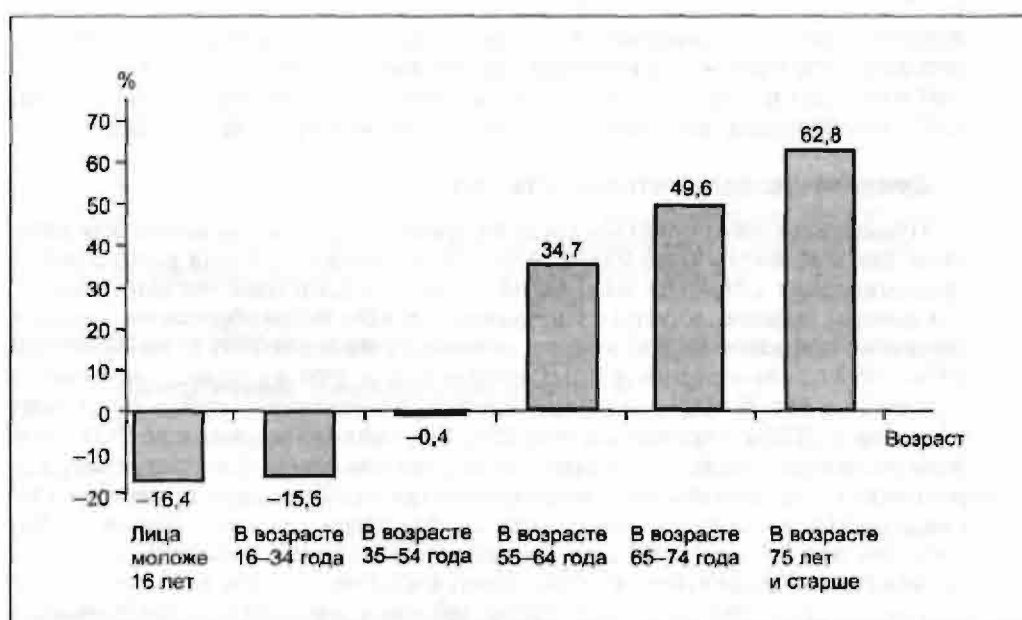


Рис. 3.6. Прогнозируемая динамика численности населения, % по возрастным группам за период 1995-2031 гг.

Источник: Office for National Statistics, 1997.

Социальная структура

Социальная структура населения Великобритании может развиваться в направлении поляризации общества, когда богатые становятся еще богаче, а бедные — еще беднее. Однако существует и другая разбивка общества на группы, например здоровые и больные, технологически грамотные и технологически неграмотные, мобильные и малоподвижные, те, кто располагает временем, и те, у кого дефицит времени. Подразумевается, что те, кто располагает временем, но ограничен в средствах, должны с большой осмотрительностью планировать свой бюджет и вынуждены посещать магазины низких цен. В эту социальную категорию могут включаться также пенсионеры и инвалиды (*disadvantaged groups*). В то же время недостаток мобильности и высокие тарифы и/или недоступность общественного транспорта могут ограничить возможности малообеспеченных покупателей совершать дешевые покупки вдали от дома. Боязнь или отсутствие опыта пользования различными новыми технологиями не освобождают эти группы населения от ограничений в сфере шоппинга. Если большинство представителей средних и пожилых возрастов технологически неграмотны, то это существенно ограничивает распространение Интернета и использование ими других средств, основанных на информационных технологиях, и позволяющих осуществлять покупки из дома.

Целевой группой для розничных торговцев должны являться лица, располагающие средствами, но испытывающие дефицит времени, поскольку представители этого сегмента требуют качественных продуктов, за которые готовы платить больше. Эта группа потребителей также более склонна пользоваться информационными технологиями, видя в них средство решить проблему дефицита времени и сделать более удобным сам процесс совершения покупок. Средние еженедельные расходы домашнего хозяйства на продукты питания в пересчете на одного члена семьи в 1995 г. возросли на 5,4% и составили 15,63 ф. ст. Несмотря на то что это увеличение частично обусловлено инфляцией (по данным доклада Института распределения продовольственных товаров — *Institute of Grocery Distribution*, 1997), оно также характеризует изменение моделей потребления. Считается, что эти изменения обусловлены удобством совершения покупок, а также ценовыми надбавками на более качественные продукты питания. В докладе Института указывается, что причиной изменений в покупательском поведении стали и тенденции изменения образа жизни, например пристрастие к вегетарианской пище, стремление питаться вне дома, популярность ресторанов быстрого обслуживания, принципов здорового питания, предпочтительность национальной или зарубежной кухни. В Великобритании для преодоления ограничения покупательского поведения семей с двумя работающими родителями, особенно тех, где есть дети, используются такие розничные стратегии, как введение круглосуточного режима работы и работы по воскресным дням.

Более позднее вступление в брак

Молодые продолжают отдавать предпочтение более поздним бракам, они заключают браки в значительно старшем возрасте, чем представители предыдущих поколений. Они также гораздо позже заводят детей, что означает наличие тенденции к повышению компактности домашних хозяйств, менее широкому регулярному набору продуктов питания и проч.

Это также означает наличие у таких семей более высокого располагаемого дохода до тех пор, пока они не заведут детей, что открывает возможности для продажи в большом количестве предметов роскоши, указывает на более высокое предпочтение товарам для досуга и отдыха. Подобные семьи часто называют термином «*dinky*» от английского *dual income no kids yet* — «двойной доход и пока нет детей». К указанной группе относятся семьи с уровнем потребления выше среднего благодаря наличию дохода у обоих супругов, а также большей свободой и отсутствием ограничений, связанных с необходимостью тратить деньги и время на содержание и воспитание детей.

Значение образовательного уровня

У молодого поколения наблюдается стремление получить хорошее образование, гораздо большее, чем когда-либо раньше, число молодых поступает в высшие учебные заведения и на курсы дальнейшего обучения. Это означает более позднее вступление представителей этих групп на рынок труда, их возможную отягощенность долгами, связанную с необходимостью выплачивать крупные студенческие займы. В профессиональной структуре занятости наблюдается тенденция к увеличению численности «белых воротничков» — офисных, административных, управленческих работников, не связанных с физическим трудом, что, в свою очередь, расширяет число работников. Отсюда необходимость придерживаться официального стиля одежды и, следовательно, расширение спроса на нее.

Число домашних хозяйств

Численность самостоятельных домашних хозяйств возрастает благодаря росту числа одиноких работающих людей и распространению модели проживания детей отдельно от родителей. Вследствие этого единицы потребления становятся меньше по размерам, что приводит к увеличению числа покупок для единичного, в отличие от группового, использования (число членов обособленных домашних хозяйств показано в табл. 3.10).

Работающие женщины

Увеличивается численность женщин, работающих за пределами дома, они заняты преимущественно в сфере обслуживания или в одиночку занимаются индивидуальным предпринимательством (*sole breadwinner*). Эту тенденцию следует оценивать в сочетании с их традиционной ролью жены/ партнера и матери. Работающие женщины склонны тратить более крупные суммы на приобретение всевозможной бытовой техники, облегчающей домашний труд и экономящий время, кроме того, они более независимы в решениях о покупках и обладают большим размером располагаемого дохода для оплаты досуга. Работающие женщины проявляют склонность к индивидуализму и утверждают свою личность за счет моделей потребления: по этой причине при продаже автомобилей, одежды и бытовой техники следует подстраиваться под потребности женщин. Однако следует учитывать также дефицит времени работающих женщин, так что розничным торговцам может понадобиться удлинить часы работы и внести изменения в номенклатуру предлагаемых продуктов, чтобы в большей мере соответствовать потребностям этой группы потребителей.

Увеличение подвижности населения

Лица в возрасте до 35 лет представляют самую подвижную часть населения. Кроме того, повышению мобильности населения молодых возрастов способствуют изменение местоположения компаний или их расширение за счет международных операций. Вследствие этих процессов у известных сетей розничных магазинов или франшиз появляется возможность обеспечить себе дополнительный успех на новых местах, особенно если их владельцы используют такие возможности расширения, как франчайзинг или лицензирование. Кроме того, реклама и *PR*, способствующие более широкому признанию розничной компании, помогут ей завоевать сильные позиции и укрепить имидж на новом месте.

Этнические группы

Все большее значение приобретают интересы отдельных этнических групп, поскольку их доля в составе населения Великобритании увеличивается. По некоторым данным (*Curtis, 2001*), обзор 93 компаний, проведенный *Race for Opportunity (RFO)* — форумом организаций государственного и частного сектора, призванным способствовать решению проблем расового и культурного многообразия в бизнесе (в состав которого входят такие мажоритарные компании, как *Lloyds TSB, Sainsbury, Marks & Spencer, BT* (британское телевидение), *Boots* и *British Airways*), показал, насколько неэффективна маркетинговая деятельность компаний, адресованная этническим меньшинствам. Неутешительный вывод гласил, что лишь ее пятая часть успешно охватывает целевых потребителей, принадлежащих к этническим меньшинствам. Удивительно большое число компаний — 29%! — позволяют себе вообще не предпринимать никаких усилий для охвата целевых этнических сообществ, и всего 19% компаний стремятся узнать мнение потребителей, принадлежащих к этническим меньшинствам, в составе фокусных групп и при проведении исследований. По состоянию на 1996 г., доля населения Великобритании, состоящего из представителей этнических меньшинств, составляла 6%, или около 3,3 млн человек (*Institute of Grocery Distribution, 1997*). Вследствие того что в целом представители этнических меньшинств моложе остального населения, различия в уровне рождаемости и составе семей обуславливают специфические особенности розничного спроса. Это означает наличие потенциала прибыли для тех компаний, которые смогут грамотно нацелить свои стратегии продвижения на этот растущий сегмент розничного рынка. В США такие компании, как *Sears, McDonald's, K-Mart*, предприняли попытку более эффективно апеллировать к этническому рынку путем использования в своих кампаниях продвижения афро-американских моделей, а также введения в ассортимент специфических товаров, рассчитанных на привлечение этнических потребителей. В Великобритании компания *WH Smith* заготовила поздравительные открытки с учетом этнических особенностей, а *BT* запустило рекламу на языке хинди для стимулирования телефонных переговоров с отдаленными географическими регионами. В дополнение к этому многие производители продуктов питания и крупные розничные сети магазинов отреагировали на особенности спроса в районах компактного проживания этнических меньшинств включением в розничное предложение и продвижением продуктов и блюд соответствующей национальной кухни.

Minicase 3.2

Действуй, учитывая этнический аспект: маркетологи упускают возможности, не умея охватить специфические ниши национальных меньшинств Великобритании

В то время как маркетинг, рассчитанный на охват национальных меньшинств, является признанной и прибыльной сферой практики в США, британский бизнес до сих пор не торопится «разыгрывать» расовую карту. Британские маркетологи не игнорируют этнические группы в своей повседневной деятельности, но с учетом численности и покупательной способности различных этнических сегментов они предпринимают удивительно мало усилий, чтобы целенаправленно охватить каждую культурную этническую группу.

Исследования, проведенные уже упоминавшейся организацией *Race for Opportunity* — подразделением бизнеса в Британском сообществе (*Business in the Community* — *BITC*), показали, что всего пятая часть британских компаний полагают, что им удастся эффективно охватывать различные этнические сообщества. А 29% компаний допускают, что вообще не прикладывают усилий в этом направлении. Обследование, охватившее 90 компаний — членов *BITC*, таких, как *HSBC*, *Boots* и *Lloyds TSB*, также выявило, что 25% компаний не стремятся получить информацию обратной связи от национальных меньшинств в рамках исследований фокусных групп (*focus group*). И лишь 19% компаний полагают, что они успешны в своих усилиях по тестированию маркетинговых стратегий на потребителях, принадлежащих к различным национальным меньшинствам. Перепись населения 2001 г. даст более точную картину этнического состава населения Великобритании, но последнее обследование, проводившееся в 1991 г., показало, что выходцы из групп национальных меньшинств составляют 5,5% всего 55-миллионного населения Великобритании. В Лондоне этот показатель возрастает до 40%. Крупнейшей этнической группой является 850-тысячная индийская община, второе место по численности принадлежит чернокожим выходцам из стран Карибского бассейна (500 тыс. человек). При этом численность представителей этнических групп быстро растет. Поскольку численность белого населения страны остается почти неизменной, доля национальных меньшинств увеличивается каждый год на 2—3% за счет более высоких темпов рождаемости и иммиграции. Комиссия по расовому равенству (*Commission for Racial Equality* — *CRE*) подсчитала, что к 2020 г. представители этнических общин будут составлять около 10% британского населения. В некоторых регионах этнические меньшинства быстро превращаются в большинство населения. Например, в графстве Лейстер население на 38% состоит из представителей небелой расы, и там, так же как и в некоторых центральных городских районах Лондона и Бирмингема, представители национальных меньшинств к концу десятилетия составят большинство населения.

Эти демографические тенденции имеют крайне важное значение для маркетологов. Одним из главных факторов является молодежь. По данным *CRE*, в Великобритании около 70% выходцев из азиатских стран находятся в возрасте до 35 лет, и к 2010 г. ожидается, что в Лондоне и Бирмингеме около 40% всех жителей в возрасте до 25 лет составят африканцы и азиаты. Вторым

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КАТЕГОРИИ НАСЕЛЕНИЯ

Главный признак, по которому потребители делятся на группы, это социально-экономическое деление, или деление на классы. В основе категоризации групп, перечисленных ниже, лежат такие признаки, как тип

является размер располагаемого дохода. Покупательная способность этнических групп оценивается примерно в 15 млрд ф. ст. (при этом две трети представителей этнических групп имеют годовой располагаемый доход, превышающий 30 тыс. ф. ст.).

Возникает вопрос, почему же британские маркетологи, вооруженные компьютерными базами данных, переполненными информацией о клиентах, не пытаются охватить этнически многообразные сегменты потребительского рынка? Директор по маркетингу и коммуникациям компании *Focus Consultancy* Майкл Уильямс замечает: «Британский бизнес все еще опасается напрямую апеллировать к этническим группам. Он до сих пор переминается с ноги на ногу, толком не зная, что можно сказать, а что говорить нельзя, тогда как в США все это — деньги. Маркетологи упускают грандиозную возможность, поскольку для потребителей из национальных меньшинств крайне важны брэнды. Когда ты живешь в обществе, которое каждый день будто вопрошает, что ты собой представляешь, брэнды дают возможность продемонстрировать свою значимость за счет того, что ты покупаешь».

Но если владельцы брэндов испытывают такую боязнь перед национальными меньшинствами, то не они одни виноваты в этом. Несмотря на обилие специфических СМИ, предназначенных для этнических меньшинств, особенно для общин выходцев из Азии, их целевые аудитории относительно невелики, и некоторым владельцам подобных СМИ приходится прикладывать огромные усилия, чтобы обеспечивать надежную информацию. Кроме того, лишь немногие традиционные обследования, проводящиеся в рамках промышленности, затрагивают этнические группы потребителей, что, в свою очередь, затрудняет планирование рекламных кампаний с достаточной степенью надежности. В результате многие компании предпочитают размещать рекламу в обычных СМИ, хотя это чревато их существенной неэффективностью. Как отмечалось в докладе, опубликованном газетой для чернокожих британцев *New Nation*, две трети представителей этих сообществ полагают, что обычные общенациональные СМИ не имеют к ним никакого отношения. В то же время в Великобритании быстро растет число соответствующих специальных СМИ, одних газет для этнических меньшинств выпускается не менее 180 наименований, увеличивается также число цифровых телеканалов для этой аудитории. Особенно охвачен азиатский сегмент британской аудитории, который «обслуживают» 15 каналов цифрового телевидения. Так называемая «Большая четверка» — телеканалы *Zee*, *Sony*, *B4U (Bollywoodfor You)* и недавно запущенный канал *Star TV* — имеет доступ к 250-300 тыс. семей выходцев из Азии. Кроме того, есть узконациональные каналы, такие, как высоко-авторитетный *Prime TV*, обслуживающий представителей пакистанской общины (40 тыс. семей) и *Reminiscent TV*, предлагающий целый набор телеканалов, вещающих на пенджаби, гуджарати, бенгали, урду и тамильском языке. Он имеет в своем активе 15 тыс. пользователей. Пять крупных радиостанций вещают на представителей азиатских стран. Крупнейшая из них, *Sunrise Radio* в Лондоне, имеет 300-тысячную аудиторию, а численность аудиторий бирмингемской радиостанции *XL* и манчестерской *ASR* составляет по 250 тыс. человек.

Источник: James Curtis // *Marketing*. 2001. 5 July.

по важности фактором занятости главы семьи. Представители средних классов, согласно этой классификации, относятся к группам *A*, *B* и *C1*.

A Верхушка среднего класса

Высший управленческий/административный состав или профессиональные работники, например врачи, директора

B	Средний класс	Менеджеры/администраторы промежуточного звена или профессионалы. Суммарная численность классов <i>AB</i> составляет 22,8%* населения Великобритании
C1	Нижний сегмент среднего	Мастера/конторские работники/младший класса управленческий/административный персонал. Суммарная численность класса <i>C1</i> — 27,2%* населения
C2	Класс квалифицированных рабочих	Квалифицированные работники физического труда. Класс <i>C2</i> составляет 22,0%* населения
D	Рабочий класс	Полуквалифицированные и неквалифицированные работники физического труда класса <i>D</i> составляют 17,6%* населения
E	Самый низкий уровень	Пенсионеры, лица, имеющие случайный прожиточного минимума заработок, вдовы и др. Класс <i>E</i> составляет 10,5%* населения Великобритании

* Данные получены из *NRS* (1999/2000 г.) для лиц в возрасте старше 15 лет.

Несмотря на то что к понятию социальных классов часто прибегают для обозначения особенностей моделей читательской или зрительской аудитории различных СМИ, этот вид категоризации едва ли настолько же уместен для сегментации рынков или позиционирования продуктов, как изучение стиля жизни, демографических тенденций, культурных ценностей. Отмечаются интересные социальные тенденции увеличения объема работы на дому, численности работающих женщин, особенно на управленческих должностях, числа профессий, классифицируемых как средний класс, и т.д. Ряд подобных изменений затрудняет использование традиционных методов классового разделения общества.

1. Если в 1960-х гг. классовая принадлежность давала четкое представление о покупательной способности индивидуума, то теперь, вследствие увеличения у некоторых профессиональных групп размера располагаемого дохода и дохода, который можно расходовать по собственному усмотрению, классовые границы стали размытыми и неопределенными.

2. Классы считаются относительно устойчивыми по составу социальными группами, тогда как карьера и место работы человека могут претерпевать изменения, что влияет на определение прошлого или нынешнего статуса.

3. Классовые группы рассматриваются как относительно однородные, ожидается, что их представители должны демонстрировать сходное поведение. Если использовать более широкий набор показателей, может возникнуть несогласованность, когда индивидуум по одним параметрам имеет высокие показатели, а по другим — низкие.

4. Численность работающих женщин и тип выполняемой ими работы влияют на определение и оценку понятия «профессия главы семьи». Согласно прогнозу, в ближайшем будущем в США и Великобритании женщины будут составлять почти половину всех работающих. Влияние фактора увеличения количества работающих

женщин и соответственно образования дефицита времени для шоппинга может привести к следующим последствиям:

- Увеличение объема продаж бытовой техники, облегчающей домашний труд.
- Проявление женщинами большей свободы в принятии решений о покупке, стремление посредством покупок утвердить свою личность.
- Возрастание значения и продолжительности досуга с ростом вследствие этого продаж соответствующих товаров для отдыха и развлечений.
- Шоппинг все в большей степени переносится на вечерние часы и происходит в более поздние часы работы магазинов, или, вероятно, все в большей степени основывается на прямых покупках (без предварительного изучения продукции). Потребители ожидают от розничного торговца конкретной и четкой маркировки товаров (*signage*) и товарных ярлыков, которые помогут ускорить и облегчить процесс совершения покупок. Ограничение времени для посещения магазинов с целью покупки приведет, вероятнее всего, к расширению возможностей совершать покупки по телевизору или через Интернет.
- Ограничение времени создает большие возможности для продажи блюд быстрого приготовления и всевозможных полуфабрикатов, а также для ресторанов быстрого питания и точек, торгующих едой на вынос. Розничные торговцы могут изучить потребности в расширении самообслуживания и заблаговременной расфасовке некоторых продуктов. Может также возрасти требование покупателей ускорить процесс оплаты и контроля купленного товара (*checkout time*).
- Компании, специализирующиеся на различных видах услуг (например, ремонтные), должны обеспечить оказание услуг в более поздние часы, а также по выходным дням.
- Увеличение покупки предметов роскоши благодаря возросшему уровню благосостояния некоторых семей.
- Сосредоточение рекламного продвижения на таком сегменте рынка, как работающие женщины; подобная реклама может основываться на вечернем показе по телевидению роликов и размещении рекламы в дневной прессе.

Как отмечалось ранее, изменяется отношение общественности к проблемам поддержания здоровья и проведения досуга. Эти новые ценности находят отражение в специальных видах одежды и в моде, предназначенных для проведения досуга. Однако, как отметил Харверсон (*Harverson, 1998*), численность возрастной группы 20—34-летних в Великобритании сокращается, а это означает, что сокращается численность группы потребителей, на которых приходится основной спрос на спортивные товары. Однако розничные торговцы сохраняют уверенность в том, что смогут преодолеть негативные последствия этой демографической тенденции путем увеличения объема продаж товаров и одежды существующим потребителям.

Изменения, происходящие в обществе, имеют динамичный характер и неуклонно изменяют сознательные роли как мужчин, так и женщин. Мужчины стали чаще заниматься шоппингом, тогда как женщины все

больше превращаются в основного добытчика хлеба насущного. Подобные изменения могут создать иные модели использования розничной торговли, покупательских привычек и обязанностей. Расширение доступности высшего образования для британцев и увеличившееся число зарубежных поездок могут породить еще более глубокие изменения. Потребители становятся более осведомленными, а их вкус и пристрастия более требовательными. Уровень образования молодого поколения делает его менее подверженным конформизму, слепому следованию различным веяниям моды и более уверенным в том, что следует покупать. Однако молодые также хорошо знают свои права и рассчитывают на повышенное внимание производителя к качеству товаров. Кроме того, школьное обучение с ранних лет прививает им понимание необходимости охраны окружающей среды и сбережения ресурсов планеты. В связи с этим растет актуальность таких проблем, как строительство новых торговых объектов, отказ от приобретения продуктов, изготовление которых связано с хищническим истреблением ресурсов Земли или с эксплуатацией рабочих в странах третьего мира. Некоторые розничные компании уже оценили значение этой тенденции и внесли соответствующие изменения в свой бизнес. Наибольших успехов добилась компания *The Body Shop*.

Изменения в составе ценностей домашних хозяйств и рост покупательной способности создали модель потребления ряда бытовых товаров длительного пользования. Увеличивающееся разнообразие высоких технологий и их значение, отражающиеся на приобретении товаров для проведения досуга и облегчения домашнего труда, можно проследить по данным табл. 3.9. В ней показана динамика покупки различных товаров длительного пользования для домашних хозяйств. Причем прослеживается взаимосвязь многих тенденций; например, покупка микроволновой печи может дополнить или заменить обычную плиту, но в то же время не исключает дальнейшее использование морозильной камеры.

Таблица 3.9

Наличие потребительских товаров длительного пользования в семьях Великобритании, 1972-1998 гг., %

Бытовая техника, используемая в домашнем хозяйстве	1972	1979	1985	1987	1991	1994	1998
Компьютер	-	-	13	18	21	24	34
Цветной телевизор	-	66	86	90	95	97	98
Спутниковое телевидение	-	-	-	-	-	-	29
Видеомагнитофон	-	-	31	46	68	77	85
CD-плеер	-	-	-	-	27	47	68
Стиральная машина	66	74	81	83	87	89	92
Посудомоечная машина	-	3	6	8	14	19	24
Микроволновая печь	-	-	-	30	55	67	79
Телефон	42	67	81	83	88	91	96
Автомобиль или автофургон	52	57	62	64	67	69	72

Источник: General Household Survey, 1998.

ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ РОЛИ И СЕМЬИ

Поскольку семья является базовой ячейкой общества, ее влияние на розничный спрос имеет исключительно важное значение. Семья действует как закупочная единица, которая обеспечивает потребности двух или более поколений. Кроме того, в рамках семьи происходит социализация детей, приводящая к усвоению ими специфических форм закупки, и именно семья служит для подрастающего поколения более широкой эталонной группой. Исходя из важности семейного поведения при покупке продуктов, мы можем поставить под сомнение преобладающий в научной литературе подход к потребительскому поведению как к модели действий отдельного индивидуума. Огромное влияние конкретного этапа жизни на покупательское поведение можно понять, если обратиться к концепции жизненного цикла семьи. Жизненный цикл семьи — не просто смена жизненных фаз или возраста членов семьи, он составляет и объясняет возможные колебания размера располагаемого дохода и изменения социальных обязанностей. Например, стадию холостяка проходит молодой человек, не обремененный семьей и проживающий отдельно от родителей; у него очень мало социальных обязанностей, но имеется потребность в дружбе, товарищеских отношениях, отсюда и возможная потребность в приобретении товаров для досуга и развлечений, средств по уходу за телом, одежды. С возрастом в зависимости от требований, предъявляемых временем и определяемых размером свободного дохода, меняются предпочтения в приобретаемых продуктах и видах деятельности. Кроме того, в процессе жизни мы постепенно «обрастаем» товарами длительного пользования, например мебелью, которую не меняем до тех пор, пока это не станет абсолютно необходимым. Жизненный цикл семьи, начиная с одинокого холостяка до последнего живущего члена семьи, на примере семей США вывели и обобщили Уэллс и Губер (*Wells, Gubar, 1966*).

1. **Стадия холостяка:** молодые люди, не состоящие в браке и не живущие в родительском доме (характерные особенности: невысокий заработок, мало финансовых обязательств, покупка одежды, товаров для проведения досуга и бытовой электроники).

2. **Молодожены (молодые семьи):** молодые супруги, недавно вступившие в брак, еще не имеющие детей (двойной доход — оба работают), возможность получить кредит на покупку жилья (*credit for mortgage*) или товарный кредит на приобретение различных товаров для дома, досуга, развлечений).

3. **«Полное гнездо I»:** молодые супружеские пары с детьми (на иждивении) (работает один из супругов или оба, если решена проблема присмотра за ребенком, более осмотрительные траты и логичные покупки бытовых товаров, облегчающих домашний труд).

4. **«Полное гнездо II»:** супружеские пары с детьми старше шести лет (на иждивении) (менее подвержены воздействию рекламы, планируют приобретения на перспективу, тратят средства на детей, семейные дела, семейный отдых).

5. **«Полное гнездо III»:** супружеские пары с детьми (на иждивении) (более высокий уровень дохода, позволяющий приобретать товары более высокого качества и тратить средства на дорогостоящий отдых).

6. **«Пустое гнездо I»:** супружеские пары более старшего возраста, дети которых живут отдельно. Глава семьи работает (большее значение прида-

ется путешествиям, отдыху и восстановлению сил и здоровья, возможность тратить средства по выбору, на внуков или на себя).

7. **«Пустое гнездо II»:** аналогично предыдущему, но глава семьи уже отошел от дел (на пенсии, в отставке) (бережливость и осмотрительность в тратах и потреблении).

8. **Живущий (вдовый) супруг или одинокий пожилой человек I:** одинокие еще работающие люди более старшего возраста (могут продать дом, обеспечивать себе недорогой досуг, приобретать недорогие туристические путешествия).

9. **Живущий (вдовый) супруг или одинокий человек II:** аналогично предыдущему, но уже не работает (низкий доход, находится на социальном обеспечении, склонен присоединяться к местным социальным группам). Представители многих из этих стадий жизненного цикла семьи представляют собой привлекательные сегменты рынка для тех, кто занят маркетингом и розничной продажей продуктов и услуг, например страхованием, банковскими услугами, одеждой и товарами для детей и проч. Однако такие социальные тенденции, как частые разводы, позднее обзаведение детьми, семьи, состоящие из родителя-одиночки с ребенком, свидетельствуют о том, что большое число индивидуумов напрямую не вписываются в вышеприведенную модель жизненного цикла семьи. Для того чтобы отразить в этой модели указанные социальные тенденции, следует несколько расширить понятие «супружеские», включив все пары, совместно проживающие в гражданском браке или состоящие в длительных взаимоотношениях.

Каждый член семьи играет в этой социальной группе конкретную роль. Член семьи может выступать в роли мужа/отца, жены/матери, сына/брата, дочери/сестры. Процесс принятия семейных решений предписывает каждому члену семьи свою роль. Это могут быть: совместные решения, принятые всеми или принимаемые единолично. Один член семьи может исполнять функциональную роль, тогда как другой может быть собирателем информации. Семья в целом выступает как составная покупающая единица, в рамках которой различные ролевые модели обуславливают конкретные формы приобретения розничных продуктов.

Не следует полагать, что семейные решения принимаются просто. Специалисты Олсен и МакКабин (*Olsen, McCubbin*, 1983) утверждают, что семья скорее представляет собой группу людей, среди которых существуют разногласия и нет согласованности мнений, а не как группу, интегрированную и монолитную в своих мнениях и намерениях. Кстати, несмотря на то, что проводилось много исследований, направленных на выявление дифференциации членов семьи и распределения семейных ролей в рамках покупательского поведения семьи, мало что было сделано в теоретическом плане для изучения влияния семейных разногласий на процесс принятия семейного решения о покупке. Олсен полагает, что по мере прохождения семьей разных этапов жизненного цикла происходит переход от равноправного принятия решений к более централизованному и единоличному.

В дополнение к набору конкретных потребительских товаров, относительно приобретения которых принимаются совместные решения, Шет (*Sheth*, 1974) выделяет ряд ситуаций, также связанных с общими решениями. Он определил, что когда речь идет о дорогостоящей покупке, связанной с высоким воспринимаемым риском, наиболее вероятными будут совместные решения, поскольку снижают степень индивидуального рис-

ка члена семьи. Аналогично этому, если проблема важна для всей семьи в целом или если вовлеченность семьи в покупку велика, также вероятны совместные решения. Наконец, семейные решения на основе консенсуса вероятны и в том случае, когда с ними можно не спешить. Если же решение следует принять в срочном порядке, это может взять на себя один из членов семьи, действуя на свой страх и риск. Некоторые демографические группы считаются более синкретичными (сплоченными), например группы со средним уровнем дохода, молодые пары, находящиеся на ранних стадиях жизненного цикла семьи, бездетные семьи, а также семьи с одним работающим родителем.

Существуют и другие классификации потребителей на основе жизненного цикла, причем каждая основывается на незначительно отличающихся подходах. Это связано со страновыми (национальными) различиями в понятиях семьи или домашнего хозяйства. Например, в разных странах мира сильно различается возраст совершеннолетия — такие различия существенны даже в странах Европейского Союза.

В табл. 3.10 показана численность «единичных» домашних хозяйств, состоящих из одного человека, причем стабильный процентный состав по всем возрастным категориям и мужчин, и женщин указывает на возможность внедрения в розничную торговлю более мелких расфасовок и порций продуктов в целях снижения цены и уменьшения объема отходов. В частности, целевым сегментом для этих начинаний являются женщины более старшего возраста, а также мужчины в возрасте от 25 до 34 лет, которые все больше предпочитают жить одни.

Таблица 3.10

Процентное соотношение числа членов домашних хозяйств Великобритании по полу, возрасту и типу семьи, 1996 г.

<i>Возраст/пол</i>	<i>Семья из одного человека</i>	<i>Супружеские пары без детей</i>	<i>Супружеские пары с детьми</i>	<i>Родитель-одиночка с детьми на иждивении</i>	<i>Родитель-одиночка с материально самостоятельными детьми</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Мужчины моложе 16 лет	0	-	78	22	-
в возрасте 16-24 лет	15	7	64	8	7
в возрасте 25-34 лет	21	22	51	1	5
в возрасте 35-45 лет	14	12	69	2	3
в возрасте 45-54 лет	12	27	57	1	3
в возрасте 55-64 лет	16	57	25	-	2
в возрасте 65-74 лет	21	68	9	-	2
в возрасте 75 лет и старше	34	59	4		3

Окончание табл. 3.10

1	2	3	4	5	6
Женщины моложе 16 лет	0	-	78	22	-
в возрасте 16-24 лет	14	11	55	14	5
в возрасте 25-34 лет	12	20	51	15	2
в возрасте 35-44 лет	7	11	67	13	2
в возрасте 45-54 лет	11	32	47	4	5
в возрасте 55-64 лет	21	58	15	1	5
в возрасте 65-74 лет	40	50	5	-	4
в возрасте 75 лет и старше	68	25	1		5

Источник: Office for National Statistics, 1997.

В Великобритании доля единичных домашних хозяйств возросла с 22% всех домашних хозяйств в 1981 г. до 28% в 1996 г. За тот же период доля домашних хозяйств с численностью четыре или более человек сократилась с 29 до 22%.

Компания *CACI (CAC Inc. International)* составила классификацию домашних хозяйств Великобритании в национальном масштабе, распределив все домашние хозяйства по группам. Было установлено, что систему баз данных с разбивкой районов постоянного проживания на сегменты можно использовать для выявления и прогнозирования целевых рынков для различных продуктов. Эта система называется *ACORN* (от англ. *a classification of residential neighbourhoods* — классификация районов постоянного проживания), она выделяет 40 переменных на основе данных переписи населения для описания различных типов жителей каждого переписного участка. Потом эти данные были перегруппированы по адресам с учетом почтовых индексов и по типам жилищных условий. Эта информация может использоваться различными способами на основе разбивки на группы по стилю жизни, что позволяет получить общие контуры моделей потребления продуктов питания, напитков, владения личным автомобилем, наличия центрального отопления, кухонного оборудования и т.д. Имеется несколько уровней агрегирования данных, простейший из них показан в табл. 3.11. Данные таблицы получены на основе классификации малых групп, состоящих не более чем из 150 семей, которые затем были сгруппированы в различные типы *ACORN*. Группирование данных было основано на допущении, что семьи, проживающие в соседстве благодаря сходству типов жилья, склонны покупать аналогичные наборы продуктов. В 2000 г. система *ACORN* была усовершенствована за счет учета аспектов жизненного стиля тех, кто проживает в конкретных жилищных условиях. Система предоставляет возможность проводить микромаркетинг

Таблица 3.11

Общие принципы классификации жителей Великобритании по месту постоянного проживания, 1997 г. (CASI ACORN)

Категория ACORN	Доля категории среди населения старше 16 лет, %		Группа ACORN	Характеристики группы	Доля группы среди населения старше 16 лет, %	
	1991 г.	1997 г.			1991 г.	1997 г.
А. Преуспевающие	20,17	20,37	1	Богатые, добившиеся успеха жители городских предместий	15,18	15,35
			2	Состоятельные пожилые люди, жители небольших поселков городского типа	2,35	2,37
			3	Преуспевшие пенсионеры, проживающие в тихих загородных районах	2,64	2,65
В. Идущие в гору	10,85	10,89	4	Высокооплачиваемые управленческие работники, проживающие в районах жилой застройки	3,46	3,47
			5	Хорошо оплачиваемые зажиточные рабочие, проживающие в районах жилой застройки	7,39	7,42
С. Поднимающиеся вверх	8,41	8,31	6	Состоятельные жители больших и малых городов, урбанизированных районов	2,41	2,39
			7	Процветающие профессионалы, проживающие в столице и крупных городских агломерациях	2,25	2,24
			8	Состоятельные управленческие работники, проживающие в центральной (старой) части городов	3,75	3,68
D. Стабилизировавшиеся	24,49	24,5	9	Обеспеченные люди среднего возраста, имеющие собственные дома в благоустроенных районах частной застройки	13,78	13,85
			10	Квалифицированные рабочие, имеющие собственные дома в районах частной застройки	10,71	10,65
Е. Стремящиеся вверх	13,93	13,88	11	Владельцы недавно приобретенных собственных домов, проживающие в благоустроенных поселках городского типа	9,91	9,88
			12	«Белые воротнички» (работники нефизического труда), районы проживания состоятельных представителей этнических групп	4,02	4,00
F. Борющиеся за существование	21,53	21,37	13	Люди пожилого возраста, проживающие в менее процветающих районах	3,87	3,85
			14	Проживающие в муниципальном жилье, обеспеченные семьи	10,74	10,66
			15	Проживающие в муниципальном жилье, высокая доля безработных	2,82	2,79
			16	Проживающие в муниципальном жилье, большие материальные трудности	2,27	2,24
			17	Жители районов с многонациональным составом населения, низкие доходы	1,83	1,83

Источник: CASI, 1998.

путем классификации населения Великобритании на 17 групп, а затем — на 54 типа. Эти данные можно использовать для выявления наиболее выгодного расположения точек розничной торговли, определения ассортимента товаров и выбора целевых районов для проведения кампаний по стимулированию продаж.

Психографические характеристики

Психографические характеристики иногда называют «стилем жизни», поскольку оба эти понятия используются для описания или анализа деятельности, интересов и мнений потребителей. Такой подход позволяет группировать индивидуумов по признакам, описывающим их вероятное времяпрепровождение, взгляды на проблемы семьи, дома, работы, политики или их суждение о себе. Понятно, что мнение индивидуума о нем самом и его образ действий влияют на весь спектр его потребностей в различных товарах. Например, индивидуум, интересующийся проблемами сохранения окружающей среды и имеющий собственный взгляд на охрану природных ресурсов, склонен выбирать такие брэнды, которые приемлемы для него с этической и экологической точек зрения.

Организация *SRI Consulting Business Intelligence* разработала методы анализа личностных ценностей и образа жизни разных представителей потребительского рынка (так называемый анализ *VALS* — от англ. *value and lifestyle analysis*) посредством разделения потребителей на восемь групп (рис. 3.7). Подход к сегментации потребительского рынка на основе анализа *VALS* строится на трех базовых предпосылках: общая сегментация более эффективна, чем сегментация на основе продукта; одни только демографические показатели не могут служить основой для моделирования сегментации; психографические характеристики являются более мощным инструментом, чем демографические, поскольку позволяют раскрыть ключевые установки, обуславливающие поведение потребителя.

Анализ *VALS* основывается на оценке всего множества потребителей в системе координат, в рамках которой по горизонтальной оси оценивается самоориентация индивидуумов. Выделяется три типа самоориентации: те, кто **ориентирован на принципы** (*principle oriented* — кто основывается на идеях, знаниях, идеалах), те, кто **ориентирован на статус** (*status oriented* — кто стремится достичь определенного социального положения), и те, кто **ориентирован на действия** (*action oriented* — кто исходит из собственного опыта). По вертикальной оси оцениваются ресурсы, которыми располагает индивидуум (доход, уровень образования, здоровья, уверенности в себе, энергичность), которые могут быть максимальными или минимальными. Различный уровень наличных ресурсов индивидуума укрепляет или ограничивает его возможности и мотивацию к действиям в рамках выбранной самоориентации. В пределах группы *индивидуумов, ориентированных на принцип*, выделяются такие компоненты, как «*состоявшиеся*» (*fulfilleds*) и «*приверженцы*» (*believers*), среди тех, кто ориентирован на статус, выделяются «*достигшие успеха*» (*achievers*) и «*борящиеся*» (*strivers*), тогда как ориентированные на действия подразделяются на «*знающих по опыту*» (*experiences*) и «*практиков*» (*makers*). Такие типы индивидуумов, как «*реализующие*» (*actualizes*) и «*пробивающиеся*» (*struggling*), выпадают из центральной области ориентированных на статус, поскольку «реализующиеся» достаточно богаты, а «пробивающиеся» сравнительно бедны.

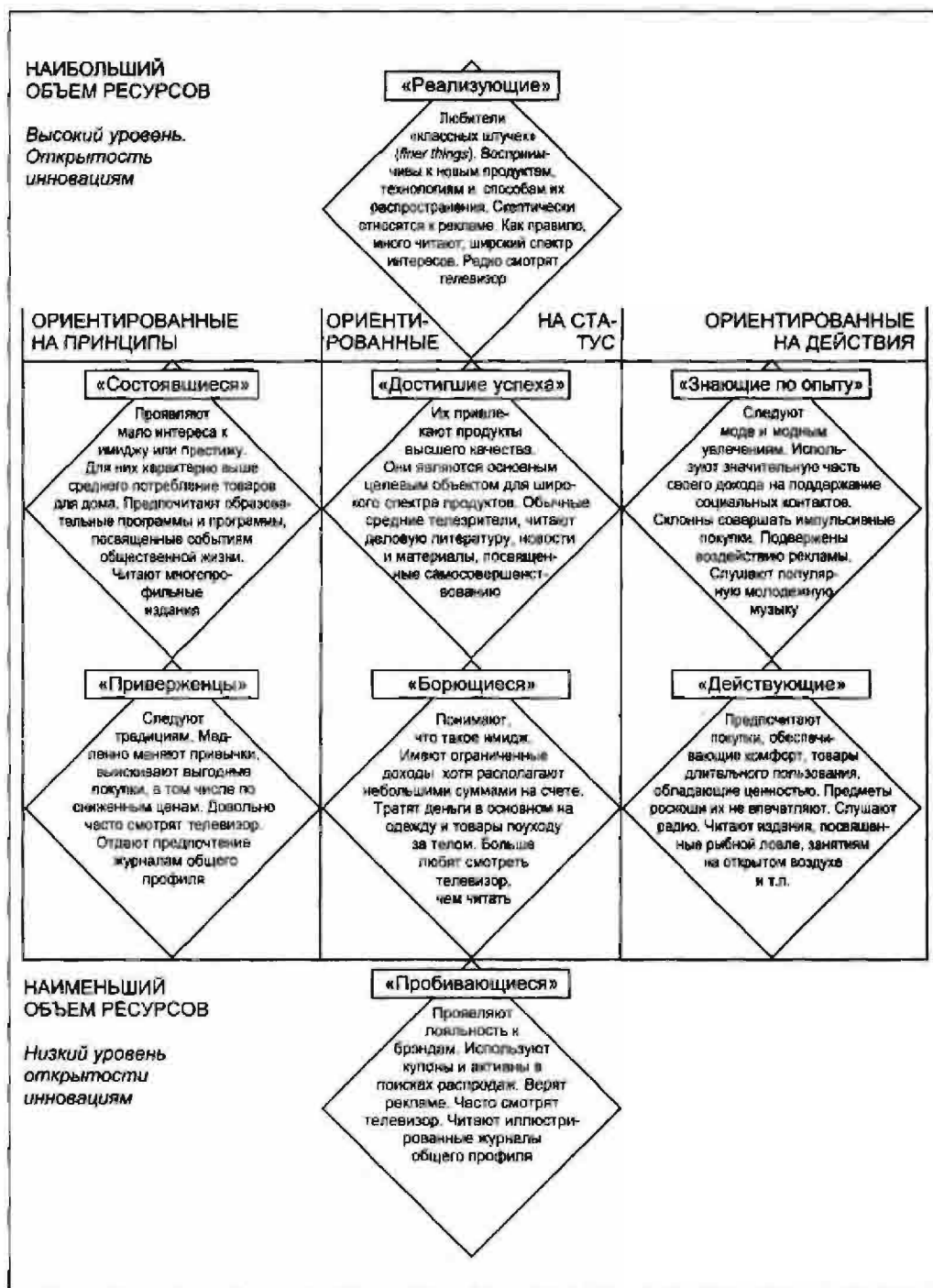


Рис. 3.7. Анализ ценностей и стиля жизни различных групп потребителей
 Источник: воспроизведено с разрешения SRI Consulting Business Intelligence.

Основное различие между ними состоит в том, что высокая обеспеченность «реализующихся» позволяет им следовать любой области ориентации из тех, что расположены на горизонтальной оси; в то же время «борющиеся» настолько бедны, что это затрудняет им возможность демонстрировать какую-либо конкретную ориентацию.

В рамках группы *ориентированных на принципы* «состоявшиеся» субъекты характеризуются как зрелые, удовлетворенные, хорошо образованные, ответственные и профессиональные индивидуумы. Они склонны проявлять гибкость, легко принимают перемены, сосредоточены на своей семье и доме и всегда в курсе событий, происходящих в мире. Это потребители с высоким доходом, практичные и стремящиеся получить ценность за свои деньги. Второй компонент данной группы — «приверженцы» — менее состоятельны, консервативны, традиционны, они более непреклонны в своих суждениях и склонны приобретать уже зарекомендовавшие себя брэнды. В средней области модели располагаются потребители, ориентированные на статус, склонные обращать внимание на мнения других людей и руководствоваться ими. «Достижшие успеха» — это успешные, ориентированные на работу потребители, их удовлетворенность обуславливается достижениями в работе и семейной сфере. Они ценят стабильность и статус-кво, приобретают хорошо зарекомендовавшие себя продукты, которые могут обеспечить им ключ к успеху в глазах тех, кого они считают авторитетными и уважаемыми людьми. «Борющиеся» почти идентичны «достигающим», хотя располагают меньшими ресурсами и по этой причине для них большое значение имеет стиль жизни, причем как средство конкуренции с другими. Кроме того, «борющиеся» весьма чувствительны к вкусам и мнениям других, так как они проявляют низкий уровень самоуважения и предпочитают демонстрировать образ жизни, который им не по средствам. Как уже отмечалось, группы потребителей, располагающиеся по обе стороны области ориентированных на статус «достигающих» и «борющихся», отличаются избытком или недостатком ресурсов. К их числу относятся «реализующие» (те, кто успешен и состоятелен, поэтому они имеют возможность потреблять в соответствии со своими вкусами, характером и независимостью), а также «пробивающиеся» (обладатели самого низкого дохода, ограниченные в выборе, но вместе с тем проявляющие лояльность к однажды выбранным брэндам). Наконец, рассмотрим группу «ориентированных на действия». Этими индивидуумами движет желание социальной или физической деятельности, они любят разнообразие и готовы к риску. Действуют по собственному опыту, их средний возраст — 25 лет, как правило, еще не связаны браком и самые молодые потребители в рамках всех групп VALS, более энергичны и жаждут физической или общественной деятельности. Эта группа находится в процессе выработки норм и поэтому склонна к проявлениям двойственности, полна энтузиазма на одной стадии и менее склонна к нему на следующей стадии. Представители этой группы тратят много средств на приобретение одежды, высокотехнологичных продуктов, любят питаться вне дома, увлечены музыкой и молодежной культурой. Другая группа — «действующие» — более независимые и самостоятельные, они больше делают упор на то, что им знакомо. Менее склонны сосредоточивать внимание на окружающем их мире, а направляют свою энергию на семью, работу, физически активны. Они любят товары типа «сделай сам», прези-

рают погоню за материальными ценностями и престижными товарами, которые не имеют практического или функционального назначения.

Применение анализа *VALS*, или анализа стиля жизни, позволяет розничному торговцу лучше понять клиентов, а также определить целевые рынки, поскольку этот подход основан не на упрощенных демографических показателях. Такой подход позволяет проводить текущий анализ образа жизни людей и то, как они оценивают других и самих себя по характеру расходования средств и потребления.

Влияние детей в семье на процесс формирования потребительского поведения

Влияние детей в семье на процесс принятия семейных решения о покупках не получил пока должного внимания исследователей. Поскольку родители изначально формируют покупательское поведение ребенка и именно от них он перенимает знания о покупках и потреблении, сам ребенок в конечном счете становится доминирующей силой при формировании ряда решений о покупках. Возрастает число семей, где оба родителя работают, а это означает, что они могут посвящать своему ребенку мало времени. Так, в США в начале 1990-х гг. около 70% матерей работали постоянно или неполный рабочий день (*Gubar, Berry, 1993*) по сравнению с 30% в 1980 г. Родители могут загладить свою вину за то, что уделяют ребенку мало времени тем, что либо тратят на него больше денег, либо дают ему больше на карманные расходы. Более того, на детей в возрасте от 6 до 14 лет возлагается гораздо больше, чем раньше, обязанностей по дому, причем многим приходится в будние дни самим готовить себе еду. Это означает, что дети берут на себя различные роли и становятся более уверенными в себе и своих силах.

Компании выбирают детей раннего возраста в качестве целевого объекта для построения лояльности своим брэндам. Имеются программы продвижения, связанные с долгосрочными схемами коллекционирования купонов, используются формы продвижения, основанные на прямых контактах с потребителем или на членстве в различных клубах потребителей. Долгосрочные схемы коллекционирования основаны на том, что дети обычно сохраняют размещенные на обертках купоны, собрав определенное количество этих знаков, они смогут получить вознаграждение. Это может быть награда в рамках школьного проекта, когда собранные купоны могут давать право на получение книг, например, программа продвижения чипсов *Walkers Crisps*, которая охватила тысячи школ. Вознаграждение может быть также индивидуальным. Многие дети хотят получить немедленное вознаграждение за свою покупку, по этой причине такие компании, как *Golden Wonder*, задействуют продвижение с использованием карточек со стирающимся слоем, под которым может находиться информация о призе даже за небольшую покупку. Наиболее успешными схемами построения и поддержания брэнда, вероятно, являются клубы, которые успешно используют банки и строительные общества (специализированные сберегательные учреждения в Великобритании) для привлечения юных и молодых вкладчиков. Подобные клубы, например «банда вкладчиков», могут делать своим участникам бесплатные подарки, организовывать посещение зоопарков и музеев, предоставлять бесплатное индивидуальное страхование. В США и странах Европы ряд супермаркетов и сетей

предприятий быстрого питания, организовали клубы для детей, членство в которых дает право на получение комиксов, купонов для покупки некоторых продуктов, а также информационных пакетов по проблемам охраны окружающей среды и образования. Компания *Burger King* с успехом применяет так называемые «паспорта», которые дают ребенку право на получение подарков, журналов и других поощрительных наград. Банки осознали, насколько важно привлекать молодых вкладчиков, чтобы в будущем они сохранили лояльность своему банку. В результате был разработан ряд схем, в том числе предложения, позволяющие выпускникам школ открыть счет в банке. Каждая из рассмотренных поощрительных схем способна оказывать влияние на ребенка с самого раннего возраста и смещать в нужную сторону его лояльность брэндам, а также формировать его предпочтения в процессе взросления и становления как взрослого потребителя.

Для того чтобы эффективно использовать технологии прямого маркетинга, специалисты должны решить ряд проблем. Главная — преодолеть возможную негативную реакцию со стороны родителей. Они могут считать, что прямой маркетинг порождает у их ребенка дополнительные желания, тем самым усиливая постоянный поток просьб и нытья, усугубляя домашнюю атмосферу. Чтобы избежать этих проблем, специалисты по маркетингу адресуют свои послания как детям, так и их родителям. Это может быть достаточно сложным делом, поскольку одно послание должно достичь и оказать воздействие на две различные целевые группы. Так, родители желают почерпнуть из такого послания максимум полезной информации, тогда как ребенок надеется увидеть в нем нечто забавное — смешную шутку, привлекательную картинку, что-нибудь волнующее и сулящее награду. Другая возможность обойти эту проблему — сначала установить контакт с родителями, чтобы затем, получив их согласие, обращаться непосредственно к ребенку. Такой подход наиболее часто используется компаниями сектора финансовых услуг.

Рассмотрев некоторые аспекты принятия семейных решений, изучим влияние на этот процесс отдельных членов семьи. На рис. 3.8 показана модель сопоставления роли индивидуума (взрослого партнера) и роли семьи в принятии решений по целому кругу общесемейных вопросов. В этой модели нашли отражение результаты всех проведенных исследований. Следует отметить, что на процесс принятия решений будут влиять такие факторы, как продолжительность брака (или совместного проживания), социально-экономические показатели партнеров, свободное время у каждого из партнеров и проч.

ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ

В семье ребенку могут привить определенные политические взгляды и потребительское отношение к совершению покупок. Однако не менее важно влияние, которое оказывает на индивидуума эталонная группа. Покупки осуществляются на основе суждений о том, каким образом приобретаемый продукт поможет утвердить желаемый статус индивидуума в пределах группы, о том, как он относится к другим членам группы, что скажет его покупка тем, чье одобрение и признание желает завоевать индивидуум.

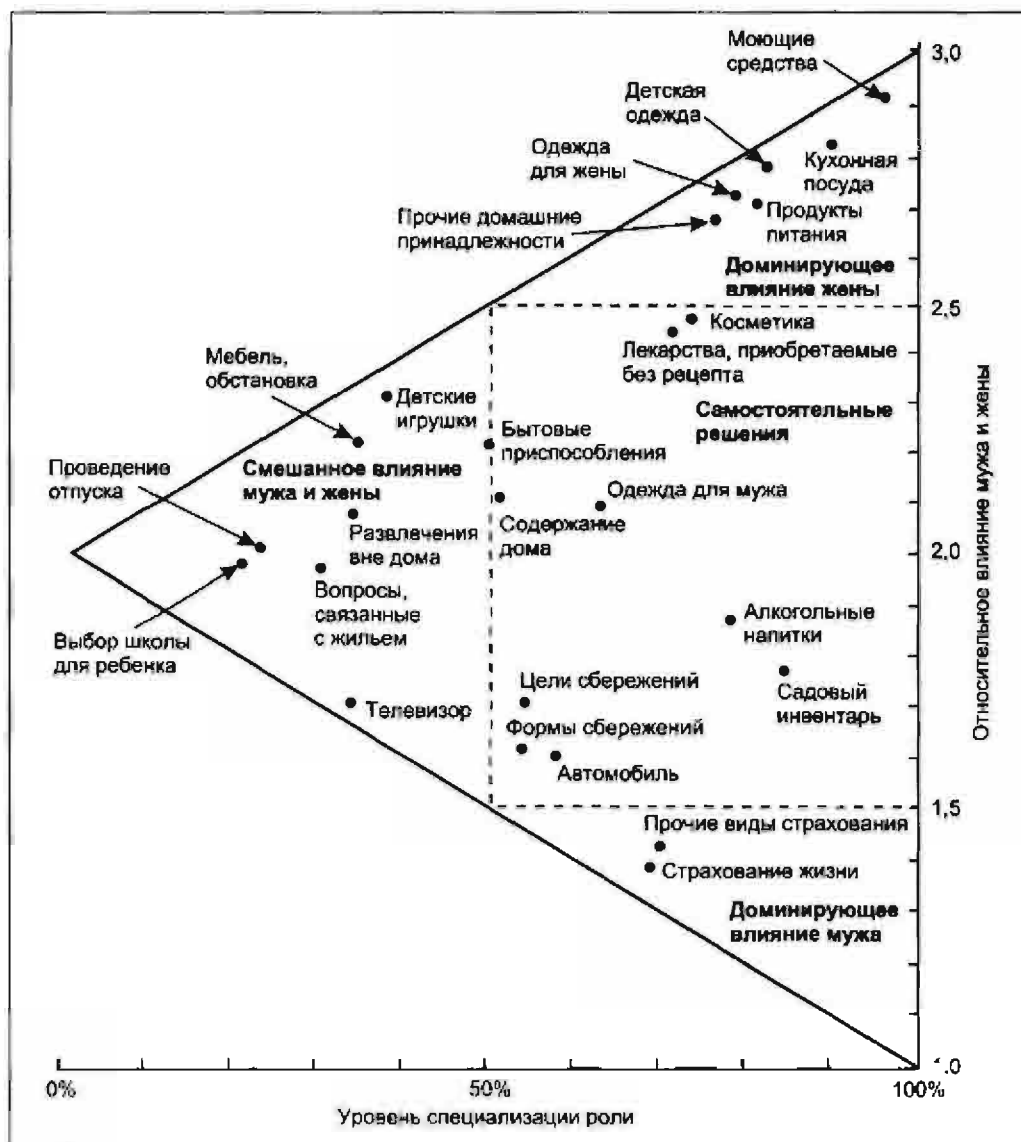


Рис. 3.8. Роль мужа и жены в принятии семейных решений

Источник: Davis, Rigaux, 1974.

Существует четыре типа эталонных групп:

- первичная;
- вторичная;
- группы желаемой идентификации;
- группы, идентификации с которыми индивидуум стремится избежать.

В первичную эталонную группу включаются члены семьи, а также круг близких друзей, сослуживцев и т.п. Ко вторичной эталонной группе относятся те, с кем индивидуум поддерживает формальные контакты

меньшей длительности. Она формируется на основе членства индивидуума в клубах, профессиональных ассоциациях, религиозных организациях, а также в результате контактов с соседями и людьми, с которыми индивидуум может быть связан в силу своей профессии. Имеются также группы, к которым покупатель испытывает уважение и желает быть причисленным к их кругу. Это, как правило, известные личности, которых часто привлекают в рамках маркетинга дорогостоящих престижных продуктов. Наконец, существуют группы, с которыми индивидуум не желает ассоциироваться. Например, если он не испытывает уважения к группе «яппи» (название молодых высокооплачиваемых специалистов, стремящихся сделать карьеру; от англ. *young urban professionals* — новое поколение, исповедующее иные ценности, чем их предшественники хиппи. — *Прим. пер.*), то будет избегать приобретать те продукты, которые характерны для представителей этой группы, например портативные компьютеры «лэптоп».

Подходы к принятию решений

По мнению специалистов Кармуш и Келли (*Carmouche, Kelly, 1995*), когда индивидуум делает выбор между двумя точками быстрого питания, *Burger King* и *McDonald's*, этот процесс осуществляется в несколько этапов. Чтобы лучше понять этот процесс, нам следует:

1) выявить соответствующего индивидуума, принимающего решение. В рассматриваемом случае это один индивидуум. Но если речь идет о семье или компании друзей, обедающих вне дома, то следует учитывать весь набор пожеланий родителей и детей;

2) оценить доступные варианты образа действий. В рассматриваемом случае имеется всего два варианта, но в более сложных ситуациях важно учитывать не только рассматриваемые, но все остальные вспомнившиеся в связи с ситуацией брэнды;

3) выявить все факторы неопределенности, имеющие отношение к данной покупательской ситуации. Возможно, к их числу относятся располагаемое время, предпочтения в еде, выбор имеющихся в меню блюд и проч. Если фактором неопределенности является время, то следует предвидеть три возможных варианта:

- очереди не будет и заказ подадут немедленно;
- будут большие очереди и, следовательно, возникнет задержка в обслуживании;
- точка будет закрыта;

4) создать матрицу, включающую всю относящуюся к данной ситуации информацию.

Такая матрица будет составлена на основе набора ценностей, относящихся к вышеперечисленным возможным сценариям развития событий в рассматриваемых точках питания. Это даст шесть возможных вариантов оценки полезности, которые будут проанализированы с учетом особенностей каждой точки, в результате чего будет выведена субъективная полезность с точки зрения каждого индивидуума. Вероятность выбора точки питания может быть оценена на основе расчетов, определяющих наивысшую ожидаемую ценность от использования каждой точки питания. Естественно, что в реальной жизни все эти итерации выполняются индивидуумом за считанные секунды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для того чтобы удовлетворить потребности клиента, розничный торговец должен обладать способностью глубоко понимать процесс выбора клиентом магазина, а также процесс принятия решений о покупках. Изуче-

ние потребительского поведения дает возможность глубже изучить этот процесс, поэтому оно представляет пользу для принятия решений руководством розничных предприятий. Важно понимать, что процесс совершения покупок обусловлен мотивационными, социальными, психологическими и экономическими факторами. В дополнение к этому следует учитывать, что на покупательское поведение оказывает влияние череда важных этапов процесса покупки, а также тип покупки и связанные с ней риски.

Розничного потребителя следует воспринимать с разных позиций.

Потребитель принимает решение о том, какое розничное предложение в наибольшей степени может удовлетворить его потребности. Таким образом, вся розничная торговля и деятельность по продвижению продукции должны быть направлены на помощь потребителю в принятии решения.

Потребитель стремится снизить риск своих покупок. В связи с этим розничные торговцы должны предоставлять ему информацию, гарантии, послепродажное обслуживание, чтобы снизить степень воспринимаемого риска.

Потребитель отправляется в магазин за покупками по ряду причин. Персоналу розничного предприятия должна быть понятна вся сложность самого процесса посещения магазина с целью покупки.

Произошел ряд демографических и прочих изменений, которые оказывают влияние на модели покупки и потребления.

УПРАЖНЕНИЯ

Предложенные упражнения основаны на материале данной главы. Рекомендуется сначала проработать их, а затем переходить к изучению главы 4.

1. Вспомните, когда в последний раз вы покупали дорогостоящую вещь. Напишите, как вы осознали потребность приобрести эту вещь, какую информацию вы разыскивали, с кем советовались по поводу ее приобретения и почему выбрали именно данный брэнд. Не переживали ли вы потом, что приняли неверное решение о покупке?

2. Перечислите демографические изменения, имеющие место в странах Европы. Оцените последствия выявленных вами перемен, а также тех, что приведены в таблице, для различных типов розничной торговли. Используйте таблицу в качестве руководства.

Изменения коэффициента рождаемости и долгосрочный прогноз уменьшения численности групп молодых возрастов	Последствия для розничных торговцев продовольственными товарами, товарами типа «сделай сам» и проч.
Уменьшение численности состава семей и домашних хозяйств (семейных единиц)	Последствия для розничных торговцев продовольственными товарами, товарами типа «сделай сам» и проч.
Прочие выявленные ключевые тенденции	Их последствия

3. Составьте график последовательности этапов выбора между посещением кинотеатра или взятием напрокат кассеты с видеофильмом. В процессе выбора должен принять участие ваш лучший друг. Убедитесь, что включили в свой график все ключевые аспекты процесса, а также стадию после принятия решения, учли «прочие» воздействия, которые, по вашему мнению, могли бы повлиять на восприятие риска, связанного с данным решением.

4. Исходя из выведенной Маслоу иерархии потребностей, перечислите типы продуктов или брендов или розничных магазинов, которые используют подход Маслоу, апеллируя к самоуважению индивидуума, а не к удовлетворению его базовых потребностей. Какой вывод из этого может сделать для себя розничный торговец? Соотнесите это с изменениями стиля жизни потребителя, которые могут оказывать влияние на текущую ситуацию (конъюнктуру) на розничном рынке.

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980) *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Assael, H. (1987) *Consumer Behaviour and Marketing Action*. Boston, MA: Kent. CACI (1998) *Geodemographic Pocketbook*. Henley: NTC Publications.

Carmouche, R. and Kelly, N. (1995) *Behavioural Studies in Hospitality Management*. London: Chapman and Hall.

Chisnall, P.M. (1994) *Consumer Behaviour*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Curtis, J. (2001) 'THINK ETHNIC ACT ETHNIC: Marketers are missing out by failing to target the UK's specific minority niches', *Marketing*, 5 July.

Davis, H. and Rigaux, B. (1974) 'Perception of marital roles in decision processes', *Journal of Consumer Research*, 1, June, 51—60.

Dellaert, B.G., Arentze, T.A., Bierlaire, M., Borgers, A.W. and Timmermans, H.J.P. (1998) 'Investigating consumers' tendency to combine multiple shopping purposes and destinations', *Journal of Marketing Research*, 35 (2), 177-88.

The Economist (2000) 'Youth Inc', *The Economist*, 23 December.

Engel, J.F., Blackwell, R.D. and Miniard, P. (1986) *Consumer Behavior*. New

York: The Dryden Press. Engel, J.F., Kollat, D.J. and Blackwell, R.D. (1968) *Consumer Behavior*. New

York: Holt, Rinehart and Winston.

Fant, D. (1998) 'Understanding customers: The key to retail success', *Marketing News*, 32 (4), 7.

General Household Survey (1998) Office for National Statistics, Social Survey division, 1998-1999, Colchester. Gubar, S. and Berry, J. (1993) *Marketing To and Through Kids*. Maidenhead:

McGraw-Hill. Harverson, P. (1998) 'Sports retailing: relegating less active sectors', *Financial Times*, 17 March.

Hollinger, P. (1998) 'Home shopping: homing in on niche markets', *Financial Times*, 17 March.

- Howard, J.A. and Sheth, J.N. (1969) *The Theory of Buyer Behavior*. New York: J Wiley and Sons.
- Hurley, R.F. (1998) 'Customer service behavior in retail settings: A study of the effect of service provider personality', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 115-27.
- Institute of Grocery Distribution (1997) *Grocery Retailing 1997: The Market Review*. Watford: IGD Business Publications.
- Kelly, R.F. and Stephenson, R. (1967) 'The semantic differential: An information source for designing retail patronage appeals', *Journal of Marketing?*, 31, October, 43-7.
- Living in Britain — Results from the 1994 General Household Survey*. London: The Stationery Office.
- Maslow, A.H. (1943) 'A theory of human motivation', *Psychological Review*, 50, 370-96.
- Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Maslow, A.H. (1965) *Eupsychian Management*. Homewood, IL: Irwin.
- Maslow, A.H. (1968) *Toward a Psychology of Being*. 2nd edn. New York: Van Nostrand, Reinhold.
- Maslow, A.H. (1970) *Motivation and Personality*. 2nd edn. New York: Harper and Row.
- National Readership Survey, July 1999-June 2000, NRS Ltd.
- Nicosia, F.M. (1966) *Consumer Decision Processes: Marketing and advertising implications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Office for National Statistics (1997) *1994-based National Population Projections Report*. London: The Stationery Office.
- Olsen, D. and McCubbm, H. (1983) *Families, What Makes Them Work?* Beverley Hills, CA: Sage Publications.
- Quails, W. (1987) 'Household decision behaviour: The impact of husbands and wives sex role orientation', *Journal of Consumer Research*, 14 (2), 264—78.
- Riche, M. Farnsworth (1989) 'Psychographics for the 1990s', *American Demographics*, July, 25—31.
- Severin, V., Louviere, J.L. and Finn, A. (2001) 'The stability of retail shopping choices over time and across countries', *Journal of Retailing*, 77 (2), 185-202.
- Sheth, J. (1974) 'A theory of family buying decisions' in Sheth, J.N. (ed.) *Models of Buyer Behavior*. New York: Harper and Row.
- Snyder, C. and Fromkin, H. (1980) *Uniqueness: the human pursuit of difference*. New York: Plenum Press.
- Solomon, M., Bamossy, G. and Askegaard, S. (1999) *Consumer Behaviour — A European Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Europe.
- Tauber, E.M. (1972) 'Why do people shop?', *Journal of Marketing*, 36 (4), 46-59.
- Tuck, M. (1976) *How Do We Choose?* London: Methuen.
- Wells, W. and Gubar, G. (1966) 'Life cycle concepts in marketing research', *Journal of Marketing Research*, November, 355—63.
- Williams, T.G. (1982) *Consumer Behaviour, Fundamentals and Strategies*. St Paul, MN: West Publishing Co.

4 УПРАВЛЕНИЕ ОБСЛУЖИВАНИЕМ И КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Изучив материал данной главы, вы узнаете:

- характеристики розничного продукта и розничной услуги;
- основные приемы установления контакта с покупателем в процессе обслуживания;
- некоторые способы управления, мониторинга и контроля обслуживания и качества;
- о понятии качества и его месте в контексте модели.

В менеджменте розничной торговли очень многое связано с принятием решений на основе собственных суждений, информации и опыта. Все области менеджмента розничной торговли должны быть обеспечены полной информацией о том, каким образом качество обслуживания и предложение продукта становятся ключом к процессам, при помощи которых клиенты оценивают розничное обслуживание конкурирующих розничных компаний. Клиенты, сделавшие заказ рождественских подарков в розничной сети детских игрушек *Toys «Я» Us*, 21 декабря 1999 г. были уведомлены о том, что их заказ может быть не выполнен до Рождества. В 2000 г. большинство клиентов, явно под впечатлением негативной прошлогодней информации или собственного печального опыта, сделали покупки заблаговременно, и после 10 декабря объем продаж пошел на убыль. Таким образом, уровень обслуживания напрямую связан с выбором магазина или канала распределения, с лояльностью покупателей и степенью их удовлетворения. Меняющиеся ожидания потребителей диктуют необходимость планировать обслуживание таким образом, чтобы оно было для них приемлемым. Наиболее бурно развивающейся областью сегодня является электронная розничная торговля. Причем если в недавние времена гигант электронной книготорговли *Amazon.com* мог добиваться успеха при условии, что срок доставки заказов составлял больше недели, то теперь ни один электронный розничный торговец не может рассчитывать на выживание, если сроки доставки заказанного товара не исчисляются несколькими днями. Каждой компании нужны простые и не требующие от клиента дополнительных затрат схемы возврата купленного им товара, а также вызывающие доверие схемы ремонта с перечнем действий, которые сервисные службы совершают, не дожидаясь указаний или давления клиентов (проактивные).

Вокруг нас постоянно происходят перемены, которые вызывают к жизни разнообразные схемы предоставления услуг. Рассмотрим тенденцию предоставлять обслуживание с меньшим числом контактов: ее усиление обусловлено выгодой от снижения затрат. Однако малый объем контактов при обслуживании не всегда означает

низкое качество обслуживания, поскольку считается, что это выгодно определенному кругу клиентов. Например, в банковской сфере имеется ряд альтернативных способов обслуживания:

- личный визит клиента в банк для взаимодействия с персоналом, проведения банковских операций и получения консультаций;
- осуществление операций и получение консультаций по телефону, через работника, ответственного за обслуживание клиентов;
- использование банкоматов;
- использование почты для отправки платежей или пополнения депозитного счета;
- осуществление банковских операций с использованием автоматической телефонной связи с банком, когда клиент руководствуется указаниями автоответчика и нажимает соответствующие кнопки телефона;
- проведение банковских операций через домашний компьютер, используя специальный пакет банковских программ;
- проведение банковских операций лично через Интернет с использованием персонального кода (пароля).

Исследования, проведенные *Midland Bank* (ныне является частью *HSBC*) до введения *First Direct*, показали, что 51% владельцев счетов стремятся как можно реже посещать банк, тогда как 38% указали, что часы работы банка для них неудобны. Следовательно, операционный и сервисный уровень предоставления традиционных банковских услуг не обязательно является наиболее предпочтительным вариантом обслуживания.

Другой важной областью управления маркетингом в розничной торговле является качество. Для того чтобы менеджеры в сфере розничной торговли могли лучше управлять качеством, им следует начать с изучения специфических характеристик розничной торговли, связанных как с ее материальной, так и с нематериальной сущностью. Если индивидуум по опыту знаком с материальной составляющей розничной торговли, ему проще оценить качество, поскольку он может подвергнуть анализу физические аспекты магазина и продаваемого товара. Однако розничная операция включает и элемент обслуживания, который трудно оценить до тех пор, пока не состоялась продажа. Это относится к прямому оказанию услуг (*direct services*), в частности к страхованию, банковскому делу и организации путешествий, для которых в последние десятилетия XX в. было характерно особенно бурное развитие. Таким образом, осуществляя маркетинг любой розничной операции, востребованной рынком, мы должны иметь представление о ряде задач и отличительных особенностей. И главным фактором, который обязан учитывать современный розничный менеджер, являются возросшие ожидания потребителей получить качественный продукт и качественное обслуживание. Управление качеством требует понимания этих ожиданий потребителей и стремления соответствовать им при помощи методов мониторинга и контроля. И все же для достижения успеха в управлении качеством розничному торговцу необходимо также понимать специфические характеристики маркетинга обслуживания, связанные с розничной торговой деятельностью.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ РОЗНИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Можно начать с разделения розничного предложения на две большие области.

1. Материальные (вещественные) составляющие

Розничная торговля представляет собой совокупность товаров и обслуживания. Сюда входит обслуживание внутри канала распределения, которое, однако, может задействовать элементы физической окружающей обстановки, указатели (опознавательные знаки — *signage*), фирменную одежду обслуживающего персонала, примерочные, демонстрационные дисплеи и такие материальные составляющие, как товарный ассортимент. Прежде всего розничная торговля обеспечивает выгодное использование места, отведенного для продажи. В нее также включаются характеристики такого компонента, как обслуживание, скажем, «нематериальное» взаимодействие с продавцами и персоналом других подразделений магазина. Прочие характеристики розничной торговли учитывают тип и сроки оказания услуг, свойства других клиентов, присутствующих в магазине, и природу различных видов розничных операций продаж. Они основываются на способности персонала придавать дополнительную ценность розничной среде путем предоставления консультаций относительно возможностей использования продукта, особенностей его содержания и обслуживания (например, если речь идет об одежде — то рекомендаций по подгонке, стирке и проч.).

2. Нематериальные (неосязаемые) услуги

Розничная торговля также в значительной степени нематериальная (неосязаемая) область, она соответствует основным характеристикам чистых услуг — таких, как банковское обслуживание, страхование, инвестиционные услуги.

Выделенные нами широкие области (категории) можно глубже понять путем сопоставления понятий «операции с товаром» и «операции без товара» (см. также соответствующий подраздел ниже).

Для того чтобы понять сущность розничной торговли с позиций обстановки розничного предприятия, нужно понять связи между ее специфическими характеристиками. В розничной торговле мы имеем дело с сочетанием — миксом — товара и обслуживания, которые также имеют свои специфические характеристики. Именно они ставят розничный маркетинг в обособленное положение и дистанцируют его от некоторых других принципов маркетинга и рынка. Как уже отмечалось, розничная деятельность может представлять собой чистые услуги (*pure services*), например страхование или банковское обслуживание, или сочетание обслуживания и распределения товаров на основе их привязки к различным типам магазинов и предложений товарного ассортимента.

Размывание четких границ между двумя рассматриваемыми областями розничной деятельности становится особенно очевидным, если принять во внимание, сколько различных услуг можно отнести к сфере розничной деятельности: химчистки и прачечные, фотоателье и парикмахерские, ремонт обуви, ритуальные услуги, оздоровительные клубы и центры, оперативная полиграфия и копировально-множительные услуги, библиотеки, гаражи и авторемонтные услуги, прокат автомобилей, кинотеатры, точки общественного питания, туристические агентства, банковское обслуживание, страхование, инвестирование. В рамках многих видов этого обширного розничного бизнеса доминирует именно обслуживание при незначительном движении или полном отсутствии движения материальных товаров по каналам распределения.

КОНЦЕПЦИЯ «УСЛУГА - ПРОДУКТ»

Существенно важной предпосылкой успеха в области розничного маркетинга является осознание всей сложности и многогранности концепции «услуга — продукт». Ниже приводятся некоторые важные факторы и базовые различия в рамках этой концепции.

Операции с участием товара

В рамках розничной деятельности существует три типа обслуживания, связанного с: приобретенным в собственность товаром; арендой товара; ранее купленным товаром.

1. Обслуживание товара, приобретенного в собственность, представляет собой традиционное единовременное приобретение в собственность товара у розничного продавца. В этом случае розничный торговец выполняет роль менеджера канала распределения.

2. Обслуживание, связанное с арендой товара подразумевает передачу в аренду (напрокат) материального товара, например автомобиля, для личного пользования клиента. Здесь не возникает никакой собственности на товар, он просто должен быть возвращен.

3. Обслуживание купленного ранее товара означает, что розничный торговец выполняет/предоставляет дополнительные услуги, например доставку товара, его упаковку, предоставление товарного кредита и проч.

Операции без участия товара

В розничной деятельности существует также обслуживание, не связанное с товаром: это чистые услуги без участия товаров. Чистые услуги (*pure services*) оказывают розничные предприятия, которые занимаются организацией путешествий, финансовыми операциями и финансовым обслуживанием или предоставляют такие личные услуги, как химическая чистка, парикмахерские услуги или ремонт обуви.

Специалисты по маркетингу должны быть всесторонне подготовленными, чтобы лучше понять желания и стремления потребителей, а также сущность самой системы предоставления услуги. Здесь отправным пунктом является исследование традиционных параметров различных концепций обслуживания.

НЕМАТЕРИАЛЬНО-ВЕЩЕСТВЕННЫЙ КОНТИНУУМ ПРОДУКТА

Любой продукт находится внутри континуума между чистыми услугами и товарами, причем большинство продуктов представляют собой комбинацию как товара, так и услуги (обслуживания). К чистым услугам можно отнести консалтинг, финансовые услуги, тогда как товар будет материальным, например банка консервированных бобов или бутылка лимонада. Небольшое число продуктов являются полностью неосязаемыми или полностью материальными; однако такие услуги, как розничная торговля, имеют тенденцию быть более неосязаемыми, чем промышленные товары. Некоторые продукты сопровождаются большим набором услуг по сравнению с другими; если это так, то их следует размещать слева от центра континуума и называть сервисными продуктами (*service products*) (рис. 4.1). Несмотря на то что розничная торговля связана с продажей товаров, ее следует разместить в сервисной области диапазона. Это обусловлено природой ее операций, в которых задействуются навыки

Услуга	Сочетание	Товар
• Неосвязаемость • Преходящий характер • Неотделимость (например, парикмахерские, банковские, страховые услуги)	(например, предприятия быстрого обслуживания (фаст-фуд)/традиционная розничная торговля)	• Осязаемый • Может храниться • Может быть приведен в рамки установленных стандартов (например, промышленный производитель)

Рис. 4.1. Континуум «услуги — товар/продукт»

межличностных взаимоотношений тех, кто предоставляет услуги, с клиентами этот дополнительный элемент — обслуживание — представляет собой ключевую часть розничной операции.

Такие услуги, как розничное обслуживание, могут характеризоваться следующими признаками (о них будет подробно рассказано ниже):

- неосвязаемость (нематериальность);
- преходящий характер (*perishability*);
- неотделимость (*inseparability*).

Неосвязаемость

Этот термин подразумевает, что некоторые продукты невозможно сохранить, оценить или продемонстрировать до того, как они куплены. Например, агент бюро путешествий не может предоставить возможность проверить или исследовать образец туристического продукта; банк не может просто так продемонстрировать свои услуги. Легковой автомобиль или компьютерную игру можно протестировать до покупки, одежду до покупки можно примерить на себя — однако все это осуществляется внутри розничного предприятия, но никак не дома. В рамках реализации товаров по почте или аналогичных методов продаж используются печатные материалы, которые знакомят потребителя с преимуществами предлагаемого продукта. Кроме того, продажа товаров по почте дает лишь ограниченное визуальное представление о товаре, причем только о его выгодных качествах. Поэтому прежде чем товар будет получен по почте, потенциальный клиент вынужден руководствоваться своими нематериальными представлениями о нем. Однако самым наглядным примером неосвязаемой сущности розничной деятельности является оказание банковских услуг по телефону, в рамках которых операции осуществляются на основе голосового общения при полном отсутствии материального элемента взаимодействия. Более того, опыт розничной покупки не так-то легко описать, передать или объяснить детали в отрыве от конкретного отделения обслуживающей организации, магазина или торгового пассажа.

Те, кто занимается маркетингом неосязаемых услуг, входящих в сферу розничной деятельности, сталкивается с большими трудностями. Вследствие ограничений времени и места они лишены возможности демонстрировать преимущества розничного предложения или товара, продвижением которого занимаются. Перед специалистом по маркетингу рознич-

ных услуг стоит непростая проблема — преодолеть «неосвязаемость» при помощи технологий продаж, физической планировки и внутренней обстановки торговой точки или путем воспроизведения — с использованием графических средств, видео и дисплеев — продукта в действии. Кроме того, следует иметь в виду, что создание позитивного имиджа обстановки, в которой оказывается услуга, позволит потребителю составить личное представление о выгодах предлагаемой розничной покупки.

Minicase 4.1

Улучшить обслуживание потребителя

Подразделение проката телевизоров телекомпании *Granada* только что завершило внедрение в масштабе всей страны улучшенной программы обслуживания, которая, как ожидается, обеспечит существенную экономию издержек. Роджер Мэвити, директор-распорядитель подразделения проката телевизоров внутри группы компаний медиасредств и досуга, заявил, что уже после первых испытаний новой системы количество устраненных неполадок в телевизорах в результате первого посещения телемастера возросло с 75 до 91%. Компания полностью изменила имидж своих мастеров, обеспечила их мобильными телефонами. Толчком к осуществлению перемен послужила настоящая загадка — 3 млн обращений в год по поводу ремонта взятых напрокат телевизоров, тогда как статистика утверждала, что современные телевизоры ломаются довольно редко. Проведенное обследование выдало «легенду» о «пропущенных» визитах мастеров, повторных вызовах и нежелании персонала признать, что ремонт на дому не дал желаемого результата. Компания заменила использовавшиеся для транспортировки неисправных телевизоров легковые автомобили «универсал» *Astra* на большие грузовики *Mercedes*, что позволило одновременно перевозить большее число телевизоров. Поменялся и режим работы: если раньше мастера посещали клиентов только в будние дни с 9 утра до 17 вечера, то теперь они работали с понедельника по субботу с 9 утра и до 20 вечера. Телемастера, которые использовали мобильные телефоны для подтверждения времени визита к потребителю, прошли обучение в качестве специалистов по продажам. Согласно новой системе, если неполадку телевизора не удавалось устранить в течение нескольких минут, клиенту предлагалось заменить телевизор или заключить договор на прокат усовершенствованной модели. Последним решением по усовершенствованию системы обслуживания было решение, принятое в 1997 г., закрыть 100 ремонтных мастерских. Мистер Мэвити сказал, что затраты на «оживление» ремонтной службы практически минимальны, поскольку компания арендует мобильные телефоны и средства транспорта.

Источник: David Blackwell // Financial Times. 1998. 9 March.

Мимолетность, преходящий характер

Эти свойства услуг означают, что в отличие от товаров, их нельзя сохранить для будущей продажи. Например, если покупатели посещают магазин, не полностью укомплектованный персоналом, продажи не состоятся, и доход от них никогда уже не будет получен. Эта мимолетность придает высокую степень риска самой сущности розничной отрасли. Специалисты по маркетингу, работающие в розничной сфере, должны изобретать и придумывать такие комплексные варианты политики цено-

образования и стимулирования продаж, чтобы создать спрос в период «мертвого сезона», а также обеспечить более точную синхронизацию предложения и уровня комплектации персонала с существующими моделями спроса. Причем слабый спрос — не единственная проблема; для данной отрасли характерна также сезонность спроса, например особенности спроса в предрождественский период, когда покупатели проявляют более высокую избирательность в выборе магазина из-за столпотворений, очередей и связанных с ними проблем. Магазины имеют вполне определенную «пропускную способность» с максимальным верхним ограничением возможности разово удовлетворить спрос. В периоды пикового спроса розничным торговцам зачастую бывает трудно справиться с нашествием покупателей, поэтому единственное, что они могут сделать, это устанавливать полную цену или прибегать к системе массового обслуживания. Однако в периоды низкого спроса требуется более полно использовать приемы маркетинга.

Задача маркетеров, исходя из рассматриваемой особенности услуг, состоит в том, чтобы попытаться сгладить кривую роста спроса продуманным использованием инструментов из маркетингового микса (комплекса). Для решения этой задачи необходимо иметь относительно точный прогноз спроса, чтобы обеспечить эффективное использование персонала.

Неотделимость, неотъемлемость

Подразумевается, что розничная сфера предоставляет услуги, которые производятся и используются каждым клиентом одновременно. Вследствие отсутствия практической возможности заранее проверить каждый акт продаж обслуживание в каждом отдельном случае может отличаться от стандартного. Теоретики иногда называют это явление *«гетерогенностью»*, *«неоднородностью»*. Различия возникают вследствие неразделимой, целостной сущности предоставления розничного продукта, когда сам клиент также является частью процесса продажи. Одновременное протекание процесса продажи-«производства» и продажи-«потребления» может привести к ситуациям, в которых бывает трудно обеспечить всеобщую удовлетворенность потребителей. Например, пиковый спрос спрогнозировать удастся далеко не всегда, в результате клиент может быть недоволен, и тут возникают вторичные проблемы. Кроме того, существует постоянная угроза проблем, которые могут возникнуть из-за того, что одна часть клиентов может причинить неприятности другой. Это создает потенциал для конфликтов на разных уровнях. Источником конфликта может быть развлекающаяся молодежь, привлеченная аудиокассетами и *CD*, или группы, запускающие на полную громкость компьютерные игры в отделе бытовой электроники, что раздражает покупателей старшего возраста; это может быть ситуация в ресторане, когда в результате коллизии общественных ценностей разных групп посетителей одна из них может намеренно демонстрировать неприемлемое поведение. Промышленные товары производятся заранее, а затем направляются на склады, и по этой причине производители практически не имеют прямых контактов с конечным потребителем.

Сервисные аспекты розничной деятельности неотделимы от самой деятельности; обслуживание — неотъемлемая часть розничной деятельности. У персонала могут быть личные проблемы; кто-то испытывает недомогание, усталость — и все это может повлиять на качество работы, способность хорошо обслужить или решить проблему

покупателя. Поскольку розничное обслуживание связано с межличностными взаимодействиями, то уровень эффективности персонала напрямую определяет уровень удовлетворенности потребителя; для обеспечения этого требуются специальные механизмы гарантирования качества. Люди переменчивы и подвержены эмоциям, и если значительная часть процесса покупки товара связана с межличностным взаимодействием между практически незнакомыми людьми — клиентом и тем, кто его обслуживает, то необходимо обеспечить понимание стандартов обслуживания со стороны всего персонала и желание его придерживаться. Так что для снижения вероятности возникновения проблем, связанных с неотъемлемостью личного участия в розничном обслуживании, необходимо вкладывать средства в программы подготовки и совершенствования навыков персонала.

Рассмотренные выше проблемы указывают на необходимость обеспечения должного управления качеством, на основе которого только и можно планировать завоевание конкурентного преимущества. Следующий подраздел, посвященный классификации обслуживания и качества, поможет нам проникнуть в суть процесса предоставления услуг.

КЛАССИФИКАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ И КАЧЕСТВА

Различные подходы к управлению качеством можно классифицировать по двум категориям: первая основана на особенностях продукта, вторая ориентирована на потребителя (*Gilbert, Joshi, 1992*). Подход, основанный на особенностях продукта, ориентирован на то, чтобы обеспечивать соответствие продукта стандартизированным требованиям, установленным на основании мнения менеджеров компании о том, что представляет собой точка провала (*failure point*). При этом подходе контроль над продукцией компании устанавливают путем использования системы внутренних стандартов. В целом этот подход основывается не на маркетинговом, а на интроспективном (направленном внутрь компании) и диктуемом коммерческими соображениями управленческом стиле.

Более целесообразен подход, ориентированный на потребителя. В этом случае целостный процесс предоставления обслуживания контролируют на основе учета ожиданий и особенностей розничных потребителей. Если принять за отправной пункт менеджмента понимание того, каким образом потребители оценивают качество обслуживания, можно управлять процессами восприятия, являющимися частью формирования потребителем оценки качества. Ведущим специалистом, давшим описание этой концепции, является Гронрус (*Gronroos*).

Модель управления восприятием качества Гронруса

Гронрус (1982) разработал модель, являющуюся формой анализа несоответствий, для объяснения того, что он называл «концепцией утраты качества обслуживания» (*missing service quality concept*). Модель (рис. 4.2) позволяет в основном построить образ, отражающий точку, в которой может произойти разрыв между ожидаемым и воспринимаемым уровнями обслуживания. Гронрус показал, как формируется имидж на основе совокупности различных аспектов технических и функциональных переменных. Изучение его модели с различными вводными параметрами позволяет понять, что не следует сводить понятие качества к упрощенному описанию его сущности, напротив, мы



Рис. 4.2. Управление воспринимаемым качеством обслуживания

Источник: Gronroos, 1982.

должны попытаться понять всю совокупность вводных параметров, определяющих восприятие качества. Однако рассуждения о качестве не дают менеджеру никаких указаний на то, какие именно аспекты всего розничного процесса следует контролировать. Гронрус утверждает, что функция и набор ресурсов и видов деятельности как раз включают то, что ищет потребитель, что он оценивает, как воспринимает качество обслуживания, а также найти механизм влияния на качество обслуживания. Гронрус считает, что «воспринимаемое качество» зависит от двух переменных: *приобретенного опыта получения обслуживания* и *воспринимаемого обслуживания*, которые в совокупности и определяют результат оценки.

Гронрус различает *техническое* и *функциональное качество* как компоненты образа обслуживания.

1. Под *техническим качеством* понимается то, что фактически получает клиент в результате обслуживания. Как и вещественные товары, оно поддается объективной оценке.

2. Под *функциональным качеством* подразумевается то, каким образом передаются или воспринимаются технические элементы обслуживания. Нам известно, что посетитель ресторана оценивает не только качество подаваемых блюд, но и то, как его обслуживают (стиль, манеры, внешний вид обслуживающего персонала, обстановка ресторана). На рис. 4.2 показано, что можно управлять отношением, поведением и общим уровнем предупредительности персонала по отношению к клиентам.

Модель Парасурамана, Зейтгамла и Берри

Парасураман, Зейтгамл и Берри также разработали модель качества обслуживания, согласно которой потребитель оценивает качество полученного обслуживания как несоответствие (или как область разрыва) между ожидаемым обслуживанием и восприятием того, как его обслужили на самом деле (рис. 4.3). Представленная модель позволяет выявить основные требования, которым должен удовлетворять провайдер услуг, чтобы обеспечить ожидаемый уровень обслуживания. Модель выявляет пять несоответствий (расхождений), которые могут привести к неудовлетворительному восприятию обслуживания. Понимание данной модели позволяет установить более жесткий управленческий контроль над взаимоотношениями, складывающимися в процессе розничного обслуживания клиента. А контроль, в свою очередь, позволит усилить те ключевые участки, где специалисты по маркетингу могут воздействовать на уровень удовлетворенности потребителя. Это ставит того, кто занимается маркетингом, в более благоприятное положение, потому что он может сократить или вообще устранить возможные несоответствия.

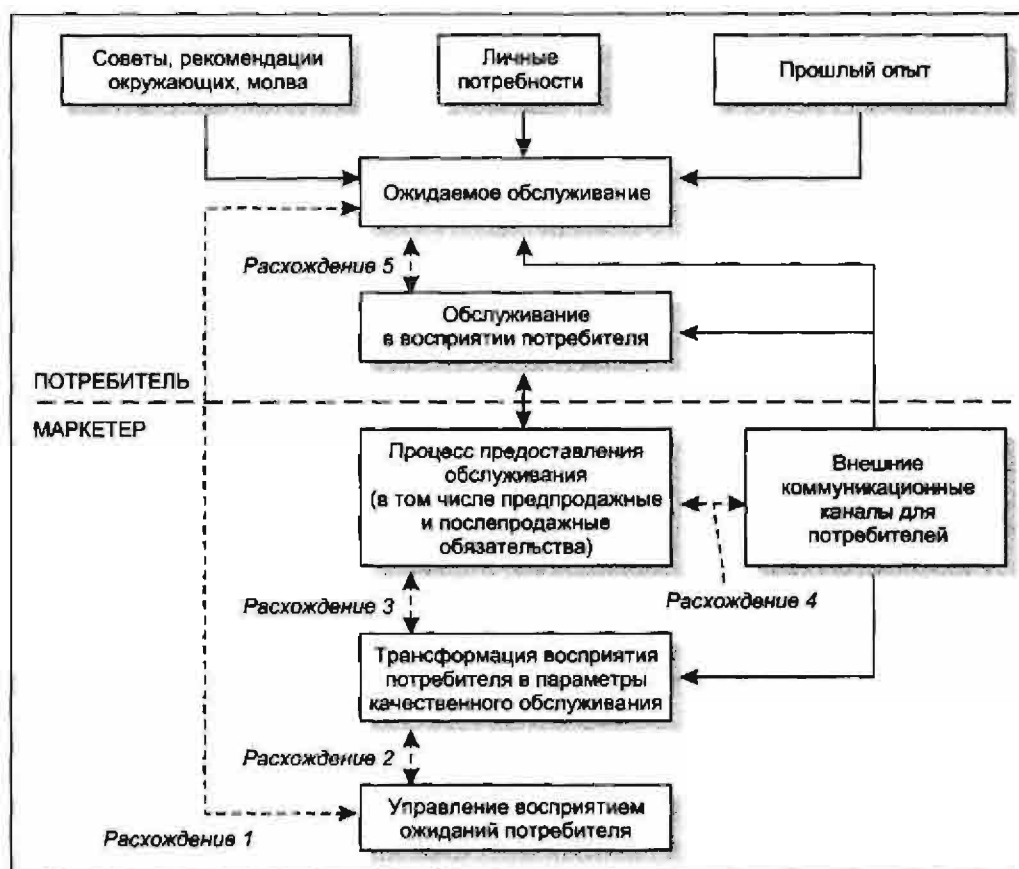


Рис. 4.3. Модель обеспечения качественного обслуживания

Источник: напечатано с разрешения American Marketing Association из работы Parasuraman et al., 1985.

Расхождение 1: *Незнание ожиданий потребителя*

Это различие между ожиданиями потребителей в отношении обслуживания и представлениями руководства предприятия сервиса. Его причиной может быть недостаток понимания того, чего потребитель ожидает от обслуживания. Научная литература подтверждает наличие подобного несоответствия, в частности: провайдеры услуг часто считают важным то, что может и не являться таковым с точки зрения потребителя и не соответствовать тому, что они ожидают получить. Это расхождение может быть обусловлено недостатком коммуникаций или отсутствием обратной связи от клиентов, или неготовностью провайдера ввести важные и необходимые перемены.

Так, в начале 1990-х гг. сеть магазинов *Sears* оказалась неспособной понять, что в покупательских привычках потребителей произошли перемены; однако компания продолжала использовать свой традиционный каталог, в то время как ее клиенты уже переключились на другие методы покупок. Современному рынку нужна отзывчивость, гибкость и адаптивность в области обслуживания на основе обратной связи с персоналом на всех уровнях компании. В дополнение к этому грамотно составленные программы маркетинга на основе взаимоотношений могут быть чрезвычайно полезными для смягчения проблем как у клиентов, так и у компании, связанных с различием ожиданий относительно того, что можно считать «приемлемым уровнем обслуживания».

Расхождение 2: *Потребность в стандартах формы и содержания услуги*

Это расхождение представляет собой различие между тем, как руководство представляет себе качество обслуживания, и инструкциями, регламентирующими показатели качества обслуживания. Такое расхождение возникает вследствие несовпадения между тем, что, по мнению руководства, ожидают потребители, и фактически действующими инструкциями по качественному обслуживанию. Руководители могут и не устанавливать стандартов качества, либо те стандарты, которые они вводят, не слишком четко сформулированы, либо они могут быть вполне понятными и четкими, но при этом — недостижимыми. Есть и альтернативные варианты: стандарты качества ясны и реалистичны, но менеджеры просто не готовы жестко требовать их выполнения. Поэтому необходимо установить стандарты общей технологии обслуживания (его формы и содержания), которые понятны всему персоналу и представляют собой набор критериев, с которыми сравниваются все стандарты обслуживания. Это будут руководящие принципы, которые лягут в основу оценки как общего уровня обслуживания, так и действий обслуживающего персонала.

Расхождение 3: *Несоблюдение стандартов обслуживания*

Несоблюдение стандартов обслуживания — это несоответствие между требованиями инструкций по качеству обслуживания и оказанием фактических услуг. Даже если компания установила руководящие принципы для определения качества обслуживания, качество реального процесса фактического обслуживания может не соответствовать установленным требованиям вследствие недостатков в работе персонала. Главенствующая роль в обеспечении качественного обслуживания принадлежит обслуживающему

персоналу, поскольку его действия всегда находятся на виду у клиента, который имеет возможность постоянно оценивать каждое действие работника. Компания может установить стандарты обслуживания, но не в состоянии обеспечить обслуживание соответствующими технологиями, адекватной политикой в области управления человеческими ресурсами и позитивной организационной культурой.

Расхождение 4: Несоответствие между фактическим и рекламируемым уровнем обслуживания

Это расхождение представляет собой несоответствие между обслуживанием и внешними коммуникациями компании. Ожидания потребителя формируются во многом под воздействием обещаний, содержащихся в рекламных материалах провайдера. В связи с этим специалисты по маркетингу должны уделять особое внимание согласованности между имиджем качества рамках рекламной кампании и фактическим уровнем предлагаемого обслуживания. Любое несоответствие между теми, кто создает рекламные материалы, и теми, кто непосредственно занимается обслуживанием, порождает проблемы. Если в рамках маркетингового продвижения обещано конкретное предложение или услуга, то это должно быть выполнено по требованию клиента. Маркетингу принадлежит ключевая роль в обеспечении эффективной координации и мониторинга всей деятельности по продвижению продукции и услуг и стимулированию продаж.

Расхождение 5: Недостатки обслуживания

Недостатки обслуживания — это различие между тем уровнем обслуживания, которое, по мнению потребителя, он должен получить, и фактически полученным обслуживанием. Такое расхождение является следствием одного из перечисленных выше расхождений. В таком случае персонал компании непременно должен сократить расхождение, устранив недостатки.

Внимание на восприятии и ожиданиях, связанных с обслуживанием, создает принципиальную основу для разработки стратегий вмешательства в управление качеством. С этой точки зрения предложенная Парасу-раманом, Зейтгамлом и другими модель обладает двумя сильными сторонами:

- 1) позволяет взглянуть на задачу маркетинга, связанную с обеспечением качества обслуживания, с двух сторон и учесть восприятие обеих (и специалистов по маркетингу, и потребителей);
- 2) анализ и учет выявляемых моделью возможных расхождений может послужить базой для разработки как стратегий, так и вариантов тактики обеспечения последовательного маркетингового подхода к формированию у потребителя опыта обслуживания и ожиданий, связанных с обслуживанием.

Область толерантности

В процессе обслуживания потребитель может проявлять различные уровни терпимости к тому, что можно расценивать как адекватное или ожидаемое обслуживание. Этот спектр

терпимости называется *областью (зоной) толерантности*: клиенты готовы примириться с теми уровнями обслуживания, которые попадают в область между желаемым и адекватным. Масштаб области толерантности у разных клиентов может быть различным, в зависимости от ряда параметров, в том числе, наличия альтернативных вариантов, предлагаемых конкурентами, от ценности того, что клиент получает за свои деньги, или от прочих различий в розничных услугах конкурентов. Важно понимать, что существуют различия между восприятием обслуживания индивидуальными клиентами, поэтому, следует ожидать, что разные клиенты могут возлагать различные ожидания на один и тот же брэнд. Например, если *Marks & Spencer* на протяжении определенного времени проявляют больше стабильности в обслуживании, чем *Bhs*, то ожидания, возлагаемые на брэнд *M&S*, будут выше. Если *Marks & Spencer* снизили качество обслуживания до уровня, который стабильно обеспечивают *Bhs*, то обслуживание, предоставленное *M&S*, может разочаровать — даже несмотря на близость стандартов обслуживания.

Другие факторы обеспечения качественного обслуживания

Растущее значение приобретает использование методов продвижения, направленных на обеспечение более высокого уровня заботы о клиентах и качества обслуживания. На одном плакате, адресованном персоналу компании, который призвал установить стандарты и цели выше среднего уровня, была следующая сентенция: «Достаточно хорошо — это не достаточно хорошо». Подобный внутренний маркетинг используется как средство изменения общего отношения персонала к качеству работы.

Умело позиционированное обслуживание дает компании возможность:

- дифференцировать свое положение, чтобы четко отличаться от конкурентов;
- поднять обслуживание до уровня, который считается нормой (иногда такой уровень описывают как обеспечивающий удовольствие клиенту или фактор типа: «Вот это да!»).

Такой подход позволяет компании планировать и создавать конкурентное преимущество путем установления руководящих принципов для стандартов и предоставления обслуживания. После установления стандартов качества обслуживания следует разработать политику, обеспечивающую распространение и укрепление философии обслуживания при каждом удобном случае: на собраниях, в процессе подготовки персонала, а также посредством программ внутреннего маркетинга, программ ввода в должность новых работников, программ аттестации. Деятельность специалистов по управлению человеческими ресурсами также должна учитывать указанные аспекты маркетинга и обеспечить понимание персоналом наличия точного учета разных уровней обслуживания и соответствующей реакции компании — через ее культуру и систему поощрений (рис. 4.4). Без грамотно построенных внутренних организационных процедур и системы взаимоотношений никакая, даже самая эффективная, программа обеспечения качества никогда не принесет успеха.



Рис. 4.4. Подход к перестройке процесса предоставления услуг

РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ

Основой успеха модели, представленной на рис. 4.4, является процесс реализации, направленный на учет следующих жизненно важных для успеха областей:

1. Лидерство и преданность делу высшего эшелона управления компании, наличие четких целей и политики, направленной на установление стандартов качества и доведения связанных с ним требований до всех работников компании. Необходимо также высвободить соответствующие ресурсы для обеспечения перемен и достижения желаемых результатов. Основатель компании *Wal-Mart* Сэм Уолтон (*Sam Walton*) утвердил в своей компании философию, которая стала направляющей силой для персонала и позволила достичь преимущества на розничном рынке:

- осознание того, что обслуживание клиентов имеет ключевое значение;
- технологии обслуживания призваны создавать атмосферу комфорта и удобства для клиентов;
- обеспечение того, чтобы потребитель мог совершить все покупки «под одной крышей» (в одном магазине);

- кастомизация*;
- трансформация структуры организации таким образом, чтобы клиент и его потребности занимали главенствующее положение «наверху», а руководство компании было «внизу»;
- наделение полномочиями тех, кто непосредственно осуществляет продажу;
- обеспечение лидерства в интересах обслуживания — менеджеры *Wal-Mart* являются «слугами» своих работников и клиентов;
- глубокое осознание того, что клиент всегда прав.

2. Направление всех изменений и содержание задач должны определяться клиентом. Все определения обеспечения качества обслуживания и стандартов должны найти отражение во всех параметрах обслуживания с учетом потребностей клиентуры и включаться в политику обучения персонала и программы ввода в должности.

3. Ориентация потребностей организации на использование процессного и системного подходов, чтобы соответствовать или даже превышать ожидания клиентов. Это можно сделать при помощи эффективной системы аудита качества, предусматривающей мероприятия по оценке и обследованию, которые гарантируют устранение недостатков и обеспечивают оптимальный с точки зрения качества результат.

4. Подразделение управления человеческими ресурсами должно осуществлять мотивацию, вознаграждение, обучение и подготовку персонала, чтобы обеспечить глубокое понимание и практическую реализацию концепций качества. При этом неременной предпосылкой конкурентного преимущества является наличие системы ценностей в пределах рабочих команд с выявлением чемпионов качественного обслуживания.

5. При введении любых перемен следует оценивать добавленную ценность и выгоды от них, вместо того чтобы делать главный упор на их последствия с точки зрения затрат и прибыли. Таким образом, решения должны быть сфокусированы на долгосрочных выгодах любых требуемых перемен.

6. Следует признать необходимость аудита и контроля качества, чтобы обеспечить соответствие или превышение ожиданий клиентов.

Организация должна создать культуру менеджмента качества, при этом не просто пытаясь бездумно воспроизвести систему, о которой где-то и когда-то стало известно. Для этого требуются честные двусторонние коммуникации между руководством и персоналом, которые обеспечат доверие в процессе их реализации. Это подразумевает, что следует допускать наличие у персонала слабостей и промахов в работе и создать атмосферу поддержки, в рамках которой компания старается извлечь для себя уроки из недостатков, а не просто наказывать работников. Такая атмосфера стимулирует воспитание команд, создание доверия и преданности делу. В то же время для успешного осуществления перемен необходима компетентность, т.е. дальнейшее обучение персонала, проведение семинаров и последующих дополнительных поддерживающих занятий. Признание того, что к работникам следует относиться как к «внутренним клиентам» компании, существенно поможет переходу к системе комплексного

* Соответствие обслуживания конкретным требованиям отдельных клиентов. — *Прим. пер.*

управления качеством (*TQM*). При этом очевидно, что клиенты имеются как внутри, так и вне компании. Если работники отчетливо представляют, что взаимоотношения между ними, основанные на принципах взаимосвязи поставщик — клиент, имеют характер единой цепочки качества, они поневоле задают себе вопрос: в должной ли мере лично они выполняют все требования отведенной им в цепочке роли? Например, секретарь является для своего начальника «поставщиком», он должен своевременно и безошибочно выполнять свою работу, чтобы помогать работе руководителя — своего клиента, который в данной ситуации является также директором всего предприятия. Таким образом, любую компанию можно рассматривать как целую сеть, или паутину, внутренних поставщиков и клиентов. Такие сети очень уязвимы и могут быть разрушены при использовании неподходящего оборудования или работников. Поэтому важно иметь в виду, что любой провал во внутренней цепочке качества рано или поздно отразится на обслуживании внешних клиентов.

В Minicase 4.2 описан высокий уровень обслуживания, он показывает, как все вышесказанное может быть применимо в розничной сфере.

Minicase 4.2

Личное участие

Как можно убедить людей приобретать страховку на автомобиль, руководствуясь не только уровнем цены? Страховая компания *Progressive* (штат Огайо, США), похоже, знает ответ. Если держатель ее страхового полиса попадает в дорожно-транспортное происшествие, страховой агент (*claims officer*) выезжает на место, предлагает клиенту сотовый телефон и чашку кофе, достает лэптоп и в 95% случаев на месте рассчитывает сумму страхового покрытия и тут же вручает чек на эту сумму. Так что именно уровень обслуживания, а не цена «продает» страховой продукт. Именно такое обслуживание вызывает у клиента реакцию типа «Вот это да!».

Для компаний, занятых высокими технологиями, которые всегда были пионерами в области применения новых методов и технологий ведения бизнеса, обслуживание клиента представляет одну из основных предлагаемых интернет-возможностей осуществления перемен. «Некоторые клиенты просто хотят поговорить хоть с кем-нибудь», — отмечает Джон Фиоре, начальник отдела информации. Но чем меньше помощь, оказываемая персоналом, и чем труднее дозвониться до отдела заказов, тем проще стимулировать клиентов поискать ответы на все вопросы в онлайн-режиме. И применение обычной системы 80/20, по мнению Уорда Хэнсона из Стэнфордской Высшей школы бизнеса (*Graduate School of Business*), сулит огромные выгоды: если персонал отвечает лишь на 20% самых сложных вопросов, то работа персонала становится гораздо более интересной и продуктивной. «При этом, — добавляет он, — "серая зона" пытается скрыть номер телефона информационно-справочной службы от оставшихся в 80% случаев». Еще большей экономии затрат можно добиться, приучая клиентов размещать заказы в онлайн-режиме. Экономия при онлайн-продаже обеспечивается не только за счет более низких операционных издержек. Мистер Маренги из компании Dell утверждает, что главной выгодой, которую дает переход к онлайн-заказам, является возможность избавиться от бесконечных вопросов и сомнений клиента по поводу того, какую клавиатуру ему следует заказать. «Когда клиент размещает заказ в онлайн-режиме, этих проблем удастся избежать».

Источник: © *The Economist*. 2000. 11 November.

Результаты проведенных Кадоттом и Тарджеоном (*Cadotte, Turgeon, 1988*) исследований в отелях дают простую типологию того, что может вызвать жалобы или заслужить благодарность клиентов. Она служит для розничных менеджеров источником информации о том, что требуется для обеспечения желаемого уровня сервиса. Исследование показало, что плохая работа технических служб (например, отсутствие мест на автостоянке, высокие цены, медленное обслуживание, невозможность получить кредит, продолжительное время, необходимое для выписки из отеля) может существенно снизить оценку уровня сервиса клиентом, тогда как хорошая работа в остальном несколько не укрепит имидж отеля. Однако благодарность персоналу за предупредительное отношение и хорошее знание своего дела, опрятность, просторные помещения отеля, а также удобство его расположения могут обеспечить высокий уровень удовлетворенности клиентов, а при отсутствии всего вышеперечисленного, равно как индифферентное отношение персонала, вызовут относительно мало нареканий.

Потенциал возможных жалоб и благодарности можно проиллюстрировать при помощи схемы, приведенной на рис. 4.5: факторы недовольства, факторы удовлетворенности, критические факторы и факторы нейтрального отношения. Эти факторы можно описать следующим образом:

1. *Факторы недовольства.* Плохая работа или отсутствие желательных услуг, которые, скорее всего, вызовут жалобы клиентов. В то же время, если обслуживание и возможности превышают минимально допустимый порог, это отнюдь не вызовет благодарного отношения со стороны клиентов. Например, если клиент приезжает в загородный магазин и не может найти место на парковке, он будет недоволен и может жаловаться; и наоборот, если место для стоянки быстро и легко нашлось, то это только соответствует тому, что клиент ожидает и поэтому не станет причиной выражения признательности.

2. *Факторы удовлетворенности.* Необычное обслуживание, выходящее за пределы ожиданий клиентов, вызовет благодарное отношение, тогда как средний уровень обслуживания или отсутствие подобного дополнительного аспекта обслуживания не станет причиной недовольства и жалоб (например, большие порции подаваемых в ресторане блюд).

Источник жалоб	Источник благодарности	
	<i>Низкий</i>	<i>Высокий</i>
<i>Высокий</i>	Факторы недовольства	Критические факторы
<i>Низкий</i>	Нейтральные факторы	Факторы удовлетворенности

Рис. 4.5. Факторы, которые могут провоцировать жалобы или благодарность
 Источник: *Cadotte, Turgeon, 1988*.

3. *Критические факторы.* Могут вызвать как положительные, так и негативные эмоции клиентов. Большое значение имеет качество обслуживания, поскольку это — один из главных параметров, который наряду с квалификацией персонала может вызвать либо жалобы, либо благодарность.

4. *Нейтральные факторы.* Параметры обслуживания, которые редко вызывают благодарность или жалобы и по этой причине не играют особой роли в оценке клиентами стандартов обслуживания.

ПРИЧИНЫ РОСТА ЗНАЧЕНИЯ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА

Проблема качества вышла на первый план как основной компонент конкуренции в рамках стратегий компании. Существует четыре основные причины повышения управления качеством.

1. Компаниям необходимо изыскивать новые пути создания конкурентного преимущества, предлагая более высокий уровень обслуживания. Это связано с усилением конкуренции в розничной сфере, поскольку сейчас товары и услуги можно приобрести через множество каналов, а уровень развития производства позволяет производителям создавать технически совершенные продукты, которые почти не требуют послепродажного обслуживания.

2. Усиление движения в защиту прав потребителей, а также растущее внимание, которое уделяют качеству средства массовой информации, заставляют компании становиться более восприимчивыми к вопросам качества. Теперь потребители гораздо лучше знают о своих правах и все меньше склонны безответно страдать от низкого качества приобретенного продукта.

3. На потребительских рынках растет искусность и изощренность методов продвижения продукции и услуг, все большее значение приобретают неценовые факторы, такие, как имидж, правильное позиционирование розничного предложения, привлекательность процесса предоставления обслуживания (*service delivery process*).

4. Новым инструментом повышения качества становятся передовые технологии. Они могут способствовать повышению качества услуг путем предоставления потребителю дополнительных удобств в процессе обслуживания: например, продажи через торговые автоматы, автоматы для продажи билетов на разные виды транспорта, автоматические кодовые системы расчетов в барах. Все это повышает скорость и точность денежных расчетов с клиентами и вместе с таким новшеством, как кредитные карточки (в том числе дисконтные карты разных магазинов), надолго оставляет у клиентов положительное впечатление.

В розничном секторе особенно необходимо держать под постоянным контролем качество обслуживания. Причина проста: качество работы провайдеров услуг или розничных предприятий напрямую определяет их долю рынка и прибыльность. Таким образом, качество представляет собой один из ключевых компонентов, обеспечивающих успешную реализацию стратегии. Именно поэтому качество вышло на первый план как основной компонент стратегий компаний в сфере сервиса. Однако, когда мы анализируем использование термина «качество», оказывается, что оно слишком часто применяется к процессу менеджмента. Сегодня в мировой про-

мышленности идет настоящий крестовый поход за управлением качеством и повышением качества. Истоки кампании, направленной на улучшение качества, находятся в сфере обрабатывающей промышленности, из которой проблема качества распространилась на сферу обслуживания. И все же многие из тех, кто работает в промышленности, до сих пор не освоили теоретических основ менеджмента качества. Найтс и МакКейб (*Knights, McCabe, 1997*) провели исследование, которое наглядно показывает, что руководство компаний зачастую даже не воспринимает ни слабых сторон, ни философии, лежащей в основе комплексного управления качеством. Эти авторы утверждают, что руководство многих компаний продолжает применять «несообразные», непоследовательные подходы, например направляет усилия на управление затратами и контроль работников, ратуя при этом за необходимость признания важной роли клиентов и создание культуры компании, основанной на доверии.

КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА?

Кей (*Kay, 1995*) напоминает о том, что в 1980-х гг. объектом многочисленных насмешек было качество сборной мебели (*flatpack furniture*) компании *MFI*. Однако высшее руководство *MFI* признает, что несмотря на то, что старые времена давно канули в Лету, у компании до сих пор остается проблема имиджа. Говорят, что шутки постепенно забываются, но многие до сих пор помнят, какой была тогда компания *MFI*. Этот пример показывает, насколько важен имидж, связанный с качеством, и как трудно преодолеть воспоминание о плохом качестве. Для того чтобы постичь всю сложность управления качеством, нужно освоить несколько ключевых концепций, которые рассмотрены ниже.

Качество — это совокупность взаимоотношений между провайдерами (функциональные аспекты) и свойствами (особенностями) розничного обслуживания (технологические аспекты), которые касаются уровня удовлетворительности поставки. Таким образом, важно создать системы *контроля качества*, которые проверяют в том числе и процессы мониторинга, гарантирующие постоянную оценку уровня обслуживания. С этой точки зрения *комплексный контроль качества (total quality management — TQM)* представляет собой целостный организационный подход, который направлен на систематическое обеспечение повышения уровня удовлетворенности клиентов путем постоянного улучшения качества без излишних и неприемлемых затрат. Эти улучшения качества являются составной частью бесконечного стремления к превосходству во всех аспектах процессов предоставления качественного обслуживания. Таким образом, *TQM* должен оказывать влияние на систему ценностей персонала и формировать его отношение, что призвано создать интегрированную корпоративную культуру, в рамках которой качество должно стать первостепенной заботой всех работников. Причем культура должна основываться не на представлениях о качестве одного подразделения и не на техническом понимании качества, а на целостном взгляде на качество как на систематический процесс, действующий внутри всей организации. С точки зрения розничной деятельности любое вводимое изменение качества должно основываться на ожиданиях внешних клиентов, но никак не на идеях внутри компании.

TQM приводится в действие мероприятиями *по обеспечению качества*; иными словами, система направлена на распределение ответственности за плановую и систематическую деятельность, призванную гарантировать, что продукт обеспечит требуемый уровень удовлетворенности всех тех, кому он предназначен. Харт (*Hart, 1988*) вывел постулат, гласящий, что система гарантии обслуживания (*service guarantee system*) позволяет усилить контроль качества в организации и обеспечивает сбор и накопление данных. Поступающая информация о недостатках текущего обслуживания позволяет его улучшать. Правильно организованная гарантия обслуживания определяется как безусловная, легкая для понимания и передачи другим, наполненная смыслом система, позволяющая без особых усилий добиваться и получать вознаграждение. Считается также, что не следует:

- обещать то, чего клиенты и так ожидают;
- нагромождать столько условий гарантии, что она теряет смысл;
- предлагать такие нестрогие гарантии, что они практически никогда не способствуют обеспечению качества.

Гарантия может предоставить набор четких стандартов и позволить персоналу компании легко понять, за что ратует компания. Если клиент может без затруднений и проволочек подать жалобу, это дает компании преимущество всегда иметь возможность накапливать информацию о наиболее общих проблемах, на которые следует обратить внимание и устранить. Это объясняется тем, что система гарантий выявляет причины недостатков и действия, необходимые для улучшения качества обслуживания.

Более того, гарантии усиливают доверие и придают убедительность маркетинговым мероприятиям компании. Это позволяет также повышать гарантии качества, что способствует снижению воспринимаемого риска, сопряженного с покупкой, и может привести к росту уровня лояльности клиентов.

Для того чтобы оценить, насколько качество реального обслуживания соответствует запланированному уровню, следует проводить *аудит качества*, направленный на оценку эффективности мероприятий по организации предоставления услуг. Для проведения корректной проверки системы гарантии, следует изыскать методы получения беспристрастной информации из обратной связи. Ряд аспектов качества поддается оценке, кроме того, проведены исследования, позволяющие установить новые категории для оценки качества. Ниже приводятся некоторые из них, полученные в результате исследований, направленных на установление категорий факторов, определяющих качество обслуживания.

ХАРАКТЕРИСТИКИ КАЧЕСТВА

Имеется два набора характеристик качества, которые важны для розничного бизнеса. Они касаются как товарных категорий, так и категорий обслуживания.

Товары (продукты)

Категории товара включают следующие элементы:

- уровень функционирования, основанный на присущих товару рабочих характеристиках, например на чистоте звучания систем «*Hi-Fi*»;
- свойства продукта, дополняющие его базовые функции;

- надежность продукта, гарантии того, что он не сломается при нормальном режиме эксплуатации;
- соответствие стандартам безопасности или требованиям эксплуатационных характеристик;
- срок службы, основанный на долговечности продукта;
- удобство обслуживания, связанное с доступностью послепродажного обслуживания и возможностью ремонта;
- эстетические аспекты внешнего вида, дизайна, звука, запаха, общего впечатления от продукта;
- имидж бренда, репутация продукта и его индивидуальность.

Обслуживание/услуги

Категории обслуживания включают следующие элементы:

1. *Вещественные, осязаемые элементы*: что можно ожидать от персонала, рекламной литературы компании и ее вывески, а также сама физическая обстановка розничного предприятия. Этот элемент включает вещественные аспекты оформления магазина или материалов, которые клиент может посмотреть, пощупать, попробовать использовать и т.д., в том числе:

- помещение магазина;
- внешний вид персонала;
- инструменты или оборудование, используемые для оказания обслуживания;
- физические аспекты презентации услуг, например кредитные карточки магазина, дизайн вывесок, информационных табличек;
- прочие клиенты, обратившиеся за обслуживанием.

2. *Надежность персонала*, его способность грамотно и точно предоставить ожидаемое или обещанное обслуживание. Для этого требуется устойчивость, слаженность работы и надежность. Это означает, что компания должна выполнять свои обязательства по обслуживанию с первого раза и придерживаться собственных обещаний. Надежность персонала означает, что компания доверяет своим работникам, а также в свою очередь принимает на себя ответственность оказывать услуги, которые неуклонно и неизменно соответствуют установленным политикой компании стандартам, в том числе:

- точность соблюдения расценок;
- правильность и точность ведения записей;
- выполнение услуг в назначенное время, например точное соответствие режиму работы.

3. *Отзывчивость персонала*, его готовность помочь клиенту и обеспечить своевременное обслуживание. Это связано с желанием или готовностью персонала обслуживать клиентов, т.е. помогать им и вовремя предоставлять услуги, в том числе:

- немедленно отсылать бланки/формы для проведения операций;
- оперативно отвечать на запросы клиентов;
- безотлагательно предоставлять обслуживание (например, сразу же назначить время визита).

4. *Компетентность*: способность персонала вызывать доверие и демонстрировать надежность путем знания бизнеса компании и продукта, а также умения проявлять вежливость в межличностных взаимоотношениях:

- знания и навыки персонала, непосредственно работающего с клиентами;
- умение выслушать, что хочет клиент, и дать разъяснения по поводу желаемого продукта или услуги;
- поддержание и укрепление репутации компании;
- личностные характеристики контактирующего с клиентами персонала;
- умение уважать конфиденциальность, демонстрировать финансовую и личную безопасность клиента.

5. *Сочувствие, эмпатия к клиентам*: понимание, чего желает клиент как индивидуальность, личность с точки зрения психологических и физических потребностей. Эмпатия не универсальное качество персонала. Так, кассира спросили, почему она не сказала клиенту «спасибо» за оплату, она ответила, что это самое «спасибо» и так написано на вы-

• битом ею чеке. Эмпатия означает индивидуальное отношение к клиентам — предупредительность, личное внимание, уважение чувств и пожеланий отдельного клиента, в том числе:

- знать постоянных клиентов;
- изучение специфических требований отдельных клиентов и умение их предупреждать;
- внимание и предоставление индивидуализированного (кастомизи-рованного) обслуживания;
- гарантия того, что если проблема выявлена и работник взял на себя ответственность за нее, то предприняты соответствующие действия, направленные на компенсацию ошибки или недостатка в обслуживании.

Все вышеперечисленное позволяет розничному торговцу сосредоточиться на перспективах системы, выявляющих взаимосвязь между запросами потребителей и уровнем обслуживания. Это подчеркивает управленческие принципы, связанные с сервисным продуктом. Все это также можно использовать при установлении базисного уровня, относительно которого можно впоследствии позиционировать и оценивать обслуживание. В розничной торговле большое значение имеет такой параметр, как *время ожидания (waiting time)*, будь то в магазине, в процессе общения с центром обработки заказов или при использовании Интернета. Следует помнить, что ничем не занятое время ожидания воспринимается как более длительное, чем время, в течение которого производятся какие-либо действия; если человек расслаблен и не испытывает беспокойства, время ожидания кажется ему короче; неожиданно возникшая задержка, необходимость ждать неизвестно сколько труднее переносится нервной системой, чем когда причина ожидания понятна; непредвиденное ожидание всегда кажется длиннее, чем когда известны причины и смысл ожидания.

В число элементов, которые можно оценивать в процессе определения позиции услуги, входят: доступность составляющих потребительского спроса; послепродажное обслуживание и контакты с клиентами (например, компания *Amazon.com* использует систему электронной связи, чтобы сообщать клиентам о дате отправки заказов); методы обработки полученных по телефону заказов и вопросов потребителей; надежность и безопасность продаваемого; доступность литературы, посвященной продажам; число и типы демонстрационных материалов; технические знания персонала; методы обращения с жалобами и т.д.

Minicase 4.3**Клиентов можно вовлекать в процесс обслуживания**

Управление шведской компанией *IKEA* достигло большого успеха вследствие введения особой системы обслуживания клиентов. Компания считает, что клиенты будут счастливы стать частью бизнес-системы, приняв на себя обязанности, которые обычно за плату выполняет обслуживающий персонал. Когда покупатели входят в магазин, им вручают каталог, рулетку, карандаш и блокнот. Это означает, что они получают возможность выполнять те функции, которые обычно возлагаются на продавцов. В связи с этим новая роль персонала состоит в том, чтобы присматривать за детьми клиентов в специально организованном детском центре, обеспечивая родителям-покупателям спокойную обстановку для принятия решений. Выбрав и оплатив покупку, клиент может сам довести ее до своего автомобиля на тележке. При необходимости можно

взять напрокат или купить багажник на крышу машины для транспортировки крупных покупок. Дома клиент собирает купленную мебель, руководствуясь тщательно составленными подробными инструкциями. Не всегда требуется полное обслуживание, иногда меньший объем обслуживания означает лучший уровень обслуживания. Это особенно верно, если клиенту нравится самому быть вовлеченным в процесс производства и розничного обслуживания, что способствует снижению цен. Новая роль, которую отвела клиентам *IKEA*, дает дополнительную личную ценность и способствует накоплению клиентами опыта более полного удовлетворения от посещения магазина компании.

Источник: составлено на основе информации, предоставленной компанией.

В следующем подразделе показаны некоторые способы оценки качества. Однако важно понимать, что какой бы ни была система, используемая для аудита качества, все то, что в конце дня не подверглось измерению или оценке, не может быть проконтролировано.

СИСТЕМЫ АУДИТА КАЧЕСТВА

Существует множество различных методов измерения и мониторинга качества. В табл. 4.1 приведены некоторые методы внутреннего контроля и аудита.

Таблица 4.1

Обобщенные методы внутреннего контроля и аудита

<i>Внутренний контроль</i>	<i>Аудит</i>
• Статистический процесс - контроль, основанный на информации о неполном соблюдении качества и объективных, поддающихся измерению оценках • Визуальные проверки соответствия стандартам и постоянства обслуживания • Управление путем простого присутствия (обхода) • Информация обратной связи от группы контроля качества • Изучение предложений конкурентов и оценка предложений внутри компании	• Внутренние аудиторы качества • Внешние органы аудита • Консультанты, обычные потребители, обзоры и информация обратной связи от независимых проверяющих (не являющихся пользователями услуг) • Перекрестный аудит подразделений • «Засланные» покупатели (специальные работники, под видом покупателей проверяющие уровень обслуживания) • Анализ писем с жалобами и благодарностями; зарегистрированных проблем • Информация обратной связи, поступающая по бесплатному телефону

Баттл (*Buttle*, 1994) показал, что по результатам изучения клиентов, лояльных по отношению к компании *Jaeger*, список из 180 переменных, характеризующих обслуживание, был сокращен всего до 26 параметров, по которым «засланные» покупатели (*mystery shopper*) могли бы оценить эффективность обслуживания в данном магазине. Важно отметить, что окончательный список основывался на предпочтениях клиентов и не совпадал с тем, что представлялось важным с точки зрения сотрудников *Jaeger*. Ключевые моменты, указанные клиентами, включают:

- внешний вид помещения филиала;
- цены на товары, выставленные в витринах;
- приветствие входящих посетителей;
- возможность обратиться к персоналу;
- возможность получить помощь персонала;
- доступность менеджеров;
- возможность распознать менеджеров среди других работников;
- число клиентов, одновременно обслуживаемых одним работником;
- эффективность/быстрота реакции на просьбы;
- уровень запасов в филиале/отделении;
- знание персоналом тенденций моды;
- скорость нахождения нужного товара на складе;
- знание персоналом рекламируемых линий товаров;
- полезность советов персонала;
- честность рекомендаций персонала;
- размеры и стандарт оформления примерочных;
- доступность рекламируемого товара;
- разнообразие товара по цвету и размеру;
- возможность выбрать товар одного размера;
- доступность разных вариантов рекомендованной продукции;
- возможность на время отложить выбранный товар;
- привлекательность выставленного в витринах товара;
- привлекательное размещение товара внутри магазина;
- скорость кассового обслуживания;
- сопоставимость уровня обслуживания с другими отделениями/филиалами компании *Jaeger*.

Установление эталонного уровня (*benchmarking*)

Этот метод широко используется для оценки стандартов обслуживания компании, он состоит в сопоставлении фактического уровня обслуживания с тем, который считается наилучшим, — т.е. с эталонным, или контрольным, уровнем. Установление эталонной отметки представляет собой постоянно действующий процесс отбора лучших методов и примеров практики обслуживания, которые становятся ориентирами для оценки. Этот метод основан на разработанной японцами концепции *dantotsu*, что означает «лучшее из лучшего», в основе которой лежит философия, согласно которой, если вы ищите и стремитесь соответствовать примерам наилучшей практики, то дальнейшее совершенствование всегда возможно. Установление эталонных (контрольных) уровней путем обеспечения ведущего направления позволяет компании всегда знать, какие стандарты деятельности следует применять.

Существует четыре типа эталонных (контрольных) отметок:

- внутренний, в рамках которого используются наилучшие примеры действий, найденные внутри компании;
- конкурентный, основанный на внешних непосредственно конкурирующих розничных торговцах и их товаре;
- функциональный, который позволяет проводить оценку на основе лучших лидеров рынка или лучших функциональных операций;
- родовой (джереник), который использует для оценки лучшие примеры практики независимо от того, в каком секторе или отрасли они продемонстрированы.

Примеры стандартов для контрольной отметки можно почерпнуть в таких компаниях, как *American Express*, контрольные отметки по описанию продуктов — у компании *Marks & Spencer*, контрольный уровень обучения обслуживающего персонала — у компании *TGI Friday* и т.д. Так, в компании *American Express* существует система отслеживания уровня обслуживания, которая на систематической основе оценивает уровень удовлетворенности клиентов и действия персонала на всемирной основе (*worldwide basis*). Соответствующие доклады составляются ежемесячно, они основаны на оценке эффективности работы по 100 факторам качества обслуживания, сгруппированных в три основные направления обслуживания: способность к реагированию, своевременность и точность. В течение первых трех лет после принятия данной системы компания на 78% улучшила обслуживание и на 21% сократила затраты на среднюю операцию. Таким образом, розничный бизнес может позаимствовать у *American Express* систему установления контрольных ориентиров путем мониторинга уровня обслуживания, что явно имеет смысл с точки зрения маркетинга.

КАЧЕСТВО - ЭТО ЗАТРАТЫ ИЛИ ДОЛГОСРОЧНАЯ ВЫГОДА?

Известно, что мелкие компании, приступающие к внедрению программ обеспечения качества обслуживания, считают их дорогостоящими, кроме того, такие программы отнимают много времени, сопряжены с трудностями оценки нематериальных выгод и, наконец, их сложно применять. Если учитывать сущность розничного бизнеса (основанного на работе с людьми, где эффективность персонала и его навыки межличностных взаимоотношений имеют первостепенное значение), то становится понятно, что ошибки и промахи неизбежны. К элементу субъективных ошибок добавляется еще и человеческая (субъективная) реакция на эти ошибки. Подсчитано, что упоминания о плохом обслуживании по сравнению с хорошим находятся в соотношении 4:1, в результате негативные впечатления от обслуживания распространяются интенсивнее, чем положительные отзывы. Момент истины — влияние на итоговые показатели любой компании — это суждения клиентов о качестве предоставляемого ею обслуживания.

Рис. 4.6 выполнен на основе модели, предложенной Хэскеттом и др. (*Heskett et al.*, 1990), который утверждает, что связи в пределах непосредственного обслуживания клиентов создают эффект самоусиления механизма. На рисунке показаны взаимоотношения между клиентом (в левой части) и провайдером услуг (в правой части). Это опровергает расхожее мнение о том, что повышение качества связано с ростом уровня затрат. Согласно модели в долгосрочном плане настоящее повышение качества способствует улучшению положения торговца.

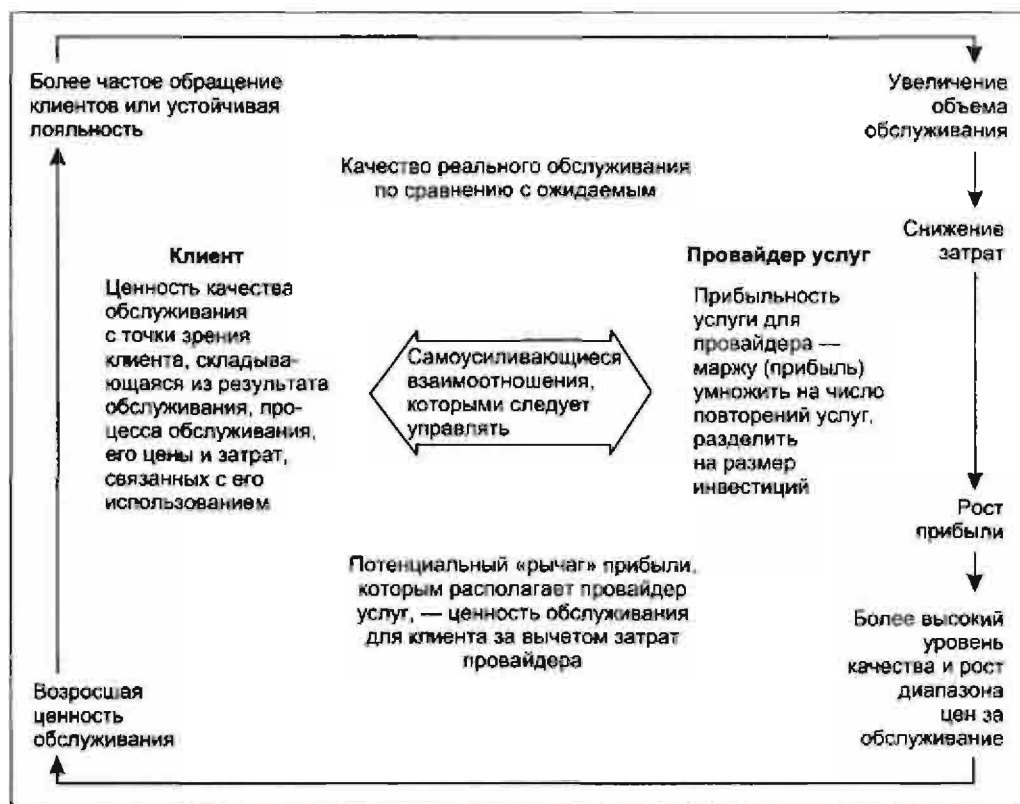


Рис. 4.6. Модель, показывающая, что совершенствование качества приводит к улучшению позиции торговца

Источник: составлено на основе материалов *Heskett et al*, 1990.

Предположение о том, что постоянное улучшение обслуживания — это не затраты, а инвестиции в клиента, который в долгосрочном плане принесет больше прибыли, получает все более широкое признание. Оно основано на результатах исследований, показывающих, что затраты на привлечение нового клиента гораздо выше тех, что требуются для удержания постоянного клиента благодаря качественному обслуживанию. Этот аргумент базируется на нетрадиционных методах учета, которые позволяют выявить тот факт, что удовлетворенный клиент готов платить более высокую цену за качественное обслуживание, которое он реально получил и которое ему понравилось. Это — своего рода бесплатная реклама за счет доброй молвы; при этом затраты на привлечение новых клиентов в долгосрочном плане не сопоставимы с теми, которые требуются для удержания уже имеющихся клиентов. В целом же, если следовать идеям маркетинга на основе взаимоотношений, то можно утверждать, что удержание клиентов в течение длительного времени способствует значительной экономии средств. Считается, что высокое качество обслуживания с точки зрения соотношения затрат и результатов способствует увеличению прибыли и снижению долгосрочных затрат.

Восстановление уровня обслуживания

Восстановление уровня обслуживания — термин, обозначающий плановые системы и мероприятия, предпринимаемые фирмой для устранения проблем, возникающих при провалах в обслуживании, с конкретной целью — сохранить свое доброе имя у клиентов. С учетом того, что завоевание нового клиента обходится в пять раз дороже, чем удержание уже имеющегося, повышается внимание к удержанию клиентуры и маркетингу на основе взаимоотношений. Когда недовольный клиент отказывается от услуг данного розничного предприятия, оно теряет его как длительно используемый ресурс, равно как и любого, кто услышал и принял к сведению его негативные отзывы. Обеспечение прибыли в долгосрочном плане может быть подкреплено *стратегиями восстановления (корректировки) уровня обслуживания*. Грамотно выстроенные мероприятия по восстановлению уровня обслуживания позволяют переключить внимание клиента на удовлетворяющие аспекты процесса обслуживания и не задаваться вопросом, почему не были приняты меры по корректировке обслуживания. Любая возникающая проблема дает возможность протестировать систему, и если жалоба клиента своевременно и полностью удовлетворена, он может стать еще более лояльным по отношению к этой компании.

Эффективное восстановление уровня обслуживания требует *быстрых действий*, позволяющих решить проблему клиента на месте или в самые кратчайшие сроки; открытости и, если розничный торговец не прав, *признания своих ошибок* вместо того, чтобы занимать оборонительную позицию; *выражения эмпатии*, попытки понять проблему с точки зрения клиента и проявить уважение к его чувствам; *построение взаимоотношений с клиентом*, чтобы рассматривать проблему клиента с позиций партнерства с ним и искать наилучшие взаимно приемлемые варианты ее решения; *информирование клиента и разъяснение всех действий*, предпринимаемых для исправления ситуации, чтобы он понимал их смысл и суть, а также *проведение корректирующих действий*, гарантирующих устранение оснований для возникновения подобных проблем в будущем.

Стратегии восстановления высокого качества индивидуального обслуживания могут включать некоторые из рассматриваемых ниже факторов.

Наблюдение за языком жестов

Следует обдумать возможности и методы, побуждающие сдержанных, немногословных или даже не желающих контактировать клиентов, высказывать вслух свое недовольство. Компании в розничном бизнесе должны иметь возможность доказать клиентам свою преданность при помощи оценки и измерения качества обслуживания. Однако молчаливый клиент, оставшийся недовольным обслуживанием, может ускользнуть от внимания компании, но в то же время рассказать своим многочисленным знакомым о том, что его плохо обслужили. Некоторые компании заводят бесплатные телефоны, по которым можно пожаловаться на недостатки обслуживания, или внедряют систему обучения персонала, чтобы работники могли даже по самым слабовыраженным признакам определить, что клиент недоволен. Многие компании предоставляют полномочия своим работникам немедленно предпринимать корректирующие действия, если они заподозрили, что клиент остался неудовлетворен качеством обслуживания. Долгое ожидание в ресторане выполнения заказа может быть «воз-

награждено» снижением размера счета или бесплатной чашкой кофе. Некоторые компании предпочитают использовать «засланных» клиентов или анализировать информацию обратной связи.

Разработка предварительного плана действий

Необходимо анализировать процесс предоставления обслуживания, чтобы заранее выявить те аспекты, которые могут превысить порог толерантности клиентов. Периоды ажиотажного спроса или неукомплектованность магазина персоналом могут повлиять на оценку клиентом уровня обслуживания.

Обучение персонала

Поскольку обслуживание представляет собой деятельность, связанную с межличностными взаимоотношениями, обучение работников навыкам коммуникаций и умению общаться с клиентами укрепит способность персонала разрешать даже самые сложные ситуации. Вероятно, еще важнее, что обучение позволяет персоналу ощущать уверенность в своих силах в прямых взаимодействиях с клиентом в процессе розничного обслуживания и действовать профессионально в любой ситуации. Обучение должно быть соотнесено со стратегиями удержания персонала, поскольку мероприятия по восстановлению общего уровня обслуживания могут пострадать из-за большой доли необученного или сезонного персонала.

Наделение полномочиями

Значительная часть процесса обслуживания осуществляется без дополнительного надзора. По этой причине персонал, непосредственно связанный с взаимодействиями с клиентурой, должен иметь полномочия быстро реагировать на возникающие в процессе обслуживания проблемы без вмешательства надзирающих работников. Наделение полномочиями означает, что работник розничного обслуживания мотивирован решить проблему клиента и обладает для этого достаточными навыками, ресурсами и полномочиями. Работник, предоставляющий дополнительные возможности для удовлетворения клиента, может предупредить возникновение еще более серьезной ситуации. Наделение полномочиями также связано с ответственностью — обязанностью действовать. Работникам, непосредственно контактирующим с клиентами, доверяют действовать, а не просто ищут виновных в плохом обслуживании. Польза от наделения полномочиями состоит в быстрых решениях и корректировке уровня обслуживания прямо на месте, что дает работникам повышенное чувство ответственности и уверенность в своей способности контролировать ситуацию. Такая постановка дела должна дополнительно мотивировать персонал и может оказывать возрастающее влияние на весь процесс обслуживания благодаря тому, что и работники, и клиенты остаются довольны собой. Именно поэтому наделение полномочиями способствует повышению удовлетворенности работой, снижению ролевого стресса и неопределенности в распределении обязанностей и ответственности за действия. Расширение полномочий персонала требует введения различных схем обучения и доверия к любому решению работника. Однако следует признать, что уровень наделения полномочиями должен основываться на компетентности работника, учитывать сложность задачи и содержание обслуживания или розничной услуги.

Обобщенный перечень ключевых компонентов, обеспечивающих качество обслуживания

1. Беспредостанний поиск и стремление к совершенству во всем.
2. Система, обеспечивающая постоянное совершенствование и снижающая вероятность повторения промахов. Осознание того, что нет такого явления, как «незначительное» улучшение качества обслуживания. Однако такое улучшение должно быть эффективным с точки зрения затрат.
3. Ориентированность, предполагающая внимание на удовлетворении клиентов и всех заинтересованных лиц. Такая философия всегда направлена на то, чтобы дать клиенту немного больше, чем он ожидает.
4. Ощущение всеобщей сопричастности к тем, кто изыскивает пути улучшения качества обслуживания. Здесь особое значение имеет пример приверженности поискам представителей высшего руководства, которое выступает в роли лидера всех других работников.
5. Проведение постоянной оценки, мониторинга и корректировки в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление розничным бизнесом не может быть отделено от управления обслуживанием и его качеством. Управление маркетингом в розничном бизнесе не может не принимать в расчет базовые характеристики, которые ставят этот бизнес в особое положение. Это такие существенные аспекты, как неосязаемость, эфемерность (преходящий характер) и неотделимость от самого процесса. Как специализированный вид услуг розничная торговля имеет ряд важных особенностей, которые следует глубоко осознавать, чтобы розничная деятельность стала успешной. Подход к обслуживанию с точки зрения клиента должен дополнять и поддерживать все другие функциональные стратегии, направленные на то, чтобы превзойти ожидания клиентов. Минимум, который должен быть гарантирован, — это опыт розничных покупок, не требующий от клиента специальных усилий.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнения помогут читателю увязать полученные знания с практическим контекстом розничного обслуживания и обеспечения качества. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к изучению главы 5.

1. Проанализируйте тип обслуживания, предлагаемого *Argos*, *B&Q* и банком, услугами которого вы пользовались, а также уровень и стандарты обслуживания каждого. Дайте свою оценку тому, какое обслуживание эти банки предоставляют клиентам, оцените качество обслуживания, используя приведенный в этой главе список параметров (характеристик) обслуживания и его качества. Дайте комментарии относительно ожиданий и фактических результатов обслуживания.

2. Какими были бы различия в управлении обслуживанием и его качеством, если бы вы были либо менеджером по маркетингу цепи супермаркетов или известного магазина обуви, либо менеджером по маркетингу в компании электронной торговли? Каких изменений и последствий можно ожидать в розничной сфере в связи с возникновением электронной торговли?

3. Выберите пять аналогичных магазинов розничной торговли, расположенных на центральных улицах вашего города (населенного пункта), и посетите их. Пользуясь приведенной ниже таблицей, по очереди оцените магазины и уровень предлагаемого обслуживания.

Внешний вид: • цветовое оформление (цветовая гамма, состояние здания и его фасада) • чистота стекол витрин • оформление витрин • освещенность <i>Добавьте другие признаки по своему усмотрению</i>	Оценка каждого магазина 1. 2. 3. 4. 5.
Внутренняя атмосфера • Приветствуют ли персонал те, кто заходит в магазин? • Проявляют ли работники дружелюбие на невербальном уровне? • Можно ли считать, что расположение товара на прилавках и витринах помогает покупателю сделать выбор? • Приемлемы ли принятые в магазине стандарты (например, размер и оформление примерочных и проч.)? • Эффективно ли кассовое обслуживание клиентов? <i>Какие еще характеристики вы бы включили в этот список?</i>	Оценка каждого магазина

4. Познакомьтесь с литературой, посвященной практике обслуживания клиентов. Приведите несколько благоприятных и вызывающих неудовольствие аспектов обслуживания, с которыми приходилось сталкиваться вам и вашим знакомым. Пользуясь данными из литературы, а также практическим опытом, охарактеризуйте политику, которую вы бы применили, если бы несли ответственность за управление качеством обслуживания в компании розничной торговли.

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Blackwell, D. (1998) 'Companies and finance: Granada's rental revamp', *Financial Times*, 9 March.

Buttle, F. (1994) 'Jaeger ladies', in McGoldrick, P. (ed.) *Cases in Retail Management*. London: Pitman Publishing.

Cadotte, E.R. and Turgeon, N. (1988) 'Key factors in guest satisfaction', *Cornell HRA Quarterly*, February.

Cope, N. (1995) 'Jobs cut in Safeway shake-up', *Independent*, 25 May. The Economist (2000) 'The personal touch', *The Economist*, 11 November.

Ernst, R. and Powell, S.G. (1998) 'Manufacturer incentives to improve retail service levels', *European Journal of Operational Research*, 104 (3), 437—50.

Fant, D. (1998) 'Understanding customers: the key to retail success', *Marketing News*, 32 (4), 7.

- Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. (1994) *Service Management for Competitive Advantage*. Singapore: McGraw-Hill.
- Gengler, C.E., Leszczyc, P. and Popkowski, T.L. (1997) 'Using customer satisfaction research for relationship marketing: A direct marketing approach', *Journal of Direct Marketing*, 11 (1), 23-9.
- Gilbert, D.C., and Joshi, I. (1992) 'Quality management and the tourism and hospitality industry' in Cooper, C. and Lockwood, A. (eds) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*. London: Belhaven Press.
- Glyn, W.J. and Barnes, J.G. (1996) *Understanding Services Management*. Chichester: Wiley.
- Gronroos, C. (1982) *Strategic management and marketing in the service sector*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Gwinner, K.P., Gremler, D.D. and Bitner, M.J. (1998) 'Relational benefits in services industries: The customer's perspective', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 101-14.
- Hart, C.W.L. (1988) 'The power of unconditional guarantees', *Harvard Business Review*, July-August, 54-62.
- Heskett, J.L., Sasser, W. and Hart, C.W. (1990) *Service Breakthroughs — Changing the Rules of the Game*. New York: The Free Press.
- Hoffman, K.D. and Bateson, J.E.G. (1997) *Essentials of Services Marketing*. Fort Worth, FL: Dryden Press.
- Hurley, R.F. (1998) 'Customer service behavior in retail settings: A study of the effect of service provider personality', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 115-27.
- Kay, W. (1995) 'Profile: The self-made man from MFI: John Randall', *Independent on Sunday*, 23 April, 20.
- Knights, D. and McCabe, D. (1997) '"How would you measure something like that?": Quality in a retail bank', *Journal of Management Studies*, 34 (3), 371—88.
- Kotler, P. (1996) *Marketing Management — Analysis, Planning and Control*. 9th edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mishra, D.P. (2000) 'Interdisciplinary contributions in retail service delivery: review and future directions', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7 (2), 101-18.
- Morrison, L.J., Colman, A.M. and Preston, C.C. (1997) 'Mystery customer research: Cognitive processes affecting accuracy', *Journal of the Market Research Society*, 39 (2), 349-61.
- O'Reilly, A. (1984) 'Manufacturers versus retailers: the long-term winners', *Retail and Distribution Management*, 12 (3), 40—1.
- Palmer, A. (1994) *Principles of Services Marketing*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985) 'A conceptual model of service quality and its implications for future research', *Journal of Marketing*, 49 (4), 41–50.
- Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993) 'Customer satisfaction, customer retention and market share', *Journal of Retailing*, 69 (2), 193—215.
- Stern, B.B. (1997) 'Advertising intimacy: Relationship marketing and the services consumer', *Journal of Advertising*, 26 (4), 7-19.
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (1996) *Services Marketing*. Singapore: McGraw-Hill.

5 РОЗНИЧНЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ МИКС И РОЗНИЧНЫЙ ПРОДУКТ

Изучив материал данной главы, вы узнаете:

- из чего состоит маркетинговый микс;
- значение таргетинга и маркетингового микса;
- сущность модели взаимоотношений между компонентами маркетингового микса;
- о необходимости расширения концепции *4P* маркетингового микса применительно к услугам;
- составляющие продукта;
- о различных аспектах внутренней планировки магазина и его атмосферы, влияющих на размер спроса.

Когда вы приняли окончательное решение воспользоваться услугами розничного торговца, это подразумевает, что его кампания по продвижению уже оказала на вас воздействие, вы уже успели оценить его предложение продукта, решили, что готовы уплатить запрашиваемую цену и, наконец, подумали о том, не доставит ли вам процесс совершения покупки каких-либо дополнительных хлопот. Каждый из перечисленных аспектов покупки является частью маркетингового микса, тщательно спланированного специалистами по маркетингу с целью убедить вас воспользоваться данным конкретным источником розничной торговли или осуществить данную операцию. Концепция *4P* — *продукт, цена, продвижение и место* (канал распределения) (от англ. *product, price, promotion, place*) представляют собой базовые ингредиенты маркетингового комплекса. Однако эти четыре компонента маскируют главную роль, выполняемую розничным торговцем: отбор и закупку товаров, которые они наметили продавать. Розничным торговцам для достижения успеха необходимо тщательно разработать и реализовать товарный план (*merchandise plan*). Он призван гарантировать наличие нужного ассортимента товаров и услуг, составленного на основе исторически сложившихся моделей спроса с учетом стратегического позиционирования компании или магазина, или бренда.

Когда формируется маркетинговый микс, те его компоненты, которые связаны непосредственно с продуктом, становятся частью этого маркетингового продукта (микса). Мерчандайзинг имеет особое значение (*merchandising* — широкий спектр маркетинговых мероприятий, осуществляемых в месте продаж. — *Прим. пер.*): это главный фактор, определяющий успех или провал розничного торговца (этому вопросу посвящена глава 6). Мерчандайзинг связан с классификацией продукта на категории, он является ключевой областью розничной торговли, поскольку традиционный розничный бизнес представляет собой арену конечного распределения в рамках канала продаж конечным потребителям.

Этим утверждением мы нисколько не пытаемся принизить значение остальных компонентов маркетингового микса. Каждый компонент в его составе связан с набором управленческих решений, которые следует тщательно продумывать, чтобы обеспечить процветание розничной торговли в целом. Это верно как в отношении частной маркетинговой стратегии в рамках микса, так и для совокупного влияния всего комплекса стратегий, предназначенных для конкретных подгрупп целевого рынка (*target market subgroup*). В сущности, в маркетинговом миксе следует сочетать отдельные компоненты таким образом, чтобы каждый усиливал и подчеркивал действие остальных. Это создает эффект синергии, при котором совокупное целое становится гораздо большим, чем простая сумма его составляющих. Как подчеркивали Райес и Траут (*Ries, Trout, 1981*), «позиционирование — это не то, что вы делаете с продуктом, позиционирование — это то, что вы делаете с сознанием (намерениями) предполагаемого покупателя». Таким образом, материал данной главы даст вам общее представление о наиболее важных соображениях, которыми следует руководствоваться при планировании маркетингового микса.

ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ МИКС?

Обычно принято считать, что классический маркетинговый микс состоит из уже упоминавшихся *AP* — продукт (*product*), цена (*price*), продвижение (*promotion*), место (*place*) (канала распределения).

1. Продукт — совокупность предложения, которая, как правило, включает услуги, особенности внутренней планировки магазина, товар. В эту совокупность также непременно включаются компания и бренд продукта.

2. Цена — то, что клиент должен быть готов уплатить в обмен на преимущества, содержащиеся в продукте и предлагаемые каналом распределения. Цена связана с осознанием ценности, которая основывается на том, каким образом вся совокупность маркетингового микса формирует образ процесса совершения операции покупки.

3. Продвижение (стимулирование) — средство, при помощи которого розничное предложение доводится до сведения целевых групп, оно призвано информировать и убеждать представителей различных сегментов в преимуществах конкретного розничного источника или в выгоде совершения покупки.

4. Место определяется деятельностью розничного торговца, который обеспечивает услуги канала распределения. В это понятие включается логистика систем материально-технического управления запасами.

Котлер и другие (*Kotler et al, 1999*) подчеркивают, что маркетинговый микс представляет собой одну из ключевых концепций современной теории маркетинга. Котлер с соавторами дает следующее определение маркетингового микса:

Набор поддающихся контролю тактических маркетинговых инструментов, которые фирма тщательно отбирает с целью получить от целевого рынка желаемую реакцию.

На рис. 5.1 наглядно показаны суть и взаимосвязи маркетингового микса, рассматриваемого в данной книге. Хотя концепция *AP* представляет собой традиционный способ понимания и осмысления ключевых



Рис. 5.1. Маркетинговый микс

аспектов маркетинга, которые контролируют компании или их менеджеры, существуют и альтернативные подходы, в рамках которых подчеркивается необходимость расширять состав основных компонентов. И это весьма знаменательная точка зрения, поскольку концепция *4P* была изначально предложена МакКарти (*McCarthy*, 1978) в качестве усеченной версии гораздо более широкого спектра того, что он именовал «маркетинговыми компонентами». Дело в том, что МакКарти вывел эти *4P* на основе упрощенной версии микса, состоящего из 12 компонентов, гораздо раньше предложенных Борденом (*Borden*, 1965).

МАРКЕТИНГОВЫЙ МИКС ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ: ДОСТАТОЧНО ЛИ 4P?

Корректировка, составы маркетингового микса, предложенные такими специалистами, как Бумс и Битнер (*Booms, Bitner*, 1981), основаны на соображениях, подчеркивающих, что *4P* больше подходят для сферы производства, чем для компаний в сфере услуг, которые относятся к розничному бизнесу. Например, Бумс и Битнер добавляют в маркетинговый комплекс еще *3P* — людей (*people*), физическое представление продукта (*physical evidence*) и процесс (*process*) (рис. 5.2). Бумс и Битнер утверждают, что маркетинговый микс, состоящий из *4P*, не обеспечивает в полном объеме охвата услуг розничного бизнеса. Они считают, что основное

Продукт	Цена	Место	Продавание	Люди	Физическое предъявление товара	Процесс
Ассортимент	Уровень	Местоположение	Реклама	Персонал розничной компании:	Среда:	Политика
Качество	Сюдж:	Доступность	Личные продажи	• обучение	• торговое оборудование	Установленные процедуры
Уровень продукта	• прямые	Каналы распределения	Стимулирование продаж	• свобода выбора	• преобладающая цветовая гамма	Механизация
Бренд	Условия оплаты	Территория/регион, охватываемый каналами распределения	Паблизити	• преданность делу, готовность работать	• внутренняя планировка	Свобода действий работников
Набор предлагаемых услуг	Ценность с точки зрения клиента		Связи с общественностью (PR)	• система поощрений и стимулов	• уровень шума	Вовлеченность клиентов
Гарантия	Соотношение качество/цена			• внешний вид	Вспомогательные товары	Направление клиентов
Послепродажное обслуживание	Дифференциация			• взаимоотношения внутри персонала	Указатели	Выполнение действий
				• отношение к работе		
				Прочие элементы розничной компании:		
				• поведение		
				• степень вовлеченности		
				• характер контактов между клиентами		

Рис. 5.2. Маркетинговый микс для сферы услуг

Источник: воспроизведено с разрешения *American Marketing Association* по материалам работы *Booms, Bitner, 1981*.

различие между традиционным и предлагаемым ими маркетинговым миксом состоит в наличии в последнем неосязаемого элемента поведения человека, в рамках которого главенствующее значение приобретают качество и контроль. Мы полагаем, что модель, представленная на рис. 5.1, оставляет достаточно пространства для введения дополнительных P , предлагаемых Бумсом и Битнером.

В настоящее время считается, что AP образуют достаточно адекватный каркас модели маркетингового микса, куда можно вводить дополнительные элементы. Основной задачей маркетеров, работающих в розничной сфере, является глубокое осмысление всего сплетения сложностей маркетингового микса, о котором рассказано в данной главе. Это позволит им более уверенно и грамотно планировать, контролировать и управлять различными типами розничных операций. В задачу менеджеров розничного бизнеса входят контроль и управление теми компонентами маркетингового микса, которые оказывают наиболее существенное воздействие на создание спроса и уровень удовлетворенности клиентов. И хотя между продуктом в материальной форме и продуктом в виде услуги, несомненно, существует различие, модель AP вполне приемлема для целей розничного планирования (см. материал данной и следующей главы, посвященной управлению товаром). Четыре основные категории маркетингового микса ни в коей мере не предполагают отодвинуть специфические соображения, связанные с продуктом в виде услуги, на второй план. Напротив, все эти четыре элемента призваны гарантировать, что в процессе формирования любого микса наибольший упор делается на интеграцию всех разнообразных соображений, связанных с управлением обслуживания.

Каким бы подходом к классификации контролируемых аспектов маркетинга мы бы ни руководствовались, в любом случае важно понять, что никакие продажи не смогут осуществиться, пока клиент не проинформирован о:

- существовании данного розничного предложения;
- том, где его лучше всего приобрести;
- том, что продукт предлагает несомненную ценность и цена его вполне приемлема;
- том, что предлагаемый продукт удовлетворит ту потребность, для которой он приобретается.

Основные элементы маркетингового микса для розничного бизнеса подробно анализируются в следующих главах. Однако важно с самого начала понять, что при формировании любой стратегии продвижения маркетингового микса для розничной торговли изначально определяющую роль играет целевой рынок.

ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ

Для создания успешной стратегии продвижения маркетингового микса следует прежде всего убедиться в правильности и точности выбора целевых рынков. Это основной исходный пункт для начала работы над маркетинговым миксом. Несмотря на то что целевой рынок не является составной частью такого микса, он диктует различные способы его использования, что делает целевые рынки неотъемлемой составной частью микса

и передает им первостепенную важность. В рамках любого управленческого решения, касающегося маркетингового микса, именно целевой рынок или клиентская база являются отправным пунктом, потому что потенциальный клиент всегда должен оставаться в центре внимания при принятии любых решений, касающихся розничной деятельности. Например, нам необходимо знать, какой минимальный или максимальный уровень цены или какое розничное предложение будут приемлемы для целевого потребителя.

Розничный рынок складывается из фактических и потенциальных потребителей. Поэтому анализу следует подвергнуть все эти группы доступных потребителей, на основе чего будет установлено, на какие сегменты или подгруппы потребителей необходимо нацелить розничное предложение. Сегменты будут, вероятнее всего, выявлены в процессе планирования маркетинга и далее уточняться на момент выбора окончательной цели. Четкое разграничение (выявление) целевого рынка обеспечивает ряд преимуществ, в том числе, повышает уровень понимания:

- характеристик и потребностей целевой группы;
- круга основных конкурентов;
- изменяющихся потребностей целевых потребителей.

Преимущества таргетинга

1. Обеспечивается более глубокое понимание специфических характеристик и особенностей группы потребителей, чьи *потребности компания розничного* бизнеса намеревается удовлетворить. Целевой рынок выступает в качестве точки отсчета для принятия решений по розничному маркетингу, особенно решений, касающихся того, как следует планировать маркетинговый микс. Это повысит эффективность маркетингового микса, что, в свою очередь, обеспечит успех всей программы маркетинга.

2. Таргетинг способствует лучшему пониманию логики основных конкурентов вследствие того, что позволяет выявить те розничные компании, которые сделали аналогичный выбор целевых рынков. Если компания не уточнит, какие именно рынки она планирует охватить, любая компания в том же секторе будет восприниматься ею как равнозначный конкурент (что может привести к распылению усилий). Но если компании удалось выявить главных конкурентов, она сможет уделить больше внимания изучению их маркетинговых действий и следовать тем же курсом или, если это необходимо, использует их в качестве ориентира с целью повышения эффективности собственных маркетинговых решений.

3. Более полное понимание перемен и тенденций развития потребностей целевого рынка позволит компании усовершенствовать собственную маркетинговую стратегию. Более глубокое понимание и осмысление розничного спроса достигается в результате пристального внимания к действиям представителей целевой группы и выявления их реакции на самые незначительные изменения маркетингового микса.

Выявление целевых рынков зачастую осуществляется на основе социально-экономических групп населения, географического положения, определенных возрастных групп, а также по половому признаку, уровню дохода, привычкам шоппинга, искомым выгодам, особенностям покупательского поведения и взглядов потребителей. Целевой

рынок представляет собой основной ориентир для построения маркетингового микса, чтобы целевые клиенты воспринимали его как наилучший по сравнению с маркетинговыми усилиями конкурентов. Сегментация и выбор целевых рынков потому занимают центральное место в маркетинге, что именно различные группы клиентов, отличающиеся специфическими характеристиками, задают направление поиска правильной действенной стратегии маркетингового микса (более подробно эта проблема рассмотрена в главе 10).

В рамках торговых центров розничному бизнесу может быть полезно охватить сегмент рынка досуга, чтобы стимулировать использование и других услуг торговых центров, будь то небольшие продовольственные прилавки или целые магазины продуктов питания. Minicase 5.1 вводит нас в курс дискуссий о том, какие именно продукты должны продаваться в торговых центрах, с учетом взаимосвязи между шоппингом и проведением досуга.

Minicase 5.1

Решение приобрести продукт — магазин как место проведения досуга?

Является ли посещение магазина с целью приобрести товары развлекательным времяпрепровождением? За этим простым вопросом открывается область жарких дискуссий, посвященных дизайну и менеджменту торговых центров. В ходе этих научных споров все большее число специалистов по недвижимости склоняются к мнению, что шоппинг и развлекательное проведение досуга становятся все более взаимосвязанными и взаимно переплетенными. «Шоппинг — это развлечение, — утверждает Джон Миллиган (*John Milligan*), партнер компании, специализирующейся на консалтинге по вопросам собственности в розничном бизнесе *Jones Lang Wooten*. — Если вы не превратите шоппинг в развлечение, вы погибли. Открытие в торговых центрах кинозалов с их вечерними сеансами привлекает гораздо больше розничных торговцев продовольствием, чем могут вместить их площади, и притом тех, кто готов платить за торговые площади гораздо более высокую цену. Таким образом, включение кинозалов в состав торговых центров стимулирует дневные продажи продовольственных товаров, что создает своеобразный замкнутый круг, способствующий повышению прибылей всех, кто в него включен. Г-н Ронсон (Херон) (*Mr. Ronson*) уже строит в странах континентальной Европы торгово-развлекательные центры. Однако он предупреждает, что розничный элемент сам по себе может выступать в качестве особого развлечения. При этом он утверждает, что речь идет не о супермагазинах предметов домашнего обихода, бытовой техники и не о продовольственных супермаркетах. «Мы рассматриваем возможность создания музыкальных и книжных супермагазинов и еще чего-то в этом же роде, — добавляет он. — Торговый центр должен стать местом, куда будет стремиться потребитель. Это — возможность отдохнуть и развлечься вне дома». Правда, другой специалист — Майкл МакКарти предостерегает против бурного и необдуманного стремления развивать торгово-развлекательные центры: «Обычный здравый смысл подсказывает, что развлечения и возможности проведения досуга могут повысить ценность предприятия розничной торговли, но не являются панацеей для плохого торгового центра. Это может улучшить хороший центр шоппинга, но не поможет выжить плохому».

Источник: Norma Cohen // *Financial Times*, 1998.

Маркетинговый микс формируется таким образом, чтобы обеспечить максимально возможный ожидаемый спрос от потребителей (клиентов). Таким образом, когда инструменты маркетингового микса применяются к субъектам целевого рынка, они призваны убедить их в том, что данное розничное предложение обладает более высокой ценностью по сравнению с любым конкурирующим предложением. Следует учитывать, что любая розничная покупка всегда сопряжена для потребителя с дополнительными затратами — помимо тех, что непосредственно связаны с платой за сами покупки. По этой причине набор маркетинговых инструментов призван создать такую высокую ценность розничного предложения, чтобы она с лихвой покрывала затраты, связанные с проездом до торгового центра на личном или общественном транспорте, а также затраты времени, которое потребитель готов выделить из своего бюджета свободного времени, отводимого для развлечений, шоппинга и проч. На рис. 5.3 показаны компоненты, составляющие ситуацию покупки, где ценность, полученная клиентом, представляет собой разницу между общей ценностью, приобретенной клиентом, и его совокупными затратами на ее приобретение. Таким образом, рисунок отражает необходимость создавать воспринимаемые клиентом или реальные положительные результаты от создания какой бы то ни было стратегии розничного маркетингового комплекса. При оценке и осмыслении приведенных ниже концепций всегда следует иметь в виду задачу обеспечения высокого уровня ценности, извлекаемой из покупки. Некоторые аспекты ценности и затрат уже были подробно рассмотрены в главе 3, и далее в этой главе мы еще вернемся к ним.

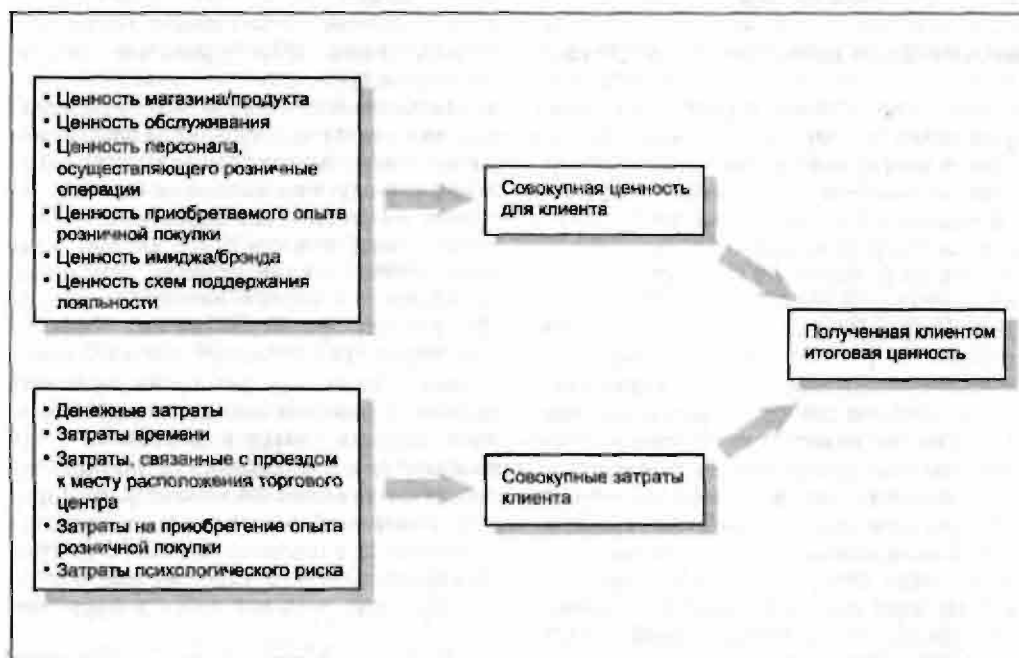


Рис. 5.3. Компоненты общей ценности покупки, полученной клиентом

РОЗНИЧНЫЙ ПРОДУКТ

Эффективность планирования маркетингового микса в такой же степени определяется способностью правильно выбрать целевой рынок, в какой и умением сформировать такое розничное предложение, которое создаст максимально возможный уровень удовлетворенности потребителя. *Под продуктом понимается любой предмет или услуга, которые могут быть предложены на рынке и служат для удовлетворения потребностей или желаний потребителя.* Это подразумевает сочетание товаров и услуг, включающих такие элементы, как магазин, персонал и товар. В розничной сфере полное розничное предложение состоит из местоположения торговой точки, уровня цен, товара, внутренней планировки магазина или метода торговли, брэнда и предлагаемого обслуживания — все это играет определяющую роль для существования, долгосрочного процветания или просто выживания розничной компании. В концепции магазина должны быть учтены элементы и особенности внутреннего оформления и внешнего дизайна, равно как и множество способов, при помощи которых брэнд, товар и рекламные послания воздействуют на клиента. Для того чтобы товар или источник розничной торговли обрели успех, покупатель должен верить, что они предлагают ему дополнительную ценность. Розничный бизнес объединяет в себе все то, что получает индивидуум или клиент — все благоприятное и вызывающее неудовольствие, являющееся частью целостной розничной операции. Глава 6 целиком посвящена детальному рассмотрению роли и функций управления товаром (*merchandise management*), что является важным аспектом любого обсуждения маркетингового микса.

АНАЛИЗ РОЗНИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ПРОДУКТА

Построение успешной розничной операции включает сочетание следующих элементов:

- обслуживание;
- качество;
- товар;
- брэнд;
- характеристики и выгоды;
- атмосфера.

Если вам предстоит посетить праздник и вы хотите сделать соответствующую прическу, в процессе принятия решения о том, какому парикмахерскому салону отдать предпочтение, вы, несомненно, вспомните многие из вышеперечисленных элементов. Если вы находитесь в районе, где расположено несколько парикмахерских и других розничных точек, внешний вид зданий и вывесок подскажет вам, какого уровня обслуживания можно ожидать от каждой из них. Вероятно, вы захотите заглянуть в тот или иной парикмахерский салон, чтобы посмотреть, какие прически делают другие клиенты, каков возраст и внешний вид мастеров, как выглядит оборудование, и решить, достаточно ли комфортно вам будет там дожидаться мастера-стилиста. Может быть, в одном из парикмахерских салонов вам попадется на глаза брэнд *Vidal Sassoon*, и это может существенно повлиять на ваш выбор. Все эти материальные и нематериальные фак-

торы продукта оказывают влияние на выбор потребителя. Конечно, на потребителя воздействуют и прочие аспекты маркетингового микса, например цена, но признаки, особенности продукта остаются важным средством коммуникации, обещающим потребителю определенный процесс совершения покупки.

Обслуживание

Обязательства по предоставлению услуг определяются тем, какой уровень обслуживания предлагает розничное предприятие. Так, если речь идет о магазине, то следует решить, какие действия клиент будет выполнять сам, а какие будет выполнять для него персонал в качестве предлагаемого обслуживания. Например, клиенты в супермаркетах сейчас находят приемлемым, а иногда даже желательным, самообслуживание при покупке продовольственных товаров; их устраивает и то, что они сами довозят на тележке свои покупки до машины. В банковском обслуживании кассовые банкоматы увеличивают доступность кассового (и других форм) обслуживания в те часы, когда банки не работают; это также позволяет клиенту заранее предположить, сколько времени займет нужная ему операция. Имеются также системы расчетов за покупки, которые основаны на считывании штрих-кода с товара, что также ускоряет обслуживание. В целом розничная деятельность должна иметь возможность обеспечивать высокий уровень обслуживания. Этот уровень оценивается по пяти параметрам, которые можно использовать для измерения качества обслуживания:

- *Материальные* — фирменная одежда персонала, наличие в магазине туалетов, зеркал, примерочных.
- *Надежность* — в ее основе лежит способность розничного предприятия надежно, добросовестно и аккуратно обслуживать клиентов.
- *Отзывчивость* — способность своевременно реагировать на обращения клиентов, проявляя при этом должный уровень знаний и вежливость.
- *Эмпатия* (доброжелательность) — проявляется в заботе, внимательном индивидуальном подходе к обслуживанию клиентов.
- *Гарантия* — способность компании вызывать у клиента уверенность в том, что стандарт обслуживания всегда будет поддерживаться на высоком уровне.

Подробный анализ управления обслуживанием и его качеством приведен в главе 4.

Качество

Принятие решения относительно качества связано с необходимостью установления стандартов качества и применения методов, обеспечивающих должный уровень функционирования персонала и оборудования. Управление качеством в связи с этим становится все более важной функцией менеджмента. Любой компании крайне важно завоевать репутацию хорошего качества для своего продукта и обслуживания, поскольку это поддерживает позитивный имидж компании или организации и является основным преимуществом при осознании клиентом сопряженного с розничной покупкой риска, который для большинства розничных потреби-

телей обычно воспринимается как высокий. У провайдеров розничных услуг гораздо больше шансов на успех, если считается, что они обслуживают более качественно, чем конкуренты. Достижимый за счет качества успех, как правило, рассматривается как результат соотношения между ожиданиями клиента, связанными с качеством обслуживания, и тем, как он воспринимает фактически полученное обслуживание. Качество также используется в стратегическом плане как способ дифференциации товара и позиционирования в виде эксклюзивного розничного предложения или розничной торговой точки. Однако эксклюзивное положение вызывает дополнительные проблемы, связанные с необходимостью более широко финансировать постоянный поиск эксклюзивных товаров и более высокие накладные расходы.

Товар (*Merchandise*)

Розничные компании должны принять решение о том, какой товар они намерены продавать путем участия в процессе отбора поставщиков с целью формирования своего ассортимента товаров и услуг. Глубина и широта ассортимента зависят от конкретной стратегии розничной компании; им следует решить, каким образом отдельные продукты будут вписываться в общий ассортимент того, что они предлагают рынку (в главе 6 более подробно анализируется роль мерчандайзера — *merchandise manager*). Розничной компании также предстоит решить, следует ли включать в состав ассортимента продукты разных брэндов, а также традиционные или новые товары. Состав ассортимента (*range of offer*) и то, насколько каждый продукт соответствует или дополняет выбранную розничным торговцем рыночную позицию, относится к числу весьма важных розничных решений. Например, сочетается ли ассортимент товаров и услуг с выбранной компанией рыночной позицией — на самой вершине, в середине рынка или она желает позиционировать себя в качестве розничного источника с низкими ценами? Важность решения по ассортименту обусловлена также тем, что оно влияет на размер необходимых площадей для выкладки товара и для его складского хранения. При принятии решений о широте и глубине ассортимента предлагаемого товара (*range of merchandise*) следует учитывать ожидания и финансовые возможности выбранной целевой группы потребителей. Кроме того, решения в отношении ассортимента должны учитывать возможные пожелания клиента иметь возможность выбора из ряда аналогичных товаров разных брэндов или производителей. Выбор может обеспечиваться за счет рассмотренных ниже категорий.

Национальные брэнды

Это те брэнды, которые энергично продвигаются такими компаниями-гигантами, как *Sainsbury*, *Boots* and *Kwik Fit*, чтобы заявить о себе всем потребителям и стать предпочтительным выбором, как, например, *Kellogg's* (глава 12 знакомит с управлением брэндами). Для розничного торговца проблема, связанная с преимущественным предложением национальных брэндов, состоит в том, что они лишены эксклюзивности и открыты для ценовой конкуренции со стороны розничных компаний со сниженными затратами (*low-cost retailers*), которые продают национальные брэнды по более низким ценам.

Преимущества наличия у розничного торговца собственного брэнда

- Благоприятное восприятие ценности, которое по ассоциации укрепляет имидж магазина и может способствовать завоеванию лояльности потребителей.
- Качественное улучшение собственных брэндов розничных компаний заставляет людей думать, что они эквивалентны или даже лучше, чем брэнды производителей. Таким образом, процесс развития и совершенствования собственного брэнда может способствовать и укреплению корпоративного имиджа розничной компании.
- Собственный брэнд розничной компании служит также средством коммуникации, он способствует запоминанию и «утверждению» имени компании в предметах домашнего обихода и бытовой технике потребителя.
- Кампании по стимулированию продаж, организуемые розничным торговцем, могут принести большую пользу как самой компании, так и продуктам с ее собственными брэндами.
- Если у розничной компании имеются продукты с собственным брэндом компании, то отсутствие таковых у ее конкурентов обеспечивает ей существенное стратегическое преимущество над ними.
- Больше возможностей создать брэнд высшего качества за счет придания ему разработанных самой розничной компанией особенностей и собственных процедур контроля качества. Тогда товар с собственным брэндом компании начинает служить побудительным мотивом для посещения ее магазина.
- Может ускорить разработки нового и инновации существующего продукта.
- Обеспечивает возможность контроля, поскольку продукт с собственным брэндом компании нельзя получить из какого-либо иного источника, кроме как у самой компании.
- Собственный брэнд зачастую вызывает доверие, поскольку принято считать, что продукт с собственным брэндом розничного торговца заказывается только у лучших производителей.
- Финансовые выгоды состоят в улучшении контроля за политикой цен, за уровнем товарных запасов и за наиболее выгодным использованием площадей для выставки товара. При этом удастся обеспечить себе более высокую норму прибыли (как правило, на 5-10% выше) и избежать покрытия издержек производителя на продвижение. Кроме того, это позволяет достичь того же масштаба конкурентоспособности, что и у производителя, и обеспечить себе более сильные позиции при переговорах с ведущими производителями.

Собственный брэнд

Подробному анализу собственных брэндов (иногда называемых «собственным ярлыком» — *own-label*) посвящена глава 12. В процессе поиска крупными розничными компаниями новых конкурентных преимуществ на рынке собственные брэнды розничных компаний становятся главным орудием в борьбе за более высокие прибыли, за контроль над каналами распределения, за лояльность клиентов. В условиях ужесточающейся конкуренции между брэндами производителей и собственными брэндами розничных компаний последние могут получить ряд преимуществ и упрочить свою рыночную позицию (см. ниже). Позиционировавшиеся раньше как недорогие, стоящие своих денег альтернативы национальным брэндам, собственные брэнды розничных торговцев сейчас позиционируются на рынке как имеющие преимущество в высоком качестве. Сейчас

розничный торговец может предложить потребителю преимущество — эксклюзивность, он имеет более полный контроль над всеми аспектами продукта. Так, у него отпадает необходимость расходовать огромные средства на рекламу, что приходится делать национальным брэндам; это обеспечивает розничному торговцу большую гибкость за счет возможности устанавливать более низкие цены на единицу товара.

Лицензированный товар

Массовая популярность героев кино- и телефильмов позволяет «обогащать» их имиджами и символами широкий спектр товаров — от хозяйственных принадлежностей до предметов одежды. Барт Симпсон, герои мультфильмов У. Диснея и другие рассчитаны на привлечение потребителей на рынках детских товаров, их имидж открывает огромные возможности для повышения привлекательности различных видов товаров за счет размещения на них соответствующей символики.

Торговля франчайзинговыми товарами по договору с производителем

Розничная компания может обеспечить себе преимущество за счет заключения эксклюзивных соглашений с известными производителями (такими, как *Clinique*, *Principles*, *Alexon* и проч.).

Minicase 5.2

Супермаркеты завоевывают рынок одежды

Несмотря на то что ассортимент одежды, предлагаемой *Tesco* и *Asda*, во многом аналогичен, но, как считают авторы обзора *Compability*, подготовленного для журнала *Retail Week*, одежда *Tesco* имеет преимущество. Ассортимент одежды, предлагаемой *Tesco*, насчитывающий 2244 наименования, на 10% больше ассортимента *George*, имеющего лишь 2049 наименований, и на 50% больше, чем у *Sainsbury* с его 1450 наименованиями. Составители обзора подсчитали каждый вариант стиля и цветовой гаммы предметов одежды, обуви и аксессуаров.

Большая емкость ассортимента *Tesco* обеспечивается в основном за счет широкого предложения товаров *Essentials* для женщин. *Essentials* — белье и чулочно-носочные изделия, предлагаемые в *Tesco*, делают выбор этих товаров в *Asda* и *Sainsbury* до нелепого ограниченным. Интересно отметить, что в ассортименте детских товаров *George* в *Asda* и *Adams* в *Sainsbury* имеется гораздо больше вариантов, чем в ассортименте детских товаров в *Tesco*. *George* обеспечивает широчайший выбор обуви.

В магазинах *Asda* в ассортименте одежды производства *George* всегда используется только одно это имя, тогда как компания-производитель *Jeff & Co* осуществляет предложение, используя ряд суббрендов. Например, джинсы маркируются суббрендом 140?, фасонная одежда — *CMT*, а одежда, предназначенная для отдыха в выходные дни, — *Navy Blue*. Основная часть ассортимента одежды, предлагаемой *Tesco*, маркирована лейблом «*Made for Tesco*» — «Сделано для *Tesco*». В то же время в *Tesco* пока отсутствуют аксессуары и обувь более нового и впечатляющего брэнда *Florence+Fred*, который пока составляет лишь малую часть его ассортимента.

Для создания привлекающей атмосферы торговая площадь, отведенная под товары *Jeff & Co*, гораздо более отчетливо дифференцирована от остального пространства магазина, чем в магазинах *Tesco* и *George*. Панели из матового стекла, красиво освещенные выставочные шкафы и умелое использование подсветки создают стильную атмосферу элегантности и утонченности. Товарам *Florence+Fred*, похоже, не оказывают такой поддержки. Представ-

ленные в ассортименте этого производителя предметы одежды из модных тканей изысканной цветовой гаммы гораздо лучше подчеркивала бы интимная атмосфера, подобная той, которая разработана для товаров *Jeff & Co*. В магазинах *Asda* множество товаров компании *George* представлено на прилавках, четко разграничены отдельные секции товаров, между прилавками сделаны широкие проходы для удобного движения потоков покупателей.

Если подходить с точки зрения продукта, то магазины *Tesco* благодаря представлению товаров *Florence+Fred* успешно идут по пути создания брэнда, который ассоциируется с жизненным стилем, хотя явно отстают от методов его презентации. В магазинах *Sainsbury* сумели создать стильное оформление и убедительно подчеркнуть привлекательность одежды *Jeff & Co*. Однако ее ассортимент до сих пор остается в стиле «для медового месяца», хотя уже нет обычных проблем, связанных с неполными размерами и разбивкой ансамблей одежды. Цены на одежду *Jeff & Co* существенно выше цен *Tesco* и *George*. И хотя до сих пор считается, что клиенты *Sainsbury* являются людьми достаточно обеспеченными, остается посмотреть, какая судьба ожидает проект его нового 19-этажного магазина.

Магазины компании *Asda* гораздо просторнее, чем у *Tesco* и *Sainsbury*, там доступные цены и широкий ассортимент. Они явно останутся в обозримом будущем самой крупной группой супермаркетов, торгующих предметами одежды. Однако *Tesco* со всей напористостью проводит курс на расширение торговых площадей, отведенных под предметы одежды, и к будущему году планирует наладить их продажу в 140 своих супермаркетах и 46 гипермаркетах. В конце концов, появление широкого ассортимента одежды, предлагаемой в супермаркетах, неизбежно усилит конкурентное давление на уже существующие и только завоевывающие право на существование компании, занимающие среднее положение на рынке.

Источник: Compability Report // *Retail Week*. 2001. 8 June.

Имя брэнда

Внешний вид магазина и имя брэнда являются теми элементами, которые формируют у клиента первоначальное впечатление от магазина. Использование брэнда также представляет собой важнейшее «транспортабельное» средство коммуникации, поскольку брэнд можно поместить на фирменных пакетах магазина и на упаковке товаров с собственным брэндом магазина. Брэнд, который широко известен и ассоциируется в сознании потребителя с высоким уровнем удовлетворенности, способствует укреплению имиджа и обеспечению дополнительной ценности продуктам или самому магазину, где они продаются. Это может способствовать созданию лояльности магазину или тому, что покупатель, стремясь приобрести продукт именно этого брэнда, уже не будет столь чувствителен к его цене (в главе 12 подробно рассмотрено создание и использование брэндов). Сегодня розничный брэнд может быть как общенациональным, так и локальным брэндом торговой компании. Имена брэндов могут относиться к семейству брэндов, когда каждый продукт компании имеет один и тот же семейный брэнд. Существуют также зонтичные брэнд, использующие символ корпоративного брэнда для построения единого прочного имиджа в разных странах. Например, политика *Nestle* в области брэндов использует как брэнд-зонтик, так и ряд брэндов субзонтиков поменьше: так, к корпоративному брэндингу относятся *Nestle*, *Carnation*, *Maggi*, *C&B*, *Chambourcy*, *Buitoni*, *Findus*, *Friskies*, *Herta* и *Libby's*, тогда как суббрэндинг (зонтики поменьше) используется *Nescafe*, *Nestea*, *Nestum*, *Sveltesse* и *Lean*

Cuisine. Кроме того, используются индивидуальные бренды для конкретного продукта, например *Nido*, *Milo*, *Crunch*, *KitKat*. Считается, что завоевать успех в маркетинге широкого спектра продуктов довольно трудно из-за проблемы, связанной с необходимостью обеспечивать общие ценности бренда для разнородных продуктов. Однако компания *Marks & Spencer* известна тем, что сумела добиться успеха, используя собственный зонтичный бренд *St Michael*, который долгое время воспринимался потребителями как обладающий дополнительной ценностью, хотя сейчас, возможно, его притягательность несколько снизилась.

Некоторые компании предпочитают разрабатывать несколько индивидуальных брендов, например, такие, которые связаны с розничной компанией *Debenhams*. Использование индивидуальных брендов позволяет розничному торговцу выбирать наиболее подходящее имя бренда; однако недостаток такого подхода заключается в том, что для реального поддержания и укрепления каждого индивидуального бренда требуется довольно большой бюджет на продвижение. Выбирая подход, связанный с несколькими индивидуальными брендами, компания имеет возможность позиционировать некоторые бренды и продукты в нижней, более дешевой части рынка, при этом не нанося ущерба имиджу остальных продуктов и брендов компании. Кроме того, если один из брендов компании получил неблагоприятное публичное освещение, то не обязательно, что при этом пострадают и остальные бренды.

В рамках подхода, основанного на семейных или зонтичных брендах, затраты средств на один из них оказывают влияние и на все остальные бренды. И наоборот, если один из семейных брендов приобрел негативную репутацию, она по ассоциации распространится в сознании потребителя и на остальные бренды этой компании. Опираясь на семейство брендов, компании должны тщательно осуществлять контроль качества. Одно из преимуществ подхода на основе бренда-зонтика состоит в том, что эффективность бренда продукта (ЭБП) можно оценивать по сравнению с общей эффективностью семейства брендов (ЭСБ). Иными словами, если частное от деления ЭСБ на ЭБП все время увеличивается без разумной причины, это может означать необходимость модифицировать, оживить или подвергнуть детальному анализу бренд продукта.

Уровни розничного продукта

Продукт можно рассматривать как сочетание аспектов четырех различных уровней: *ключевой продукт (core product)*; *вспомогательный продукт (facilitating product)*, *поддерживающий продукт (supporting product)*, *сопровождающий продукт (augmented product)*.

Продукт включает все то, что получает клиент, в том числе ему обеспечен базовый уровень ключевого продукта, состоящий из выгод и характерных особенностей продукта и обслуживания. Мы знаем, что потребитель покупает продукт ради той пользы, которую он ему принесет, и именно эта польза (или выгода) определяет ценность итоговых результатов, связанных с приобретением продукта. Каждый розничный продукт представляет собой набор услуг, решающих определенную проблему, он имеет шансы на успех, если потребитель в достаточной мере оценит этот набор. Потребитель, желающий провести отпуск и являющийся клиентом агентства по туризму и путешествиям,

рассчитывает на получение пользы в виде отдыха на пляже, без суеты и спешки путешествия к месту отдыха и во время самого отдыха. Все детали путешествия разрабатывает и уточняет для него агентство. Как отмечал Левитт, покупатели «приобретают не сверло на четверть дюйма для дрели, они приобретают отверстия диаметром в четверть дюйма». Работники отдела маркетинга должны уметь раскрыть тончайшие оттенки выгод продукта, которые стремится получить потребитель, обращаясь к розничному каналу распределения или приобретая розничный продукт. Имеются также различные особенности и детали, представляющие собой материальные аспекты продукта и призванные способствовать его дифференциации от продуктов, предлагаемых конкурентами. Добавление к продукту верно выбранных особенностей повысит вероятность покупки. К таким особенностям относятся большой широкий вход в магазин, наличие удобных проходов между прилавками, торговое оборудование и оснащение магазина.

В магазине должны присутствовать вспомогательные аспекты продукта, чтобы клиент мог воспользоваться услугами, предлагаемыми ключевым продуктом. К вспомогательному уровню относятся обслуживание и такое оборудование, как кассовые аппараты и приспособления для оплаты покупок кредитными карточками; если это магазин одежды, то в нем должны быть зеркала и примерочные кабинки, указатели и удобные проходы, обеспечивающие свободный доступ ко всем прилавкам, необходимый набор товаров.

Ключевые продукты требуют наличия вспомогательных, но эти поддерживающие продукты не являются абсолютно обязательным требованием. В сущности, магазины, торгующие по сниженным ценам, обеспечивают поддержание стратегии ценового лидерства при минимальном уровне вспомогательных продуктов. Такие дополнительные удобства, как наличие игровых зон для детей покупателей, комнат матери и ребенка, большее число служащих, обеспечивающих быстрые расчеты с покупателем, бесплатная подарочная упаковка покупок, бесплатная доставка и прочие услуги относятся к аспектам вспомогательного уровня, которые розничный торговец может включать в предложение продукта по своему усмотрению.

К сопровождающему продукту относятся атмосфера магазина и характер взаимодействия клиента с компанией. Розничные компании должны применять такие усиливающие факторы, как различное музыкальное оформление в зависимости от дня недели, а также по выходным, когда характер клиентов (и цель посещения магазина) может быть иной, чем в обычный день, что требует изменений уровня поддерживающего продукта. Например, по выходным дням магазин может предлагать клиентам подарочную упаковку, возможность получить дополнительные выгоды от программ поддержания лояльности клиентов и т.д. Розничные магазины Лондона уже усвоили «передовое» мышление, оно касается того набора услуг, которые можно предлагать клиентам в качестве сопровождающего продукта. К их числу относятся киоски с музыкальными записями *MTV* (*MTV booths*), чтобы мужчины могли отдохнуть, пока их спутницы делают покупки, фруктовые бары и стойки диджеев — все эти дополнения могут изменить отношение клиентов к магазину с точки зрения того, что теперь сулит им поход за покупками.

ВНУТРЕННЯЯ ПЛАНИРОВКА МАГАЗИНА

Магазин представляет собой некий продукт со всеми присущими ему особенностями. Тип внутренней планировки магазина может как усилить решения, принимаемые клиентами о приобретении продуктов, так и ослабить их — вплоть до полного отказа от покупки. Магазины должны быть спроектированы таким образом, чтобы облегчить перемещение потоков покупателей, создать ожидаемый опыт пользования магазином и обеспечить оптимальную презентацию товара. Движение потоков покупателей можно направлять при помощи разумного расположения прилавков, удобных проходов между ними, четких указателей и общей планировки торгового помещения. Требуется также добиваться полного использования торговых площадей, лучшего освещения удаленных участков. Целью розничного торговца должно быть формирование такой внутренней планировки магазина, которая отражала бы место брэнда магазина на рынке и обеспечивала бы наиболее эффективное использование торговой площади. Кроме того, планировка должна осуществляться не на пассивной, а на активной, перспективной основе. Необходимость именно такого подхода обусловлена тем, что при планировании размещения товара на прилавках и витринах в рамках проектирования внутренней планировки магазина непременно следует учитывать особенности процесса совершения клиентами покупок товаров разных категорий. Специалисты Донован и Росси-тер (*Donovan, Rossiter, 1982*) обнаружили, что удовольствие от посещения магазина является преобладающим детерминантом поведения покупателя в магазине (готового сделать покупку или уклоняющегося от покупки), равно как и моделей траты денег в магазине. Результаты исследований Донована и Росситера показали, что оживленность и приятное волнение от испытываемых в магазине эмоций приводит к увеличению времени, которое клиент проводит в магазине, и способствует проявлению более высокой готовности вступать в контакт с персоналом магазина.

Таким образом, *проактивное планирование* (*proactive planning*) внутреннего обустройства магазина скорее должно основываться на умении манипулировать опытом пребывания в магазине, вместо того чтобы заведомо соглашаться с пассивным поведением покупателей. Проактивное (рассчитанное на упреждение) планирование учитывает и исходит из данных, свидетельствующих, что внутренняя планировка магазина может оказывать существенное влияние на покупательское поведение потребителей и на их восприятие. Хорошо известно, что использование различных типов прилавков (*layout*) и конфигураций проходов между ними влияет на направление потоков покупателей вдоль ведущих групп товарного ассортимента. Правильная выкладка (*display*) товара в наиболее часто посещаемой зоне торгового зала может существенно повысить объем продаж и, наоборот, неумелая выкладка товара приведет к негативному результату. С каждым посещением магазина связан также и временной фактор. Магазины, располагающие достаточным числом кассовых стоек (*checkouts*) для расчетов с покупателями в пересчете на единицу торговой площади, могут побуждать клиентов посвящать больше времени тому, чтобы побродить по магазину и сделать больше покупок, поскольку они рассчитывают на то, что потом смогут быстро рассчитаться на кассе.

Атмосфера магазина должна способствовать тому, чтобы клиенты чувствовали себя комфортно, могли расслабиться и подольше, в свое удоволь-

ствие, побродить вдоль прилавков. Клиенты с большей вероятностью захотят посетить магазин и сделать в нем покупки, если атмосфера и интерьер магазина создают спокойствие и уют. Причем внутренняя атмосфера магазина должна соответствовать его позиционированию на рынке. Например, магазин, торгующий по сниженным ценам, своими узкими проходами, высокой плотностью выкладки товара, броскими информационными указателями и громкой музыкой соответствует остальным элементам маркетингового микса, что в совокупности усиливает эффект восприятия низких цен.

Существует большой выбор различных вариантов внутренней планировки магазина, но выбор розничной компании должен определяться характером продаваемого товара, размером и типом торговой площади, а также затратными аспектами. Внутренняя планировка магазина может принадлежать к одному из следующих видов или сочетать нескольких видов.

- *Решетчатая планировка (gridpattern layout)* — характеризуется организацией магазина в виде длинных параллельных рядов стеллажей (*fixtures*) для товаров, разделенных прямыми длинными проходами. Если проходы сделать слишком короткими, покупатели будут направлять взгляд на следующий стеллаж, меньше обращая внимание на тот, мимо которого они в данный момент проходят. Таким образом, для максимального эффекта проходы между стеллажами должны быть достаточно длинными, чтобы покупатель, следуя вдоль стеллажей, успевал рассмотреть размещенные на них товары. Подобная планировка создает эффект лабиринта, поскольку ограничивает свободу передвижения покупателя, который не может свернуть к стеллажу с нужными ему товарами до тех пор, пока не пройдет вдоль всего ряда до следующего прохода. Прилавки (*counters*) с товарами размещаются таким образом, чтобы создавать длинные барьеры, затрудняющие перекрестное движение покупателей по поперечным проходам. Это позволяет направлять потоки посетителей магазина вдоль различных секций товаров. Подобный формат внутренней планировки обычно выбирают супермаркеты или розничные торговцы ходовыми товарами.

- *Произвольная планировка (со свободным движением потоков посетителей — free-flow layout)* основывается на беспорядочном размещении торговых конструкций, в котором присутствует некоторое стремление создать направленные потоки покупателей, хотя в целом такая планировка позволяет покупателю самому выбирать направление движения: либо вдоль прилавков, либо по поперечным проходам между ними. Подобная планировка способствует менее сформированным и направленным потокам движения покупателей по магазину. За счет нее создается более спокойная атмосфера, позволяющая покупателю не торопясь совершать покупки; произвольная планировка также стимулирует импульсные покупки, поскольку направляет покупателей в те отделы и секции, где размещается интересующий их товар. Планировку подобного формата часто можно встретить в магазинах одежды.

- *Планировка, характерная для бутиков (планировка типа «трек» или «петля» — boutique layout)*, представляет собой разновидность произвольной планировки. Она характеризуется тем, что отделы и секции представляют собой небольшие специализированные магазинчики, в которые можно войти с центрального прохода, как бы обтекающие все эти отделы. Такая планировка характерна в основном для специализированных магазинов и крупных универсальных магазинов.

Примерные схемы каждого из рассмотренных вариантов планировки магазина представлены на рис. 5.4—5.6.

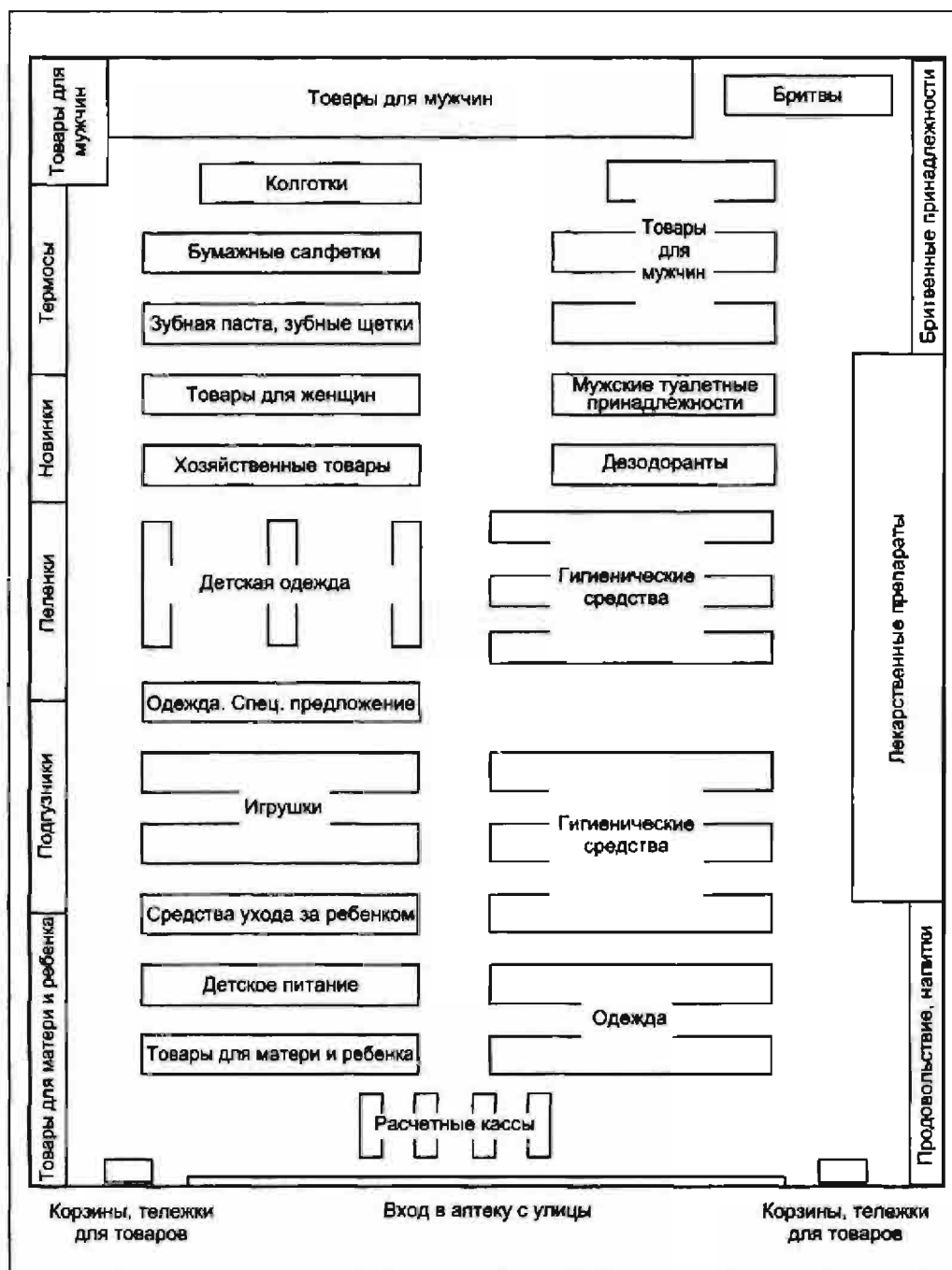


Рис. 5.4. Планировка типа «решетка» для аптеки

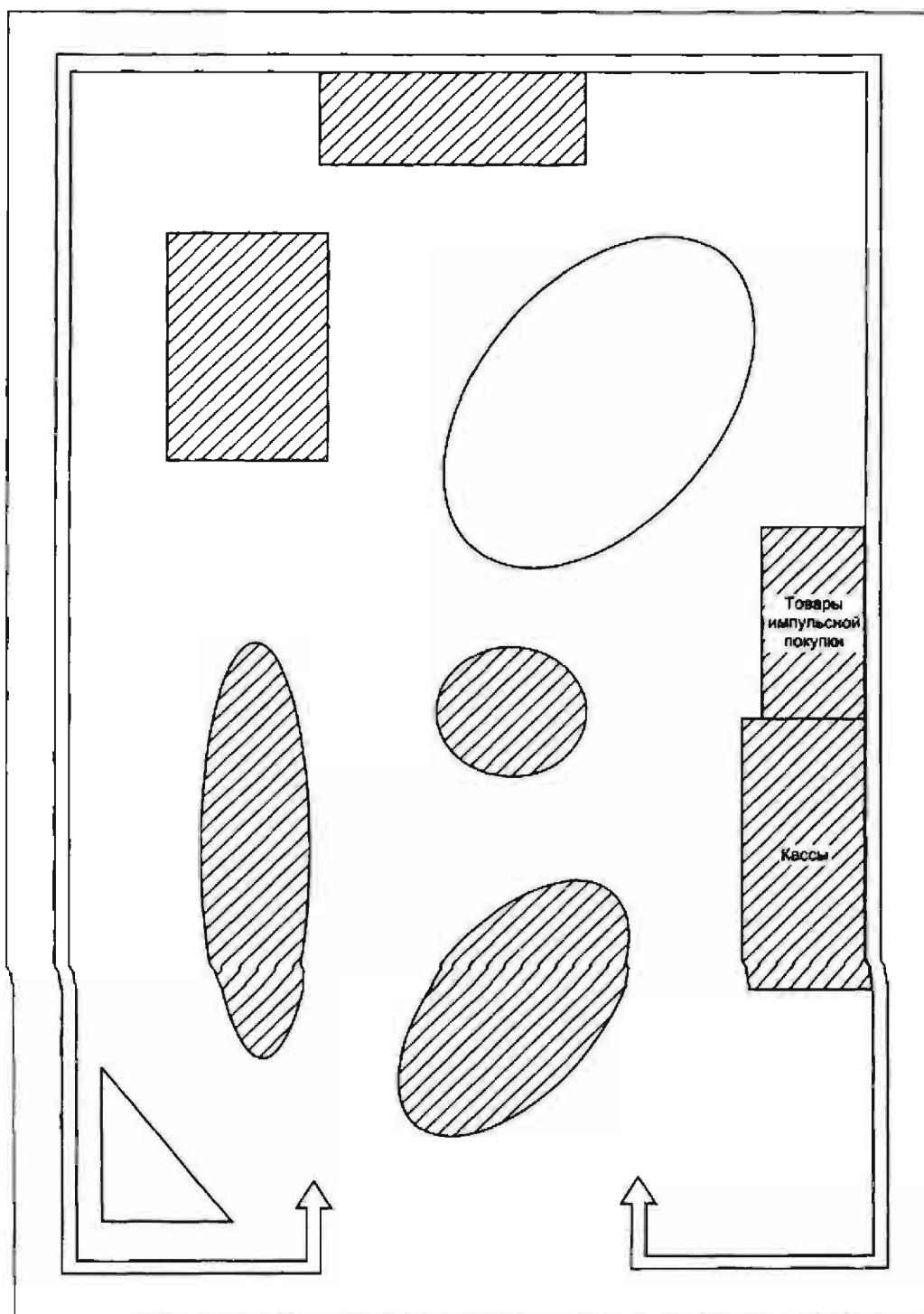


Рис. 5.5. Произвольная планировка

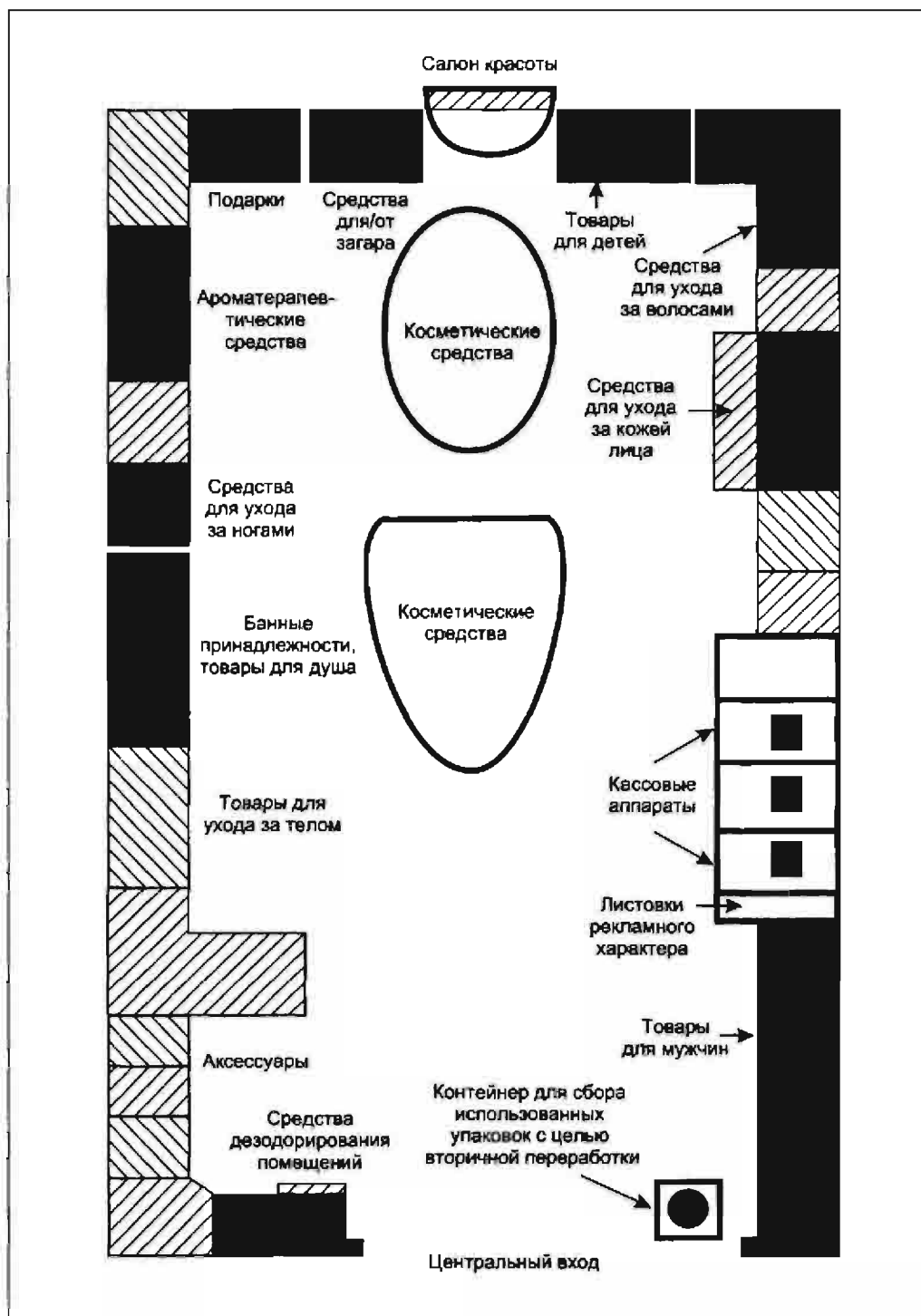


Рис. 5.6. Планировка типа «бутик»

Атмосфера торгового предприятия

Акт совершения розничной покупки происходит на фоне социальных и психологических обстоятельств, связанных с местом и временем его совершения. В основе этих обстоятельств лежит следующее.

- *Особенности внешней среды и физические аспекты места* создают атмосферу предприятия торговли и видимые компоненты как самого магазина, так и места, в котором он расположен.

- *Социальный фон* определяется взаимодействием с прочими покупателями магазина с учетом оценки их воспринимаемых характеристик и внешнего вида, а также с точки зрения заполненности магазина покупателями. Наличие большого количества покупателей в магазине может по-разному воздействовать на их поведение. Потребители учатся приспосабливать свое покупательское поведение к ситуации, когда розничный магазин переполнен, — они перераспределяют свое время, меняют планы, сокращают время пребывания в магазине и сосредоточения внимания и усилий на определенных, наиболее необходимых им покупках.

- *Временные аспекты акта совершения розничной покупки* с точки зрения времени суток, дня недели, времени года, которые могут основываться на сезонных особенностях шоппинга, например в период Пасхи или Рождества. Временной аспект определяет численность покупателей в магазине, видимые перемены и изменения распыляемых в магазине ароматов.

- *Цель посещения магазина* определяет эмоциональное состояние покупателя, поскольку рутинный шоппинг коренным образом отличается от посещения магазина с целью совершения дорогостоящей или важной покупки.

- *Предрасположенность индивидуума* также оказывает влияние на демонстрируемое им покупательское поведение. Например, настроение покупателя приводит к вполне определенному покупательскому поведению.

Пять вышеперечисленных факторов следует воспринимать как единое целое, поскольку каждый из них оказывает влияние на все прочие, создавая совокупную синергию, которая определяет тип и временные рамки розничной покупки.

Атмосфера магазина может усилить положительный опыт шоппинга посредством изменений внешней среды покупки, которая оказывает непосредственное воздействие на эмоциональную реакцию клиентов. Атмосфера магазина воспринимается через различные (меняющиеся) элементы среды одного и того же магазина, которые специально спроектированы таким образом, чтобы воздействовать на чувства индивидуума. Следует воспринимать это как единый целостный розничный опыт, в рамках которого каждый элемент маркетинга на основе опыта ощущений (*sensory marketing*) действует в сочетании с прочими элементами атмосферы магазина. Рычаги воздействия на чувственную сферу вносят ряд изменений в эмоциональную сферу клиента, которая может оказывать воздействие на тип и величину спроса на различные товары ассортимента магазина. Основными сенсорными посредниками являются:

- *Визуальные аспекты* — цветовая гамма, яркость освещения или чередование различных типов освещенности, размеры, формы, текстура поверхностей.

- *Звуковые аспекты* — громкость, ритм, тональность, гармоничность узнаваемых или любимых мелодий, звучащих в магазине. Использование звуковых аспектов основывается на представлении о том, что любая мелодия состоит по меньшей мере из трех основных параметров: физического (громкость и объем звучания, тональность, темп, ритм мелодии), эмоционального тона и предпочтений (та степень, в которой покупателю может нравиться музыкальный фон).

- *Обонятельный аспект* — аромат, свежие запахи, исходящие от таких товаров, как кожаные изделия, хлебобулочные изделия или другие виды продовольственных товаров. Этот аспект включает специфический, подчас едва уловимый аромат, который однако должен быть отличим от прочих запахов, не являющихся общим ароматом атмосферы данного магазина. Аромат атмосферы магазина — это не определенный идентифицируемый запах, который исходит от какого-либо определенного товара, этот просто присутствующий в магазине аромат, в то время как любой товар может иметь свой характерный запах, не совпадающий с общим ароматом в магазине. И общий аромат в магазине, и запахи конкретных товаров поддаются контролю и управлению со стороны розничного торговца. Аромат магазина характеризуется эмоциональным компонентом (т.е. тем, насколько он приятный), бодрящим (т.е. степенью, в которой он может вызывать физиологическую реакцию), а также интенсивным (т.е. тем, насколько аромат сильный).

- *Осязательный аспект* — мягкие, гладкие поверхности, форма конструкций, восприятие их поверхностей на ощупь и на вид.

Розничный торговец может контролировать и по своему усмотрению использовать такие элементы воздействия на покупателей, как организация пространства магазина, цветовая гамма оформления, стены, опоры, стойки, покрытие полов, освещение, музыкальный фон, запахи. Сочетание этих запланированных «физических посланий», обращенных к посетителям, называется атмосферой магазина. Атмосферу можно определить так:

Изменения, внесенные в дизайн торговой среды, которые обеспечивают специфическое воздействие на эмоциональную сферу, существенно повышающее вероятность совершения покупки.

Атмосфера магазина создается за счет типа предлагаемого товара и методов, используемых для его представления, вплоть до стиля одежды и поз манекенов. Атмосфера создается при помощи всего набора ключевых элементов и стимулов, призванных создать желаемую обстановку и вызывать эмоциональный отклик группы целевых клиентов. Эмоциональное состояние покупателя обуславливает повышение или снижение запланированного уровня покупок. По этой причине очень важно знать, какие именно факторы служат стимулом для покупателей, приятны им и в результате — способны удерживать их в магазине в течение более длительного времени, а также сделать их более восприимчивыми к предлагаемым товарам. В табл. 5.1 показаны связи отдельных сенсорных характеристик атмосферы в магазине, воздействующих на покупателя, с созданием желаемой атмосферы. Таким образом, дизайн магазина должен быть направлен на то, чтобы создать продуктивную внутреннюю планировку с такими характерными особенностями обстановки, которые могут привлечь представите-

Таблица 5.1

Стадии маркетинга на основе опыта ощущений

<i>Некоторые чувственные/сенсорные характеристики</i>	<i>Эмоциональное воздействие</i>	<i>Результат воздействия — влияние на поведение покупателя</i>
Пространственные аспекты, температура помещения магазина, характер музыкального фона, освещение (естественное или специальное), запахи, цветовая гамма и проч.	Удовольствие, спокойствие, бодрящее, умиротворяющее воздействие, беспокойство, интерес	Изменения в покупательском поведении, изменение времени, проводимого в магазине, влияние на модели активности покупателя
Стимулирует -----▶	Стимулирует -----▶	

лей целевого рынка. Для этого могут быть полезными приведенные ниже факторы, которые, однако, не исчерпывают данной темы.

1. Пространство магазина следует использовать эффективно, планировка торговых площадей должна быть такой, чтобы разбивать магазин на логически обоснованные торговые секции; следует также предусмотреть такие функциональные зоны, как примерочные, рестораны, пункты расчета за покупки. Планировка магазина должна быть такой, чтобы обеспечить оптимальное движение посетителей внутри пространства всего магазина. Не следует забывать, что вход в магазин, как снаружи, так и внутри, призван изменить отношение клиента и создать у него впечатление, что здесь его ожидает интересный розничный опыт.

2. Для того чтобы внутренняя планировка магазина была максимально приближена к оптимальной с точки зрения продуктивности, она должна стимулировать движение покупателей по определенным маршрутам, чтобы обеспечить посещение как можно большего числа секций. Логика планировки розничного магазина должна быть настолько простой и понятной, чтобы потенциальные покупатели могли легко сориентироваться и выбрать удобный для себя маршрут вдоль прилавков с интересующими их товарами. Эта цель, как правило, достигается путем чередования напольных покрытий или смены характера материалов, использованных для оформления материалов, которые служат подсказкой для клиента. Это чередование может сопровождаться также использованием единых фирменных знаков, которые отражают позиционирование данного розничного предприятия.

3. Для повышения объема продаж следует также заранее запланировать стимулы, воздействующие на эмоции посетителей. Можно менять музыкальный фон, чтобы привести его в соответствие с особенностями различных типов покупателей, например в дни школьных каникул в магазине можно использовать в качестве фона молодежную музыку. Более быстрый или медленный темп музыкального оформления оказывает влияние на скорость совершения покупок; использование национальных мотивов, например немецкой или французской народной музыки, может способствовать увеличению продаж вин производства Германии или Франции. Классическая музыка способствует увеличению продаж более дорогих вин. Другая возможность, которая кроется в музыкальном фоне, состоит в умелом чередовании темпа мелодий в

зависимости от времени суток или от дня недели, в разных секциях могут звучать различные мелодии, что влияет на направление и интенсивность покупательских потоков внутри магазина. Например, если требуется повысить оборот клиентов в ресторане в часы ланча, то мелодии с более быстрым темпом будут поддерживать более высокий оборот посетителей. Доказывая, что музыка обладает возбуждающим эффектом, Вандерарк и Элай (*Vanderark, Ely, 1993*) установили, что мелодии с более быстрым темпом и четким ритмом способны повысить бодрость потребителей. Несмотря на выгоды от использования музыкального оформления, во многих магазинах он не предусмотрен за исключением периода рождественских праздников. Ялч и Спангенберг (*Yalch, Spangenberg, 1990*) провели исследование на базе универсального магазина, в рамках которого они сопоставили влияние на контрольную группу посетителей, не являющихся профессиональными музыкантами, 40 известнейших произведений музыкального искусства и фоновой музыки (простых инструментальных аранжировок). Было установлено, что молодым посетителям (моложе 25 лет) казалось, что они дольше находились в магазине, когда звучала легкая музыка, тогда как на посетителей более старшего возраста аналогичный эффект оказало исполнение в магазине известных музыкальных произведений. На основе этих результатов авторы исследования сделали вывод, что использование в атмосфере розничного магазина нетипичных элементов (например, незнакомой фоновой музыки) может негативно сказаться на восприятии времени, проведенного в магазине. Кроме того, фон запахов кожаных изделий, домашних растений, ароматов духов и прочее может способствовать совершению покупок. Стимулировать продажи могут также ароматы свежее выпеченного хлеба, кондитерских изделий, сыров, кофе, шоколада; некоторые магазины и рестораны экстрагируют соответствующие ароматы и распыляют их около магазинов с целью привлечь проходящую публику. Супермаркеты могут специально расположить при входе гондолу с цветами, чтобы посетители, входя в магазин, любовались видом распустившихся цветов и их приятным ароматом. Спангенберг с группой специалистов (1996) провели исследование ароматизированной среды в помещении, воспроизводящем обстановку розничного магазина. Они пришли к выводу, что в обстановке, обогащенной приятными ароматами, посетители демонстрировали более позитивное поведение и благодушные оценки товара, по сравнению с теми, кто посетил неароматизированное помещение. Был установлен и такой интересный факт: тип запаха не имел особого значения, поскольку даже слабый аромат способен усиливать восприятие. Более того, интенсивность запаха (в разумных пределах, конечно) не оказывала на общий результат эксперимента существенного влияния.

4. Освещение играет важную роль в создании настроения, и его полезно использовать для создания желательной атмосферы. Освещение может быть мягким, ярким или создавать цветовые тона. Товар может быть выделен при помощи направленного потока света или за счет комбинации полутонов и яркого освещения. Различные типы освещения могут использоваться в сочетаниях, что позволяет создавать в пределах прилавка интересные контрасты. Использование сложных осветительных систем помогает розничному торговцу периодически менять обстановку

магазина. Такой прием способствует изменению восприятия размера различных торговых секций, демонстрации товара в наиболее выгодном виде, поскольку подчеркивает его цветовые достоинства и привлекает взгляды покупателей. Хорошо освещенные стеклянные полки в отделе туалетных принадлежностей могут подчеркивать достоинства оформления и делать эти товары более привлекательными. Еще один важный момент, связанный с освещением, состоит в том, что в примерочных кабинках и там, где развешены зеркала, освещение должно быть «льстивым» (*flattering*), т.е. подчеркивающим положительные моменты и скрадывающим негативные.

С точки зрения стратегического маркетинга важно, чтобы внутренняя планировка магазина в высококонкурентном розничном секторе была организована так, чтобы отразить ту рыночную позицию розничного торговца, на которую он претендует (см. главу 10, посвященную планированию розничного бизнеса). Рыночная позиция также должна планироваться в соответствии с четкими представлениями о том, каким образом дифференцировать внутреннюю атмосферу розничного предприятия и придать ей черты брэнда, отличающие ее от конкурентов. Те, кто разрабатывает внутреннюю планировку, должны также учитывать особенности целевого сегмента рынка и то, какого рода покупательский опыт они стремятся извлечь из посещения данного магазина. Например, компания *Boots* во внутренней планировке своих магазинов использовала твердые напольные покрытия, привлекающие внимание к их чистоте, а также прохладную бело-голубую цветовую гамму в оформлении, что ассоциируется с крепким здоровьем и соблюдением правил гигиены. Освещение используется также для выделения определенных продуктов, чтобы создать более сильный эффект воздействия. Так, для демонстрации своей линии подарков и косметики *Boots* использует стеклянные полки. В сочетании с ярким освещением это производит впечатление товаров высокого качества. У товаров *Body Shop* имеется свой специфический запах, однако он дополняется и использованием ярких цветов теплой гаммы, например оранжевого и темно-зеленого, что в совокупности с зеркалами и продуманным освещением создает собственную уникальную атмосферу торговых предприятий этой компании. *Boots* использует комбинацию различных вариантов планировки. Для товаров повседневного пользования, например шампуней, зубной пасты, используется планировка типа «решетка», тогда как в других зонах магазина планировка может быть произвольной, обеспечивающей свободное движение потоков покупателей. Аналогичная произвольная планировка принята и в магазинах *Body Shop*.

Элементы атмосферы магазина и его внутренней планировки могут влиять на:

- скорость передвижения покупателей по магазину от одной секции к другой;
- уровень комфортности, которую испытывает персонал, работая в данной обстановке и атмосфере конкретного магазина;
- общую выручку от продаж, модели продаж и типы продаваемых товаров;
- сложившийся в сознании потребителя имидж магазина и предлагаемого им товара.

Minicase 5.3***M&S* до сих пор надеется, что звуки музыки помогут ей выжить**

Компания *Marks & Spencer* готова предпринять еще одну попытку вернуть себе расположение покупателей, используя воздействие на их подсознание посредством внедрения в своих магазинах музыкального фона. Конкурирующие розничные торговцы установили и удерживают настоящий барьер на пути распространения так называемой «консервированной» музыки (музыки, записанной на грампластинках и аудиокассетах), позволяя своим клиентам подыскивать себе платье или выбрать сэндвич в благородной тишине. Но *M&S* настолько уверена в успехе своей инициативы, что даже надеется на то, что покупатель захочет раскошелиться и на тот саундтрек, под который он совершал свой триумфальный шопинг. Предлагаемые для продажи мелодии записаны на компакт-дисках с брэндом *M&S*, которые будет поставлять крупнейший международный конгломерат *Universal* и которые уже поступили в продажу в 160 магазинах компании.

M&S не является самым первым розничным торговцем, который предлагает своему клиенту компакт-диски в попытке привлечь тех покупателей, которых молодежная культура и бьющая по мозгам рок-музыка уже вытеснила из традиционных музыкальных магазинов. В США компакт-диски с записями фоновой музыкой, транслирующейся в крупных магазинах и общественных местах, становится крупным бизнесом для таких небезызвестных компаний, как *Guess*, *Old Navy*, *Starbucks* (группа компаний, имеющая кофейные бары по всей Америке). Одним из первых розничных торговцев, кому посчастливилось сделать подобное открытие, является *Victoria's Secret*, продавец женского нижнего белья, имеющая в США около 800 магазинов. В 1988 г. эта компания приступила к продаже компакт-дисков и аудиокассет с записями популярной обработанной классической мелодии, которые звучали в качестве фона в магазинах компании. Причем из 11 альбомов классической музыки, объем продаж которых в США перевалил за миллион, пять были альбомами из коллекции *Victoria's Secret*.

Источник: Lisa Clifford // *Financial Time*. 2001. 26 July.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив материалы, представленные в данной главе, вы должны понять, что решения, касающиеся маркетингового микса, должны быть взаимно увязаны и способствовать решению задач компании или организации, приемлемых для всех уровней и подразделений компании. Несмотря на то что отделу маркетинга часто принадлежит главная роль в создании стратегий использования маркетингового микса, он не должен игнорировать вклад других подразделений, равно как и не упускать возможность определить при помощи других служб и подразделений компании, насколько осуществимы с операционной точки зрения предлагаемые ими стратегии.

Маркетинговый микс предлагает набор стратегий, при помощи которых розничный торговец может оказывать влияние на характер и размер спроса. И хотя весь спектр альтернативных стратегий практически одинаковый для любого специалиста по розничному маркетингу, выбор стратегии всегда будет индивидуальным. Процесс формирования маркетингового микса и балансирование его элементов практически всегда является уникальным для данной организации, поскольку сам способ комбинирования инструментов маркетинга дает компании возможность создавать факторы усиления продукта (*augmented product*), который она

выставляет на рынок в конкурентной борьбе с другими компаниями. В конкурентной среде розничного бизнеса на успех может претендовать только та компания, которая сумела создать полный маркетинговый микс, предлагающий клиенту то, чего он желает. Для того чтобы действительно завоевать успех, розничное предложение должно быть не просто не хуже или таким же привлекательным, как у конкурента, а гораздо лучше. Задача планирования и координации маркетингового микса лежит на специалистах по маркетингу, поэтому на отдел маркетинга возлагается и обязанность осуществлять контроль вводных данных таким образом, чтобы совокупный эффект усилий максимизировал спрос и уровень удовлетворенности потребителя.

Планирование продукта позволяет розничной компании понять особенности рынка и выявить предлагаемые им возможности, чтобы координировать ассортимент товаров, гарантируя наличие в нем продуктов, обеспечивающих успех компании, и исключая продукты, нежелательные с точки зрения рынка. Это позволит понять всю сложность розничного продукта, чтобы рассматривать аспекты обслуживания и качества продукта в едином комплексе общего розничного предложения. В данной главе в сжатом виде рассматривается розничный продукт; следующая, шестая глава, полностью посвящена такой важной области, как управление ассортиментом товаров (*merchandise management*). В ней анализируются различные подходы к планированию и контролю ассортимента с точки зрения его глубины и широты, оценки товарных запасов и ряда проблем, связанных с покупками.

УПРАЖНЕНИЯ

Предложенные упражнения помогут читателю практически закрепить материал, рассмотренный в данной главе. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к изучению главы 6.

1. Поезжайте в центр города и выберите два небольших розничных магазина разного типа, составьте схему их внутренней планировки. Обратите внимание на то, как оформлен центральный вход, какие типы товаров расположены в разных частях магазина. Составьте масштабированную схему планировки магазина. Постарайтесь проанализировать высоту различных демонстрационных конструкций в магазине, используемых для представления различных типов товара. Укажите сильные и слабые стороны внутренней планировки магазинов.

2. Посетите не менее двух крупных розничных магазинов и обратите внимание на особенности формирования совокупного маркетингового микса. Как вы считаете, удачно ли интегрирован продукт в общую схему стимулирования продаж в магазине, в дизайн и оформление витрин, в ценовую политику и проч.? Например, соответствуют ли общее предложение розничного продукта и предлагаемый розничный опыт другим видимым признакам маркетингового микса? Составьте доклад менеджеру, сформулировав в нем предложения по улучшению текущей ситуации.

3. Составьте список элементов общей атмосферы, которые вы ожидаете увидеть в ведущих супермаркетах. А теперь посетите два супермаркета разных компаний и посмотрите, какие элементы следует добавить к вашему списку или исключить из него. На

основе результатов вашего исследования составьте доклад, посвященный мерам по улучшению атмосферы в магазине, торгующего поддержанными вещами и передающего выручку на благотворительные цели.

4. Выберите по своему усмотрению два магазина в центре города (такого ранга, как *Body Shop* или *Boots*). Посетите их и проанализируйте, каким образом вывеска, дизайн витрин, атмосфера, униформа персонала, особенности упаковки и внутренняя планировка магазина создают имидж магазина и позиционируют компанию. Используйте в качестве подсказки приведенную ниже таблицу. Также представьте свои рекомендации по поводу того, какие элементы нуждаются в улучшении.

Посетите следующие магазины и сделайте пометки: • Boots • Body Shop • •	Отметьте особенности: Вывесок Витрин Типа материалов, использованных для внутренней отделки Униформы персонала Общей атмосферы магазина и т.д.
На основе проведенного исследования были изучены следующие концепции (понятия):	Практические мероприятия, которые может использовать любая компания для совершенствования своего бизнеса

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Bell, J., Gilbert, D.C. and Lockwood, A. (1997) 'Service quality in food retailing operations: a critical incident analysis', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7 (4), 405—23.

Betts, E. and McGoldrick, P.J. (1995) 'The strategy of the retail sale, typology, review and synthesis', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (3), 303-32.

Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981) 'Marketing strategies and organization structures for service firms', in Donnelly, J. and George, W.R. (eds) *Marketing of Services*. Chicago, IL: American Marketing Association.

Borden, N.H. (1965) 'The concept of the marketing mix', in Schwartz, G. (ed.) *Science in Marketing*. Chichester: J. Wiley and Sons.

Bowden, D. (1995). 'Problems with delivery delay on-line shopping', *Independent on Sunday*, 4 June, 4.

Britt, S.H. (1975) 'How Weber's Law can be applied to marketing', *Business Horizons*, February, 21—9.

Clifford, L. (2001) 'M&S hopes tills will revive with sound of music', *Financial Times*, 26 July.

Cohen, N. (1998) 'Leisure: the shop as a destination', *Financial Times*, 17 March.

- Comer, J.M., Mehta, R. and Holmes, T.L. (1998) 'Information technology: retail users versus nonusers', *Journal of Interactive Marketing*, 12 (2), 49—62.
- Compability Report (2001) 'Supermarkets sew up the clothing market', *Retail Week*, 8 June, 14-15.
- Davies, G. (1993) 'Is retailing what the dictionaries say it is?', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 21 (2), 3—7.
- Donovan, R.J. and Rossiter, J.R. (1982) 'Store atmosphere: an environmental psychology approach', *Journal of Retailing*, 58 (1), 34-57.
- Gilbert, D.C. (1990) 'European product purchase methods and systems', *Service Industries Journal*, 10 (4), 664-79.
- Gilligan, C. and Sutton, C. (1987) 'Strategic planning in grocery and DIY retailing', in Johnson, G. (ed.) *Business Strategy and Retailing*. Chichester: John Wiley.
- Institute of Grocery Distribution (1997) *Trends in Grocery Retailing — the market review*. Watford: IGD Business Publications.
- Institute of Grocery Distribution (1998) *Grocery Market Bulletin*. Watford: IGD Business Publications.
- Kiran, W.K. and Kumar, V. (1995) 'The effect of brand characteristics and retailer policies on response to retail price promotions: implications for retailers', *Journal of Retailing*, 71 (3), 249-78.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999) *Principles of Marketing*. 2nd European edn. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Kumar, V. and Karande, K. (2000) 'The effect of retail store environment on retailer performance', *Journal of Business Research*, 49 (2), 167-81.
- Mattila, A.S. and Wirtz, J. (2001) 'Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior', *Journal of Retailing*, 77 (2), 273-89.
- McCarthy, E.J. (1978) *Basic Marketing: a managerial approach*. 6th edn. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Powell, T.C. and Dent-Micallef, A. (1997) 'Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources', *Strategic Management Journal*, 18 (5), 375—405.
- Reichheld, F. and Sasser, W.E. Jr. (1990) 'Zero defections: Quality comes to services', *Harvard Business Review*, 68, September/October, 105-10.
- Reid, M. (1995) 'Survey of retailing (2): stores of value — computers are no longer enough. To stay ahead, retailers must use them to innovate', *The Economist*, 334, 4 March, 334.
- Rhodes, E. and Carter, R. (1998) 'Electronic commerce technologies and changing product distribution', *International journal of Technology Management*, 15 (1, 2), 31-48.
- Ries, A. and Trout, J. (1981) *Positioning: The Battle for Your Mind*. London: McGraw-Hill.
- Sirgy, M.J., Grewal, D. and Mangleburg, T. (2000) 'Retail environment, self congruity and retail patronage: An integrative model and research agenda', *Journal of Business Research*, 49 (2), 127-38.
- Spangenberg, E.G., Crowley, A.E. and Henderson, P.W. (1996) 'Improving the store environment: Do olfactory cues affect evaluations and behaviors?' *Journal of Marketing*, 60 (2), 67-80.

Turley, L.W. and Milliman, R. (2000) 'Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence', *Journal of Business Research*, 49, 193-211.

Vanderark, S.D. and Ely, D. (1993) 'Cortisol, biochemical, and galvanic skin responses to musical stimuli of different preference value by college students in biology and music', *Perceptual Motor Skills*, 77, 227—34.

Yalch, R.F. and Spangenberg, E. (1990) 'Effects of Store Music on Shopping Behavior', *Journal of Consumer Marketing*, 7 (Spring), 55—63.

Yoo, C, Park, J. and MacInnis, D.J. (1998) 'Effects of store characteristics and in-store emotional experiences on store attitude', *Journal of Business Research*, 47 (3), 253-63.

6 УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ*

Изучив материал данной главы, вы узнаете:

- кто такой «розничный мерчандайзер» и какова его роль;
- о процессе разработки ассортиментного плана;
- в чем состоит суть управления категориями товаров;
- факторы, оказывающие влияние на процесс распределения торговых площадей и планирования ассортимента;
- способы контролирования товарных запасов.

Разработка и реализация ассортиментного плана представляет собой один из наиболее важных этапов любой стратегии розничного бизнеса. Ведь первейшей задачей каждой розничной организации является обеспечение процесса продажи имеющихся у нее товаров. Для того чтобы розничная организация была успешной, следует принимать компетентные решения, касающиеся того, что, в каких количествах и в какое время следует закупать, чтобы затем выставить на продажу. Общее направление выбора товаров также несет в себе четкое послание, обращенное к потребителю и сообщающее ему тип компании, у которой он приобретает товар. Выбор товара как таковой и его представление покупателю создают основной источник дифференциации, позволяющей отличить один розничный магазин от другого. Старый афоризм гласит: «Правильно закупленный товар — наполовину проданный товар». Это правильно, но вместе с тем из этого изречения следует, что товар должен отражать потребности и пожелания различных сегментов рынка и для решения этой задачи требуется весьма искусный и изощренный подход. И такой подход часто связан с применением информационных технологий. Как заметил Оуди (*Ody*, 1998), сегодняшние розничные торговцы воспринимают интеграцию как игру с занятным названием, в основе которой использование программного обеспечения и информационных технологий. Такие программы позволяют осуществлять управление товаром — когда поток данных у вас на глазах «перетекает» с лэптопа или цифровой камеры прямо на «планограмму» (диаграмму, состоящую из фотографий, показывающих предлагаемый (или обязательный) порядок расположения товара на полках и витринах — *planogram*). Иными словами, сейчас появилась возможность «закачивать» схемы внутренней планировки во все магазины розничной компании, что выгодно с точки зрения возможности использовать дублирующие (аналогичные, не требующие дополнительных стыковок) цепочки поставок для всех магазинов одной компании. Кроме того, в этом случае все данные,

* *James Bell, David Gilbert.*

касающиеся как продукта, так и спроса на него, от поставщика сырья до конечного потребителя рассматриваются как части единого «предприятия».

ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ТОВАРОВ?

Управление ассортиментом сосредоточивает внимание на планировании и контроле уровня товарных запасов розничного торговца. Его роль заключается в согласовании финансовых потребностей компании со стратегией закупки товаров. Нам представляется, что комплексную роль управления товарным ассортиментом можно определить следующим образом:

Это — планирование и реализация закупки, оттранспортировки и мониторинга товарных категорий в интересах конкретной розничной организации.

В этом определении подчеркивается несколько ключевых моментов. В связи с необходимостью закупать товар для последующего использования возможностей его розничной продажи необходимо перспективное планирование, учитывающее изменения спроса, а также вкусов и пристрастий в сфере потребления. Необходимо закупать товар как у оптовых торговцев, так и у производителей, и для того чтобы оперировать им надлежащим образом, следует обеспечить возможность его продажи в наилучшем состоянии. Вследствие того что финансовые решения, связанные с закупкой товара, можно рассматривать как инвестиционные решения, необходим мониторинг всех аспектов процесса закупки, чтобы гарантировать получение адекватной прибыли на инвестированный капитал.

Сложность современных розничных операций часто требует группировки товаров по *отдельным категориям*. Подобная разбивка товара на категории, как правило, делается для того, чтобы закупщик мог хорошо представлять себе различные сегменты рынка, скажем, определяемые возрастом потребителей (товары для младенцев, детей, подростков) или их полом. В целом категория товара, или товарная категория, представляет собой набор товаров, которые потребитель воспринимает как взаимозаменяемые, и в то же время этот набор отражает возможные вариации товара. Например, клиент может заменить пару брюк джинсами, но плавки их никак не заменят. Подобный подход позволяет исходя из потребностей клиента сосредоточить внимание на ассортименте, а также на вопросах его глубины и широты, на качестве товара и на соотношении затрат и цены. Управление категориями товара, представляющего ключевые брэнды, можно рассматривать как характерную особенность современного розничного бизнеса. Кобб (*Cobb*, 1997) поясняет, что традиционно используемую в точках продаж концепцию «магазин в магазине», призванную способствовать продвижению отдельного производителя или отдельной товарной марки, следует усовершенствовать таким образом, чтобы улучшить дифференциацию товарных категорий в крупных продовольственных супермаркетах. Основным примером этого может служить компания *Sainsbury*, для которой компания *Cadbury*, ее компаньон по супермаркету, разработала и оформила в стиле «Острова сокровищ» отдельную секцию новых кондитерских изделий. Другой пример — установление связей между розничным торговцем и производителем батареек

Duracell, в результате чего в магазине был создан центр по продаже батареек. Компания *Duracell* как владелец брэнда пригласила *NDI Display* поработать со специалистами магазина, чтобы создать специальную товарную систему.

Стадии подготовки товарного плана приводятся в табл. 6.1. В рамках всех подходов, в основе которых лежат соображения маркетинга, именно потребитель в конечном итоге определяет все альтернативные варианты стратегии. И представленная в табл. 6.1 последовательность — не исключение (чтобы лучше усвоить все сложности планового подхода, см. главу 10). У клиента имеются собственные ожидания относительно ассортимента товаров с точки зрения наличия выбора (широта и глубина ассортимента), соответствующих размеров, качества и эксклюзивности товара, его наличия и затрат на него (эти соображения являются отправным пунктом составления ассортиментного товарного плана, они перечислены в п. 1 и 2 табл. 6.1). Когда розничный торговец понял ожидания своего клиента, он может легко трансформировать их в конкретную структуру закупок своей организации (см. п. 3 табл. 6.1). Если клиента прежде всего привлекает эксклюзивность товара, необходимо тщательно отбирать поставщиков. Если самым важным для клиента является качество товара, следует ввести в процедуру закупки действенную систему контроля качества. При этом какой бы подход к организации закупочной процедуры ни был выбран, он будет предусматривать выбор поставщиков только после широкомасштабных тщательных поисков и исследования всех возможных альтернативных вариантов. Перейдем к финансовым соображениям (п. 4 в табл. 6.1): прежде чем приступить к непосредственной закупке товара, необходимо проверить, удовлетворит ли она требованиям компании в части прибыли и требованиям рынка (п. 5 в табл. 6.1). Ниже приводятся некоторые важные проблемы, касающиеся товара, которые могут потребовать решения в ходе составления товарного ассортиментного плана.

Таблица 6.1

Основные соображения при составлении ассортиментного товарного плана

1. Маркетинговые соображения	Магазин и его имидж, формат организации торговли, внешняя среда, розничное предложение, тенденции в моде, клиентская база данных, потенциальные покупатели
2. Варианты товарной стратегии	Наличие товара с учетом характера ассортимента и возможностей выбора (широта и глубина), качество, эксклюзивность, сезонность товара, оценки затрат, соглашение о продвижении
3. Тип клиентской базы данных	Закупленные единицы товара, закупленный спектр товаров, продолжительность сезона, средняя стоимость сделки в рамках разных ассортиментных групп товара, частота посещений магазина и частота совершения покупок
4. Финансовые соображения	Прибыльность и прогнозы (оценки) объема продаж, инвестированного капитала и прибыли на инвестированный капитал, тип заключаемого контракта, условия оплаты, цели корпорации и политика ценообразования
5. Поиски нужного ассортимента товаров	Необходимо убедиться, что товар отвечает следующим критериям: требуемый ассортимент, сопоставимость, допустимы уровень затрат, предлагаемый ценовой диапазон, политика в области брэндов, наличие товара, доставка, потребности, связанные с сохранением товара, финансовый результат

Важным моментом является физическое наличие товара. Оно основано на уверенности в том, что объем закупаемого товара соответствует размеру спроса потребителя. Здесь следует помнить, что увеличение уровня запасов связано с повышением затрат. Механизм оценки наличия товара важен еще и потому, что, как известно, товар поступает заказчику через определенный промежуток времени. Кроме того, исполняется, как правило, не весь заказ, но большая его часть, например, клиент получает 90% заказанного товара. Наличие товара влечет за собой необходимость осуществлять эффективное управление циклами возобновления заказов и пополнения товарных запасов. Естественно, поддержание большого объема запасов в хранении замораживает некоторую часть оборотного капитала. Однако усовершенствованная система хранения товарных запасов может способствовать увеличению объема продаж благодаря большей скорости движения потока товаров. Следует тщательно взвесить и оценить соотношение этих двух факторов. В современном бизнесе существенное влияние на все аспекты оценки наличия товара оказывают информационные системы (подробнее см. в главах 5 и 13).

Понятие «доступность» товара связано с *оборачиваемостью* товарных запасов, которую можно также назвать оборотом товара. Понятие оборачиваемости товарных запасов позволяет рассчитать, как долго товар будет находиться на складе, прежде чем будет продан. Товары, имеющие высокую оборачиваемость, следует планировать иначе, чем товары с низкой оборачиваемостью. Для расчета оборачиваемости товарных запасов розничные торговцы могут применять несколько различных методов:

$$\text{Оборачиваемость} = \frac{\text{Чистый объем реализации}}{\text{Средний объем запасов в розничном магазине}};$$

или

$$\frac{\text{Себестоимость проданных товаров}}{\text{Себестоимость среднего объема запасов}};$$
$$\frac{\text{Число проданных единиц товара}}{\text{Средний объем товарных запасов в розничном магазине}};$$

Понятие «*оборачиваемость*» товарных запасов позволяет магазину действовать в наиболее оптимальном с точки зрения запасов товара режиме. Для того чтобы дать розничным торговцам «индикативные» показатели, Национальная федерация розничных торговцев Америки (*The National Retail Federation of America*) опубликовала основные показатели оборачиваемости для различных групп товаров. Так, ежегодный уровень оборачиваемости товарных запасов в крупном розничном магазине составляет от 1,5 для мебели для дома до 1,7 для обуви, товаров для досуга и отдыха и бытовой электроники, 2,3 — для косметических товаров и лекарств и 2,9 - для женской, детской, подростковой одежды и аксессуаров.

МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАСЧЕТА УРОВНЯ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ

Планирование товарных запасов методом базового запаса

Торговец может решить для себя, что ему следует поддерживать базовый уровень товарных запасов, который определяется методом базового запаса (*basic stock method — BSM*). Иными словами, он решает, что у него в наличии всегда должен быть постоянно доступный определенный запас товара. Уровень товарных запасов, рассчитанный методом базового запаса, соответствует ожидаемому объему реализации с некоторым допущением на ошибку. Такой подход основан на гарантии неистощения товарных запасов и удовлетворении клиентов. Это особенно важно в тех случаях, когда реальный объем продаж оказывается выше ожидавшегося или когда возможны проблемы в связи с отгрузкой и доставкой товара. Однако данный метод больше подходит для товаров с более низкой оборачиваемостью или в случае ощутимых колебаний объема продаж. Преимущество этого метода состоит в возможности постепенно пополнять товарный запас с течением времени вместо заблаговременной покупки больших объемов товара, однако недостаток в том, что он не учитывает затрат на хранение товарных запасов.

Уровень товарных запасов на начало месяца (*beginning of month stock — BOM*) можно рассчитать на основе сезонных показателей (длительность сезона в данном случае составляет шесть месяцев) как сумму планируемого ежемесячного объема реализации и базового товарного запаса. Если оборачиваемость товарных запасов равна 2, а общий объем продаж — 600 тыс. ф. ст., то расчеты будут выглядеть следующим образом*:

Товарный запас на начало месяца = Планируемый месячный объем продаж + Базовый запас
где

$$\begin{aligned} \text{а) Средний уровень товарного запаса на сезон} &= \frac{\text{Общий планируемый объем продаж на сезон}}{\text{Ожидаемая оборачиваемость товарных запасов}}, \\ \text{б) Средний месячный объем продаж} &= \frac{\text{Общий планируемый объем продаж на сезон}}{\text{Число месяцев в сезоне}}. \end{aligned}$$

Базовый запас = (а) – (б).

При подстановке числовых значений получим:

a = 600 000 : 2 = 300 000 ф. ст. (Средний уровень товарного запаса на сезон),

b = 600 000 : 6 = 100 000 ф. ст. (Средний месячный объем продаж).

На основе этого можно произвести расчет базового запаса: 300 000 - 100 000 = 200 000 ф. ст.

Тогда средний базовый товарный запас на конец месяца составляет: 100 000 + 200 000 = 300 000 ф. ст., а это означает, что розничный торговец может затребовать товар на сезон в следующих объемах (по месяцам):

* Расчет представлен на один сезон (6 месяцев).

Начало месяца, ф. ст.	Базовый товарный запас + + Средний планируемый объем продаж, ф. ст.
Март	200 000 + 80 000 = 280 000
Апрель	200 000 + 110 000 = 310 000
Май	200 000 + 105 000 = 305 000
Июнь	200 000 + 110 000 = 310 000
Июль	200 000 + 100 000 = 300 000
Август	200 000 + 95 000 = 295 000

Метод процентных отклонений

Альтернативным методом расчета планируемого уровня товарного запаса является метод процентных отклонений (*percentage variation method — PVM*), применяемый в тех случаях, когда оборачиваемость товарных запасов выше 6 раз в год. Этот метод рекомендуется использовать, если товарный запас более или менее стабилен, поскольку полученный показатель планируемого ежемесячного товарного запаса ближе к среднемесячному значению, чем показатели, полученные в результате применения других методов расчета. Метод применяется в тех случаях, когда объем продаж колеблется, а розничный торговец не может обеспечивать доступности данного уровня товарных запасов в любой момент времени. Логика этого метода предполагает, что ежемесячное процентное отклонение от среднего уровня товарного запаса должно составлять половину процентного колебания месячного объема продаж. Так что расчет можно произвести следующим образом:

$$\text{Планируемый уровень товарного запаса на начало месяца} = \frac{\text{Планируемый среднемесячный уровень товарного запаса на сезон}}{\text{Планируемый средний объем месячных продаж}} \times \frac{1}{2} \left[1 + \frac{\text{Планируемый объем месячных продаж}}{\text{Планируемый средний объем месячных продаж}} \right]$$

Поскольку при расчетах по этому методу используются те же базовые компоненты, что и по предыдущему, можно воспользоваться теми же исходными данными для расчета потребности в ежемесячных товарных запасах:

Начало месяца, ф. ст.	Средний уровень товарного запаса на месяц + + Планируемый объем ежемесячных продаж : Среднемесячный объем продаж, ф. ст.
Март	300 000 x $\frac{1}{2}$ [1 + (80 000 : 100 000)] = 270 000
Апрель	300 000 x $\frac{1}{2}$ [1 + (110 000 : 100 000)] = 315 000
Май	300 000 x $\frac{1}{2}$ [1 + (105 000 : 100 000)] = 307 500
Июнь	300 000 x $\frac{1}{2}$ [1 + (110 000 : 100 000)] = 315 000
Июль	300 000 x $\frac{1}{2}$ [1 + (100 000 : 100 000)] = 300 000
Август	300 000 x $\frac{1}{2}$ [1 + (95 000 : 100 000)] = 292 500

Если ежегодная оборачиваемость товарных запасов больше 6, целесообразно использовать метод процентных отклонений. Если этот показатель в расчете на год меньше 6, то следует воспользоваться методом базового запаса.

Метод недельных поставок

Метод недельных поставок (*weeks' supply method* — *WSM*) для планирования товарных запасов связан с прогнозом среднего объема продаж на еженедельной, а не ежемесячной основе. Формула расчетов по этому методу основана на допущении, что объем товарных запасов прямо пропорционален объему продаж. Метод недельных поставок используют те розничные торговцы, которым необходимо осуществлять планирование товарного запаса еженедельно, например супермаркеты, где колебания объема продаж относительно невелики. Расчеты основываются на заранее определенном количестве еженедельных поставок, которые должны быть связаны с желаемым показателем оборачиваемости товарных запасов. Согласно методу недельных поставок существует пропорциональная зависимость между значением товарного запаса и прогнозом объема продаж. Таким образом, если прогнозируемый объем продаж удваивается, прогнозируемый объем товарных запасов должен утроиться. Для того чтобы лучше понять метод недельных поставок, рассмотрим следующий пример:

$$\text{Товарные запасы на начало месяца} = \text{Средний недельный объем продаж} \times \text{Число недель, на которые следует обеспечить товарные запасы},$$

где

$$\text{Средний недельный объем продаж} = \frac{\text{Планируемый общий объем продаж за период}}{\text{Показатель оборачиваемости товарного запаса за период}},$$

$$\text{Число недель, на которые следует обеспечить товарные запасы} = \frac{\text{Число недель в периоде}}{\text{Показатель оборачиваемости товарных запасов за период}} = \frac{26}{2} = 13.$$

$$\text{Средний недельный объем продаж} = \frac{600\,000}{26} = 23\,076,9 \text{ ф.ст.}$$

Тогда

$$\text{Товарные запасы на начало месяца} = 23\,077 \times 13 = 300\,000 \text{ ф. ст.}$$

Если следует обеспечить товарные запасы на 13 недель с учетом среднего недельного объема продаж 23 076,9 ф. ст., то может потребоваться регулярная проверка (*check*) товарных запасов, чтобы предотвратить опасность истощения запасов или затоваривания склада, что увеличит расходы на хранение избыточного объема товара. Таким образом, рассмотренный метод выгодно использовать при условии стабильности как объема продаж, так и оборачиваемости товарных запасов.

Метод соотношения стоимости товарных запасов к месячному объему продаж

Еще один метод называется методом соотношения стоимости товарных запасов к объему продаж (*stock-to-sales method*). Подобный подход полезно использовать в том случае, когда розничный торговец хочет поддерживать определенное соотношение между

объемом наличных товарных запасов и объемом продаж. Необходимо следить за соотношением между стоимостью товарных запасов на начало месяца и планируемым объемом продаж. Этот показатель указывает розничному торговцу, какое количество товарных запасов требуется для поддержания планируемого месячного объема продаж. Предположим, что этот показатель равен 2, тогда розничному торговцу на начало месяца следует иметь в наличии вдвое больше товара, чем предполагаемый месячный объем продаж. В рамках этого метода производятся простые расчеты. Показатель соотношения стоимости объема запасов к объему продаж можно рассчитать на основе данных за прошлые периоды или воспользоваться данными внешних источников, если они достаточно надежны.

Все рассмотренные нами методы расчета потребности в товарных запасах следует осмысливать в сочетании с рядом сопутствующих факторов. К их числу относятся уровень сокращения товарно-материальных запасов вследствие порчи, потерь (усушки, утруски), скидок и дисконтов, предоставляемых работникам магазина, поскольку все эти факторы влияют на наличие товарных запасов и связанных с ними финансовых результатов бизнеса. Вследствие этих потерь стоимость товарных запасов, пригодных к продаже, будет ниже, чем на начало периода, и по этой причине в рамках товарного бюджета при расчете потребности товарных запасов следует учитывать эти факторы. *Сокращение товарных запасов* представляет собой разность между объемом товарных запасов, зафиксированных в информационной системе складского учета, и наличным товаром, пригодным для продажи или находящимся в торговом зале. Причиной такого различия может быть одно из следующих действий: кражи в магазине, кражи товара работниками магазина, приписки продавцов, у которых приобретены товары, кражи дистрибьюторов, ошибки при обработке документации, а также порча и поломки (бой и т.д.). Следствием сокращения товарных запасов является снижение стоимости товарных запасов розничного торговца. Уровень сокращения товарных запасов может быть различным по разным типам товара или по товарным отделам, поэтому корректировку на сокращение товарных запасов невозможно осуществить без более детального понимания особенностей бизнеса. *Снижение цен* на товары иногда осуществляется в целях стимулирования продаж: например, в определенные периоды распродаж или для ускорения реализации вяло расходящегося товара вследствие частичной порчи товара, при распродаже остатков, а также из-за ужесточения ценовой конкуренции со стороны конкурентов или производителей товара, которые могли скорректировать свои цены. *Дисконты*, предоставляемые работникам, являются частью запланированного сокращения товарных запасов и предоставления выгод тем, кто работает в магазине. Однако эти продажи также следует фиксировать, чтобы обеспечить учет подобных дисконтов.

НАВЫКИ И ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕРЧАНДАЙЗЕРА

Мерчандайзеру отводится ключевая роль в обеспечении функционирования среднего звена бизнеса, находящегося между решением стратегических задач компании розничной торговли и ее практической повседневной деятельностью. Мерчандайзер несет ответственность за планирование и контроль ассортимента товаров и их своевременное пополнение. Для того чтобы успешно выполнять эти функции, мерчандайзер должен осуществлять тесные контакты и оказывать поддержку закупщику товаров. Ему

также необходимо иметь целостное представление обо всей цепочке поставок и регулярно взаимодействовать со специалистами на всех уровнях, начиная с тех, кто исполняет такие центральные функции, как управленческий учет и распределение, и заканчивая работниками, действующими на уровне отдельного магазина.

Таким образом, эффективный мерчандайзер должен обладать навыками коммуникаций и эффективных межличностных взаимоотношений. Сама сущность работы мерчандайзера требует математических способностей в сочетании с компьютерной грамотностью, особенно в области использования электронных таблиц и баз данных. Вследствие сложности функции управления товаром мерчандайзеру также необходимо обладать достаточной компетентностью в области административного управления. В рамках его работы имеется ряд ключевых областей контроля, связанных с необходимостью уделять внимание деталям, чтобы обеспечивать постоянное соответствие планов операционным задачам бизнеса (см. рис. 6.1 и выводы ниже, в которых обобщаются требования к мерчандайзеру).

Первый этап разработки товарного плана

Требуется:

- Осмыслить и понять целевые группы рынка.
- Согласовать прогнозы объема продаж регионального уровня с уровнями отдельных отделений компании (филиалов).
- Накапливать информацию о конкурентах и составлять планы новых отделений компании.
- Учитывать особенности политики компании в отношении брэндов и общей корпоративной политики.
- Согласовать бюджет, отпущенный на мерчандайзинг.
- Поддерживать тесные контакты и проводить предварительные обсуждения с закупщиком (закупщиками).

Хотя мы уже привели краткое описание всех функций мерчандайзера, следует отметить, что набор показателей и конкретные параметры его работы варьируют в зависимости от типа компании розничной торговли. Общий ключевой элемент деятельности мерчандайзера в любой розничной компании — оказание поддержки закупщикам товара (*buyer*). Это означает, что важное значение приобретает установление эффективных деловых взаимоотношений с закупщиками, особенно если основные задачи торговли решаются на уровне магазинов. За пределами этой задачи та энергия, с которой мерчандайзер будет реально осуществлять анализ оперативных данных (быть настоящей «цифродробилкой») или действовать на упреждение, т.е. быть проактивным торговцем, активно изыскивающим и использующим новые возможности рынка, определяется особенностями и возможностями конкретной розничной компании.

Процесс составления (подготовки и рассмотрения) бюджета служит ключевой движущей силой, «запускающей» действия мерчандайзера в рамках отведенной ему роли. Этот процесс состоит в трансформировании задач розничного бизнеса в количественные параметры его работы, выраженные в финансовых показателях, рассчитанных на определенный период времени. После того как финансовый план (или консолидированный бюджет (*master budget*) компании) составлен и согласован, его можно

использовать для мониторинга эффективности функционирования бизнеса. Розничная компания должна закупать весь ассортимент товаров, который можно выставить на продажу по приемлемой рыночной цене, обеспечивающей получение планируемой валовой прибыли. В рамках этого процесса можно выделить два уровня стоимости: общая стоимость розничных продаж и величина издержек (или себестоимость) закупленного товара для розничного торговца. Мерчандайзер призван сыграть важную роль как в процессе планирования, так и в ходе управления розничной деятельностью. На ранних стадиях процесса ему необходимо анализировать данные рыночных исследований и тенденции в области продаж, чтобы иметь возможность составить согласованные прогнозы, вписывающиеся в консолидированный бюджет компании.

Бюджет закупок ассортимента товара становится действенным инструментом финансового планирования и контроля инвестиций, которые розничный торговец должен направлять на приобретение необходимого ему товара. Консолидированный бюджет закупок товара должен содержать прогнозы валовой выручки от продаж, требования к уровню товарных запасов, оценку возможности снижения розничных цен (*retail reduction estimates*) и ожидаемый размер прибыли. Отсюда следует, что значительная доля функций мерчандайзера связана с умением детализировать эти общие показатели до уровня конкретных показателей планов закупки товаров, которые позволят достичь запланированного объема продаж. Таким образом, выполнение мерчандайзером своих функций связано с работой по трем направлениям: товарный ассортимент как таковой; специализация магазинов, входящих в группу; временные колебания значения объема продаж.

Minicase 6.1

M&S придумала превосходное* решение?

Может ли новый ассортимент одежды *Perfect*, заявленный как подход «Назад, к основам», вернуть к жизни *Marks & Spencer*?

Две недели назад компания *Marks & Spencer*, запуская свою осеннюю коллекцию, представила на суд потребителей 60 новых линий женской, мужской одежды и дамского белья в надежде, что этот ассортимент, получивший название *Perfect* («Превосходный»), поможет ей замедлить длящееся вот уже три года «свободное» падение компании. Этот оплот розничной торговли центральных улиц британских городов уже прибегал к использованию «запасного парашюта» в виде запуска кардинально нового брэнда, предпринятого в прошлом году, который, однако, так и не состоялся. И до тех пор, пока *Marks & Spencer* не вернет себе расположение своего главного целевого сегмента — женщин в возрасте за 40 лет, она продолжит свое падение по спирали.

Недавние квартальные показатели компании вновь продемонстрировали, что ее падение имеет тенденцию к ускорению. За 12 недель, предшествующих 7 июля, *Marks & Spencer* пережила спад объема продаж в размере 9,1% в годовом исчислении в ключевом секторе одежды, тогда как в предыдущем квартале аналогичный показатель спада в годовом исчислении составил 6,5%. «Доля рынка этой компании продолжает сокращаться, и теперь она должна признать, что объем продаж достиг невиданно низкого уровня», — прокомментировал эти показатели Ричард Хайман, аналитик розничного бизнеса в компании *Verdict Research*. Коллекция *Perfect* — попытка *Marks & Spencer* вернуться к своим основам. Компания описывает

* Игра слов — название ассортимента *Perfect* означает «превосходный». — *Прим. пер.*

представленную одежду как «предметы первой необходимости в вашем гардеробе, над которыми время не властно».

Разработанная *Rainey Kelly Campbell Roalfe / Y&R* рекламная кампания в прессе стоимостью в 3 млн ф. ст. представляет этот ассортимент одежды на моделях, одетых в разные виды одежды, выпускаемые компанией, — от свитеров с высоким (*rollneck*) воротом до джинсов. Модели дефилируют на фоне гладкой стены, на которой художественно изображено слово «*Perfect*». Эта же рекламная тема повторяется и в новых журналах *M&S*, а также на миллионах рекламных листовок, выложенных в торговых залах и разосланных полутора миллионным держателям *Charge-card* — кредитных карточек *Marks & Spencer*. Кампания также делает большой акцент на новаторских инновационных тканях, которыми *Marks & Spencer* по праву знаменита, указывая в рекламе, что костюмы и джинсы можно стирать в стиральной машине, и они «никогда не потеряют форму».

Директор маркетинговой группы *M&S* Алан МакУолтер предельно ясно комментирует цели запуска нового ассортимента: «Падение *M&S* тесно связано с утратой позиций в области продаж одежды для взрослых, особенно женской. И исправление этого положения имеет критически важное значение для выживания компании. Мы должны вернуться к тому, что знаем лучше всего, — высокому, признанному качеству по приемлемым ценам». Он понимает, что это заявление будет скептически принято СМИ и публикой. Как отмечал один из привлеченных со стороны специалистов по маркетингу, *M&S* сейчас напоминает «купон тысячелетия» — никто не заинтересован в том, чтобы написать о ней хоть что-то хорошее». Однако Алан МакУолтер все же надеется, что огромная работа, проведенная этой розничной компанией за последние 12 месяцев, вот-вот принесет свои плоды. Несмотря на более благоприятное положение в других розничных секторах компании, например в секторе продаж продуктов питания, где объем продаж в годовом исчислении возрос на 5,9%, *M&S* продолжает делать основную ставку на возрождение торговли одеждой.

Продажи одежды на британском рынке до сих пор составляют существенную часть бизнеса компании, исчисляемую 3 млрд ф. ст., что превышает половину ее оборота. На долю *M&S* приходится около 11 % британского розничного рынка одежды, и, как ожидается, этой осенью компания продаст одних лишь мужских носков более 9 млн пар. Но она отчаянно нуждается в том, чтобы отвоевать назад свою некогда успешную нишу рынка качественной одежды, особенно женской, предназначенной для потребителей среднего возраста. И представленная коллекция одежды *Perfect* является частью плана восстановления доли рынка.

В июне *M&S* передала производство и продвижение бюстгалтеров в руки Сары Ли Куртолдс, которая привлекла звезду сериалов *Brookside* и *Celebrity Big Brother* Клэр Суини (*Claire Sweeney*) к демонстрации этого предмета женской одежды. Ожидается, что в октябре *Marks & Spencer*

Управление колебаниями спроса

В рамках вышеупомянутого процесса планирования мерчендайзер должен иметь дело с колебаниями спроса на ассортиментные линии (*lines*) продаваемых товаров. Этот вопрос был частично рассмотрен выше, когда мы изучали понятия наличия и оборачиваемости товарных запасов. Некоторые ассортиментные линии товаров демонстрируют на удивление постоянный уровень оборачиваемости на протяжении всего года. В подобных случаях планирование осуществляется достаточно просто. Правильно выбранное соответствие между возможностями розничного торговца удовлетворить спрос и фактической оборачиваемостью товарных запасов

представит публике свой ассортимент одежды *Per Una*, рассчитанный на женщин в возрасте от 25 до 35 лет. Эти линии были разработаны Джорджем Дэвисом (*George Davis*), который стоит за *Next* и который был создателем успешной коллекции одежды *George* для детей, представленной в магазинах *Asda*. Кроме того, компания также планирует восстановить свои позиции на рынке детской одежды. В прошлом месяце было объявлено, что *M&S* намеревается создать совместное предприятие стоимостью 6 млн ф. ст. с признанным поставщиком одежды для детей *Desmond & Sons*. Новая компания под названием «*Zip Project*», на 75% будет принадлежать *M&S*, *Desmond & Sons* вложит в нее 1,5 млн ф. ст. Три года назад на долю *M&S* приходилось около 9% рынка одежды для детей всех возрастов до 14 лет. Сейчас этот показатель составляет 7%.

Попытки реванша, предпринимаемые *M&S*, последовали за годами успешного «почивания на лаврах», когда компания позволила себе благодушное бездействие в то время, как проворные, хищные розничные компании, такие, как *Gap*, *Next* и *Benetton*, отхватывали целые куски ее доли рынка. Теперь *Marks & Spencer* вынуждена вести борьбу на несколько фронтов, обороняя свои позиции от бешеных атак возрожденных универмагов *Bhs* и *Debenhams*, от таких наступающих на пятки сетей магазинов низких цен, как *Matalan* и *Primark*, равно как и от нападков цепей супермаркетов *Asda* и *Tesco*, вторгшихся на рынок одежды.

Вот краткая история конкурентной борьбы *Marks & Spencer*.

Провальные показатели торговли рождественского периода 1998 г. вызвали падение цен на акции компании. В марте 1999 г. новый глава компании Питер Солсбери объявил о плане восстановления бизнеса и назначил директором по маркетингу Джеймса Бенфидда. В январе 2000 г. на пост директора труппы по маркетингу был приглашен Алан МакУолтер. В феврале того же года новым исполнительным директором и главой компании стал Люк Вандевельде. В марте 2000 г. МакУолтер обнародовал программу поиска нового брэнда и привлек к работе *Rainey Kelly Campbell Roalfe/Y&R*. И в сентябре 2000 г. состоялась первая в истории *Marks & Spencer* рекламная кампания ее брэнда стоимостью 20 млн ф. ст. В марте 2001 г. глава компании Вандевельде объявил о новой бизнес-стратегии, сосредоточенной на Великобритании. В апреле 2001 г. он провел реструктуризацию отдела маркетинга, сосредоточив ее усилия на потребностях клиентов. В июле 2001 г. были открыты первые небольшие продовольственные универсальные магазины товаров повседневного спроса *Simply Food*. В августе 2001 г. была запущена массированная рекламная кампания в СМИ для рекламы продовольственных товаров *M&S*. В сентябре последовало представление нового ассортимента одежды *Perfect*, сопровождавшееся рекламной кампанией в его поддержку.

Источник: Daniel Rogers // *Marketing*. 2001. 13 September.

удовлетворит ожидания потребителей с минимальными затратами ресурсов. Однако многие категории товаров в той или иной степени подвержены сезонным колебаниям спроса.

Мерчандайзер обязан обладать глубокими знаниями клиентуры и типа спроса на продаваемые продукты. При составлении товарного плана важным аспектом является колебание жизненного цикла разных товарных категорий, когда на одни товары спрос держится в течение более длительного периода, чем на другие (см. табл. 6.2). Например, продукт, являющийся объектом массового увлечения (*fad product*), обеспечит высокий объем продаж благодаря тому, что спрос на него будет исходить от крупного сегмента населения. Однако продолжительность этого спроса будет

Таблица 6.2
Анализ жизненного цикла категории товара

	<i>Товар - предмет массового увлечения</i>	<i>Модный товар</i>	<i>Товар массового спроса</i>	<i>Сезонный товар</i>
Объем продаж в течение нескольких сезонов	Нет	Да	Да	Да
Объем продаж товара конкретного стиля в течение многих сезонов	Нет	Нет	Да	Да
Объем продаж, который трудно спрогнозировать на следующий сезон	Да	Да	Нет	Иногда
Кривая спроса за период времени				

небольшой, возможно, она может ограничиться одним сезоном. Примерами подобных продуктов могут служить хулахупы, кубики Рубика, игрушечные Бэтмены. С учетом того, что в короткий период времени можно продать большое количество этих товаров, они могут или должны продаваться с существенными наценками благодаря их нечувствительности к ценам и тому факту, что производитель может повысить их отпускную цену, желая получить от их реализации как можно больше выгоды, пока длится повальное увлечение. В отношении товаров, являющихся объектом увлечения, трудно делать какие-либо прогнозы, спрос на них часто вызывает напряжение в цепочках распределения, поскольку практически всегда превышает предложение. Единственная возможность работать с такими товарами — попытаться распознать признаки надвигающегося массового увлечения на как можно более ранней стадии его формирования. Цикл спроса на *модные товары (fashion product)* длится несколько сезонов, хотя объем продаж может существенно различаться по сезонам. Спрос зависит от типа клиентов и категории продукта. Так, спрос на мужские костюмы будет отличаться от спроса на молодежную одежду. Товары *массового спроса (staple merchandise)* обеспечивают длительный спрос в течение длительных периодов. Примерами товаров массового спроса могут служить продовольственные товары и товары для дома. *Сезонный товар (seasonal merchandise)* характеризуется колебаниями спроса в соответствии с временем года. В дополнение к этому для категорий модных товаров и товаров массового спроса характерны сезонные колебания спроса, зависящие от сезона года и погоды. Менеджеру по товару будет несложно управлять категорией товаров массового спроса, поскольку они имеют надежные, регулярно повторяющиеся модели спроса и объема продаж, на основе которых можно с достаточной точностью прогнозировать объемы продаж на будущее. Системы учета товаров, являющихся объектом увлечений, а также модных товаров, требуют более тщательной оценки.

УПРАВЛЕНИЕ КАТЕГОРИЯМИ ТОВАРОВ

Вполне очевидно, что торговое пространство является ключевым ресурсом розничной торговли с учетом того, что оно имеет определенные ограниченные пределы, конкретную форму и размеры. По тем же причинам, что авиакомпании и владельцы отелей применяют к имеющимся у них пассажирским местам и гостиничным номерам методики управления доходом (*yield management*), розничные торговцы стремятся к оптимизации использования торговых площадей, их цель — максимизация прибыльности. Важной характеристикой розничной торговли, как мы помним, является то, что розничное предложение, как и другие услуги, является несохраняемым. В конце дня, при закрытии магазина, непроданные товары представляют собой навсегда упущенную возможность реализации. Вероятно, была бы продана иная линия запасов? Мы никогда не знаем наверняка. Значение управления категориями товара (*category management*) можно увидеть, если проанализировать показатели, публикуемые IGD. IGD (2001) указала, что 75% решений относительно брэндов потребители и/или покупатели принимают, стоя перед прилавком, зачастую в течение трех секунд. По этой причине в интересах максимизации объема продаж и прибылей следует осуществлять управление предложением категорий товаров. Это требует формирования ассортимента (*ranging and merchandising*), закупки товаров, ценообразования, представления и продвижения новых продуктов, что основывается на таком подходе к маркетингу, который ориентирован на потребителя, что неоднократно отмечается в данном учебнике.

Предлагаемое нами определение управления категориями товара формулируется так:

Управление категориями товара относится к решениям по группам продуктов, которые отбираются и представляются для удовлетворения разовых потребностей или в ответ на модели потребления. Оно основано на стратегических принципах розничного бизнеса, которые направлены на максимизацию объема продаж и прибылей и может также распространяться на торговые партнерства.

Отсюда следует, что решения, касающиеся окончательного ассортимента и выкладки товара, непосредственно влияют на успех розничного бизнеса. Компания *WH Smith* стремилась поднять объем продаж высокотехнологичных продуктов. В 2001 г. розничный торговец открыл так называемые «зоны электроники» в 20 своих британских магазинах. В этих магазинах на одной площади были совместно представлены производящиеся *WH Smith* мобильные телефоны, бытовая электроника и товары для домашнего досуга и развлечения. Эти зоны были разделены на две секции, где были представлены товары для домашнего пользования и использования вне дома. Таким образом розничный торговец пытался увеличить объем продаж мобильных телефонов, бытовой электроники и товаров для досуга и развлечений, которые ранее были распределены по разным торговым секциям магазина.

На исходном уровне прибыльность является функцией как маржи на прибыль, так и темпа продаж или нормы оборачиваемости товарных запасов, как это называли бы розничные торговцы, по каждой отдельной

ассортиментной линии товарных запасов. Для одной линии — это будет компромисс между двумя показателями. Розничный торговец устанавливает розничную цену, которая, в свою очередь, определяет маржу на прибыль. Покупка клиентом товара по данной цене с заложенной в ней маржой на прибыль, равно как и его восприятие категории, определяет норму оборачиваемости и получаемую валовую прибыль. Розничные торговцы, торгующие по сниженным ценам, устанавливают такие цены с меньшей заложенной в них маржой на прибыль в надежде на относительно высокие объемы продаж. Розничное предложение с премией потребует более высокой продажной цены с более высокой заложенной в них маржой на валовую прибыль (*gross profit margin*), но, как правило, за счет этого физические объемы продаж снижаются. Каждая стратегия может быть эффективной и обеспечивать повышение прибыльности.

Признавая, что валовая прибыль (*gross margins*) не является показателем, полностью характеризующим операционную прибыль, специалисты розничной торговли разработали методику, позволяющую учитывать различия в структуре себестоимости разных линий товаров. В частности, для обеспечения процесса принятия решений по распределению торговых площадей на основе расчета себестоимости с полным распределением издержек (*absorption costing*) был разработан такой показатель, как прямая прибыльность продукта (*direct product profitability — DPP*). Аргумент в его пользу состоит в том, что этот показатель позволяет более точно выявить вклад в прибыльность в рамках калькуляции себестоимости каждой отдельной ассортиментной линии путем отнесения накладных расходов на каждую. Например, некоторые продукты требуют больших затрат труда и по этой причине «несут» в себе больше затрат на оплату рабочей силы. Для других товарных линий характерны более высокие затраты на хранение вследствие особых требований к температурному режиму или к мерам безопасности на складе; поэтому на них следует отнести больший объем таких накладных расходов. Окончательный показатель прямой прибыльности продукта для индивидуальной ассортиментной линии может использоваться в рамках формирования товарных стратегий. Со стороны такой подход представляется вполне логичным, но подбор и группировка соответствующей информации для получения точной картины затрат, в свою очередь, требует дополнительных издержек и имеет ряд ограничений. Здесь важно, что такой анализ рассматривает индивидуальные ассортиментные линии, а не весь продуктовый микс.

Управление категориями товара представляет собой современный подход к принятию решений по ассортименту. Он характеризуется непосредственной ориентацией на клиента и целостным взглядом на группы товаров (*product groups*). Политика реализации определенной категории продуктов должна учитывать весь набор требований целевого клиента без ненужного дублирования предлагаемых продуктов. Раздувание товарной линии снижает операционную эффективность розничного бизнеса. Предложение двух одинаковых продуктов на одном прилавке, вероятнее всего, будет оказывать взаимное негативное влияние на норму оборачиваемости запасов каждого. С точки зрения розничного торговца, поддержание наличного запаса каждого продукта может быть невыгодным. Следовательно, каждый продукт должен оправдывать свое место в товарной линейке с точки зрения удовлетворения потребностей клиента.

Следует, однако, заметить, что здесь возникает почва для конфликта между розничным торговцем и поставщиком. Первостепенной задачей поставщика является успешное обеспечение наличия обеих линий товара на полках магазина. Для розничного торговца проблема состоит в том, насколько какая-либо линия товаров дополняет розничное предложение, или в том, насколько целесообразно оптимизировать ассортимент, чтобы повысить эффективность бизнеса без ущерба для прибыльности.

Управлять категориями товара достаточно просто, если объем продаж в течение некоторого времени сохраняется на постоянном уровне, хотя на практике такого, конечно, не бывает. Например, розничной компании необходимо спланировать систему исполнения заказов в рамках стимулирования продаж с целью эффективного удовлетворения ожиданий клиентов. Прежде всего следует обеспечить наличие продвигаемой линии товаров. И хотя это очевидно, все же следует обратить на это особое внимание. Если уж случился провал в розничном обслуживании, то отсутствие товара, который компания активно продвигает, гораздо хуже, чем просто отсутствие какого-либо другого товара. Однако планирование должно распространяться за рамки удовлетворения ожиданий клиентов и учитывать такие дополнительные соображения, как влияние на продажи других линий товаров внутри данной категории. Эффективное управление категориями товаров при планировании продвижения исходит из целостного взгляда с намерением удовлетворить ожидания клиентов без ненужного снижения эффективности всей системы. В последнее время при поддержке информационных систем эта практика становится все более эффективной.

Управление категориями товаров часто осуществляется в контексте партнерства по всей цепочке поставок. Подобные партнерские отношения между розничными торговцами и их ключевыми поставщиками возникают в последнее время как признание существенных общих интересов. В конце концов ведь и поставщики, и розничные торговцы обслуживают одних и тех же потребителей. Если бы удалось вовсе исключить издержки вдоль цепи поставок, все от этого только бы выиграли. То, что раньше составляло суть торговых взаимоотношений и характеризовалось краткосрочными задачами и сделками в условиях относительного соперничества сторон, претерпело значительные перемены. Партнерства основываются на более длительных взаимоотношениях, в рамках которых значительно повышается взаимное доверие поставщиков и розничных торговцев. В подобном контексте ключевые поставщики стремятся включиться в управление категориями товаров, поскольку это укрепляет их позиции в том, что можно рассматривать как борьбу за распределение торгового пространства в рамках торговых площадей магазинов.

Каронис (*Karonis*, 1998) указывал, что управление категориями товаров сейчас связано с созданием более тесных взаимоотношений между поставщиками и розничными торговцами. Теперь признано, что это требует мультидисциплинарного подхода к продукту, который неизбежно приведет к дальнейшему усложнению процессов, которые требуют управления и контроля. Каронис выделил наиболее сложные задачи внутри каждого компонента традиционной розничной цепи поставок:

- *Разработка продукта и поиск поставщиков (sourcing)*: следует выявлять и учитывать предпочтения регионального потребителя, осуществлять

разработку или находить поставщиков этих продуктов для удовлетворения именно этих потребностей.

- *Управление поставщиками:* взаимоотношения, характеризующиеся изначальной сложностью, становятся более комплексными, поскольку в них вторгаются такие аспекты, как разные языки, культурные различия, а также коммерческие соображения.

- *Закупка товара:* обсуждение цен, основанных на реальных показателях прибыли, становится все более трудным делом вследствие колебаний курсов валют, увеличения протяженности транспортных каналов и особенностей коммерческой практики, присущей разным культурам.

- *Мерчандайзинг:* розничный торговец должен формировать правильный товарный микс, который соответствует местным потребностям, при этом в его распоряжении должен быть механизм быстрого реагирования на случай, когда требуется изменить или пополнить микс предлагаемых товаров.

- *Распространение:* механизм распространения товаров предполагает большее разнообразие, как правило, с более длинными каналами движения товара от источника к потребителю. Необходимо также учитывать специфические местные требования к упаковке товара и требования к охране окружающей среды.

- *Розничные операции:* и в этой сфере также требуется привести методы представления продукта и предлагаемое обслуживание в соответствие со спецификой данного рынка.

ПЛАНИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА

Набор товарных запасов розничного торговца можно охарактеризовать с точки зрения его *широты* и *глубины* в той степени, в какой каждый из этих показателей определяется политикой компании. Иногда это называют ассортиментом (*assortment*) товара.

Широта ассортимента — это число товарных категорий в пределах товарной линии и различных классов дженериков (*generic classes*) продуктов или товаров, имеющих в распоряжении розничного торговца. Ассортимент запасов можно считать узким, если в пределах индивидуальной товарной категории (*individual range*) в наличии имеется лишь ограниченный выбор брэндов, стилей и проч. Для широкого ассортимента розничных товаров характерна более высокая оборачиваемость товарных запасов, однако в этом случае маржа на прибыль будет не столь высока, поскольку у розничного торговца есть задача стимулировать покупателей.

Глубина ассортимента характеризует наличие разных размеров, стилей, цветовых решений и цен в пределах конкретного товарного класса дженериков. Существуют специализированные магазины, такие, как нишевые бутики, предлагающие весьма глубокий (богатый) ассортимент, но при этом узкую категорию товаров. Можно также для примера сопоставить типичный для Великобритании продовольственный супермаркет, предлагающий более 20 тыс. отдельных линий товара, с магазинами низких цен (*discounter*) в континентальных европейских странах, где число товарных линий ограничивается 600—1000. Розничные предложения каждого типа розничного бизнеса существенно различаются между собой, при этом соответствующий ассортимент товаров

каждого из них является неотъемлемой составной частью их стратегии. Супермагазин стремится устанавливать ценовые надбавки, оправданные дополнительной ценностью, которой в восприятии клиента обладает продаваемый им товар. Важно уметь замаскировать эту надбавку, поэтому ведущие игроки данного сектора с целью сокрытия этой практики надбавок, накопили опыт продвижения лишь ограниченной части своего ассортимента на основе цены для создания эффекта надбавки. Прибыльность обеспечивается за счет предложения достаточно широкого спектра товарных линий с заложенной в цены довольно высокой нормой прибыльности, при этом некоторые группы товаров характеризуются относительно низкой нормой оборачиваемости. Количество различных линий товаров, предлагаемых на продажу, часто называют *разнообразием* (широтой) выбора. Понятно, что в универсальном магазине будет гораздо больше линий товаров и товарного разнообразия, чем в таких магазинах, как *Bally* или *Clarks*, специализирующихся на торговле качественной обувью. Широта выбора является ключевым компонентом, формирующим у клиента восприятие дополнительной ценности. В случае с магазинами низких цен основу предложения составляют исключительно низкие (конкурентные) цены, которые являются основным фактором, привлекающим целевого клиента. Прибыльность обеспечивается за счет достижения крайне высокой нормы оборачиваемости товарных запасов, а также постоянного внимания руководства к поддержанию затрат на минимальном уровне. При этом распространение линий товара несовместимо с данной стратегией низких цен, поскольку это не то, чего ожидает целевой клиент, кроме того, наличие в ассортименте дублирующих товаров может негативно сказаться на оборачиваемости и затратах.

В экстремальных случаях, например при продаже детских игрушек или женского белья, подавляющая часть годового оборота приходится всего на несколько недель в году. Это создает для мерчендайзера серьезные проблемы в планировании ассортимента. Всегда трудно находить верный баланс между удовлетворением ожиданий клиентов и экономией ресурсов. Требуется определить объем товарных запасов с учетом ожидаемого роста спроса. Это подразумевает дополнительные усилия в области управления цепью поставок. Сеть каналов распространения имеет ограничения по мощности (производительности). Периоды пиковой торговли связаны с массированными физическими потребностями в складском хранении и транспортировке товара, это также накладывает дополнительные требования на персонал магазинов, которому приходится оперировать огромными количествами товара.

Можно привести и другие примеры, подтверждающие, что планирование ассортимента играет руководящую роль в розничной стратегии. Особенно интересны попытки некоторых розничных цепочек универсальных магазинов стать «убийцами категории» товаров (*category killer*), иными словами — удовлетворить все потребности клиента в конкретной категории товаров. Как правило, «убийца категории» представляет собой крупный магазин, специализирующийся на продажах товаров одной категории, что позволяет ему предлагать широкий ассортимент товаров в сочетании с обширным выбором в сочетании с низкими ценами и весьма умеренным набором услуг. Ярким примером может служить хорошо известный американский брэнд *Toys «Я» Us*, специализирующийся на детских игрушках.

Планирование ассортимента и разработка плана размещения товара

Для обеспечения этого процесса необходимо:

- Понимание механизма выбора, осуществляемого потребителями.
- Принятие решения о наборе ключевых и сезонных товаров.
- Принятие решения о глубине и широте товарного ассортимента, например по стилю, размерам и цветовой гамме.
- Учет целевых показателей соотношения объема продаж и уровня товарных запасов и определение оптимального уровня товарных запасов с использованием одного из методов его планирования.
- Согласование ассортиментных планов с отдельными магазинами и с намечаемыми планами стимулирования продаж.
- Инструктирование закупщиков для работы с согласованными поставщиками.

При формировании ассортимента следует учитывать ограничения, связанные с размером торговых площадей, в рамках которых приходится действовать мерчандайзеру. Если важны ширина и глубина ассортимента, то требуются площади как для хранения запасов, так и для представления товара, чтобы его можно было свободно разложить и обеспечить обзор всех его видов и сортов. Следует также убедиться, не повлияет ли увеличение глубины ассортимента на показатель оборачиваемости товарных запасов. Для обеспечения большей глубины ассортимента потребуется хранить большее число вариантов одного продукта для более узких розничных сегментов рынка, что может пагубно сказаться на уровне оборачиваемости и вызвать дополнительные трудности, кроме того, будет сложно осуществлять контроль уровней товарных запасов по этим сегментам.

Любое решение, принимаемое по ассортименту и поддержанию предполагаемого уровня товарных запасов, должно сопровождаться соответствующими решениями по источникам закупок. Вырабатывая эти решения, следует принимать во внимание показатели объема продаж предыдущих периодов, приемлемость дизайна продуктов или имени брэнда, качества продуктов, надежности поставок и услуг поставщика, а также стоимости единиц товара. Следует также убедиться в возможностях поставщика при необходимости обеспечить дополнительные поставки. Когда речь идет о группе линий модных товаров (*high fashion line*), закупщик может выяснить, кому еще поставляются подобные товары и даже потребовать включить в договор поставки пункт о запрете на поставки товара аналогичного ассортимента конкурирующим компаниям.

В целом при планировании ассортимента следует исходить из пожеланий и предпочтений клиентов. Мерчандайзер должен определить, какие характеристики (свойства) товара наиболее важны с точки зрения клиента и учитывать это в процессе планирования. Чаще всего проблемы, связанные с ассортиментом, наиболее очевидны у недостаточно эффективных розничных торговцев, что является прямым следствием утраты контакта со своим клиентом.

Типы сочетаний глубины и широты профиля ассортимента товаров — *узкий и глубокий*, *равнозначный по глубине и широте (square)*, а также *широкий и неглубокий* — приводятся на рис. 6.1. При планировании глубины и широты ассортимента следует принимать во внимание такие основные факторы, как предполагаемые объем продаж и показатели прибыли.

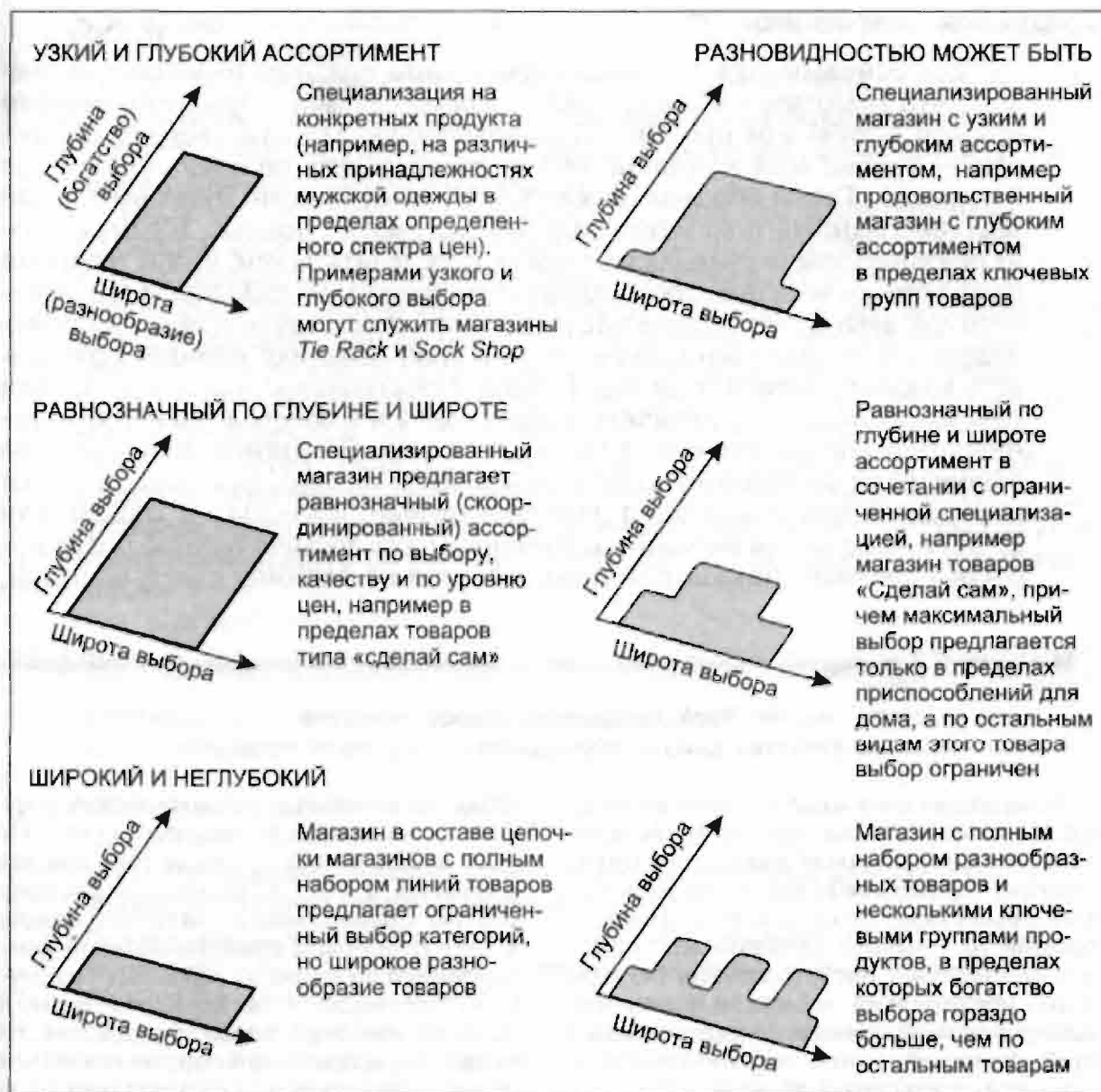


Рис. 6.1. Характеристики ассортимента различных товарных стратегий *Источник. Cook, Walters, 1991.*

Многие линии товаров продавались бы более успешно, если бы им обеспечивалась адекватная поддержка в продвижении. Мерчандайзер должен постараться оценить весомость предложений всевозможных видов помощи в продвижении разных видов товаров. К их числу могут относиться различные формы продвижения, включая скидки на рекламу (*advertising allowances*), совместное рекламирование (с производителем или оптовым поставщиком), бесплатные демонстрационные материалы, показ видеороликов в торговых залах, различные методы стимулирования продаж — специальные предложения; купоны, предоставляющие скидки или компенсирующие часть затрат потребителя на покупку товара; бесплатные образцы и конкурсы покупателей. Кроме того, важным объектом рассмотрения должна быть общая реклама, осуществляемая производителем в целях поддержания брэнда или продукта.

Градация магазинов

Если основываться на самом упрощенном подходе, то можно утверждать, что градация магазинов (*store grading*) связана с прогнозированием валовой выручки от продаж. Запланированную валовую выручку от продаж на уровне всей компании нужно распределить по имеющимся у нее магазинам. Таким образом, каждый отдельный магазин будет иметь свой запланированный показатель валовой выручки от продаж. В рамках своих обязанностей мерчандайзер должен проследить за тем, чтобы товарный план данного магазина обеспечивал возможность достижения установленного для него целевого показателя выручки. Вместо того чтобы составлять планы для каждого магазина в современной практике принято присваивать каждому магазину разряд (*grade*). Пространство для демонстрации товаров на полках и прилавках является хотя и ключевой, но все же ограниченной средой продаж, поэтому градацию магазинов производят на основе размера торговой площади. Следует, однако, признать, что этот инструмент неизбежно будет довольно грубым, поскольку в зависимости от местоположения мелкий магазинчик может достичь гораздо более высокого среднего показателя товарооборота на единицу своей площади,

Minicase 6.2

***Tie Rack* расширяет выбор товаров в попытке заново позиционировать свой брэнд**

Компания розничной торговли модными товарами *Tie Rack*, придерживающаяся стратегии рыночной ниши, планирует позиционировать себя как брэнд роскошных аксессуаров, начав с этой целью с расширения выбора предлагаемых товаров. Эта цепочка, насчитывающая 145 торговых предприятий, намерена пополнить выбор женской одежды и принадлежностей, который ранее ограничивался в основном шелковыми шарфами, дамскими сумочками, драгоценностями и шляпками. Предложение мужской одежды, ранее ограничивавшееся галстуками, также будет расширено за счет перчаток и изделий из шелка и кашемира. Представитель компании заявила: «Мы определяем себя как бизнес, специализирующийся на модных аксессуарах. По этой причине логичным следствием нашего решения стало расширение предложения, куда мы намереваемся включить полный набор модных аксессуаров».

Эта розничная компания предпочла отказаться от дальнейшего расширения специализации на предметах одежды. Вместо этого *Tie Rack* поставила целью превратиться в «дом стильных аксессуаров». Вдохновителем перемен стал новый владелец компании, производитель шарфов и галстуков *Frangi*, купивший *Tie Rack* за 22,6 млн ф. ст. после того, как эта компания в 1999 г. понесла серьезные убытки. Система магазинов была основана в 1981 г., но была сражена мощной конкуренцией со стороны основных розничных торговцев, а также переменами в области мужской одежды, в частности после нарастания тенденции одеваться проще. Представитель системы магазинов отметила: «В процессе реинжиниринга своего ключевого предложения *Tie Rack* постепенно эволюционирует. Мы движемся от успешного розничного торговца 1980-х гг. к современному дому стильных аксессуаров, стремясь удовлетворять новые потребности, возникающие под влиянием всепроникающих перемен в обществе».

Уровень цен будет сохраняться на прежнем уровне, в ближайшем будущем также не планируется серьезного обновления интерьера. Так что, несмотря на прогнозы и слухи, имя и брэнд *Tie Rack* останутся на плаву.

Источник: Rita David // *Retail Week*. 2001. 11 May.

в то время как его более крупные «собратья» с гораздо большими торговыми площадями могут демонстрировать противоположный показатель. Убедительными примерами могут служить магазин *Marks & Spencer*, расположенный на Марбл Арк, или *Timberland* — на Бонд-стрит в Лондоне, которые достигли уникально высоких показателей товарооборота с единицы площади (*sales density*) магазина.

Градация магазинов может стать причиной противоречий между оперативным руководством конкретного магазина и теми, кто исполняет централизованные мерчандайзинговые функции в головном офисе. С точки зрения руководства магазина, такая простая градация может восприниматься как очередной пример утраты контакта центрального офиса с теми, кто действует «на переднем крае» продаж. Это свидетельствует о необходимости поддерживать эффективные тесные контакты между магазинами и исполнителями функций закупки товаров в головном офисе. Поддержание таких контактов также является важной обязанностью мерчандайзера, в частности необходимость убедиться в том, что в процессе товарного планирования все соответствующие характеристики магазина учтены. В то же время мерчандайзер должен понимать выгоды введения градации магазинов.

Разработка механизмов контроля ассортиментного плана требует:

- Информации о сравнительной частоте посещений магазина представителями целевых рыночных групп как с целью простого разглядывания прилавков, так и с целью совершения покупки.
- Прогнозирования объема продаж товаров в пределах предлагаемого выбора и прибыльности.
- Мониторинга уровня товарных запасов и доступности новых запасов, а также уровня пополнения товарных запасов.
- Оценки стоимости товаров, утраченных за счет естественной убыли (усадки, усушки, утруски), проданных по сниженным ценам, а также утраченных по вине персонала.
- Поддержания тесных контактов с закупщиками путем обсуждения с ними показателей эффективности деятельности.
- Решения на основании показателей объема продаж расширить или сократить число категорий.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ

Помимо определения состава товарных категорий розничный торговец сталкивается с необходимостью принятия решений, касающихся распределения торговых площадей и порядка представления покупателям ассортимента товаров в помещении магазина. Выделение торгового пространства для конкретной категории товара обеспечивает двойной эффект. Во-первых, это позволяет обеспечить эффективный шоппинг и тем самым привлекать в магазин покупателей, во-вторых, оказывает влияние на объем продаж покупателям, уже находящимся в магазине. Это касается не только целевой категории товара, за которой пришел покупатель, но и ряда альтернативных категорий, которые представляют собой потенциальные покупки. Улучшение представления категории товара

ведет к повышению выручки, что обеспечивается за счет лучшей видимости товара и применения методов, направленных на привлечение и удержание внимания клиентов.

Подобные решения являются определяющими для формирования предложения в рамках розничного бизнеса любого типа. Как уже отмечалось в подразделе, посвященном управлению категориями товаров, существуют определенные подходы в рамках управления доходом, которые в сочетании с последними достижениями в сфере информационных технологий могут использоваться для поддержания процесса принятия решений о распределении торгового пространства магазина. В сущности, все эти подходы должны установить взаимозависимости между распределением торговых площадей, объемами продаж и, в конце концов, прибылью. Однако имеются и некоторые ограничения, влияющие на подобное решение, причем весьма практического свойства. В конечном итоге розничный торговец стремится к оптимизации внутренней планировки магазина. Необходимо знать следующее:

- Что проще: разместить продукты на отдельных местах или в составе функциональной корзины продуктов?
- Сколько времени уходит на то, чтобы отыскать и купить товар определенной категории?
- Достаточно ли разнообразен ассортимент товаров, чтобы обеспечить удовлетворительный выбор?
- Не предлагают ли конкурирующие розничные торговцы лучшую раскладку товарных категорий?
- Распределение площадей и показатели финансовой деятельности (маржа на прибыль, прибыль, учет затрат по видам деятельности), убытки вследствие порчи, поломок, усадки (естественной убыли и т.д.).

Цепочки универсальных розничных магазинов принимают все более сложные решения по распределению торгового пространства — это убедительное свидетельство отказа от краткосрочного подхода к торговле и движения в направлении построения долгосрочных розничных брендов. Возможно, лучшим примером этой тенденции может служить британская организация *Tesco*. Основатель компании принадлежал к когорте весьма успешных торговцев, который интуитивно чувствовал розничный бизнес, глубоко понимал особенности розничной торговли продовольственными товарами, изначальная философия которого сводилась к лозунгу: «Свали все в кучу и продавай подешевле». От этих корней *Tesco* эволюционировала в мощный розничный бренд, частично поддерживаемый постоянным и последовательным решением представления товара в торговых залах магазинов.

Помимо чисто финансовых аспектов методик управления доходом распределение торговых площадей определяется конкурентной стратегией компании и ограничивается факторами, связанными с операционной деятельностью и особенностями товара. Разные места торгового зала четко различаются по способности «производить» продажи (например, расположенный на входе в магазин или около касс товар максимально виден — особенно по сравнению с полками в дальнем углу зала). Но простые правила, основанные на практическом опыте, в данном вопросе неприемлемы. Логично предположить, что для обеспечения процесса пополнения товарных запасов доля торговой площади, отведенная под товар, должна в какой-то мере отражать его долю рынка, что справедливо для решений как по различным категориям товаров, так и в пределах одной товарной

категории. Правильное решение приведет к равномерному темпу продаж («опустошению» полок магазина), которым проще управлять. Однако этот подход не учитывает такое понятие, как «эластичность торговой площади». Увеличение пространства, отводимого под какие-либо линии товара или даже под товарные категории, создаст непропорционально высокое увеличение объема их продаж. Это выгодно для товаров с высоким коэффициентом прибыльности, поскольку сразу обеспечит взлет валовой прибыли магазина. Примером подобного феномена из практики британского сектора продовольственных товаров может послужить такая категория товара, как готовые замороженные блюда. Сочетание высокого качества и поразительного удобства продуктов быстрого приготовления обеспечивают этому продукту огромную дополнительную ценность в глазах вечно испытывающего дефицит времени современного потребителя. Проницательные розничные торговцы быстро распознали огромный потенциал в отведении замороженным готовым блюдам непропорционально большого места в торговой площади магазина с целью обеспечить быстрый рост объема продаж и прибыли. Однако есть некоторые группы товаров, которые «неотзывчивы» на изменения отведенной под них торговой площади. Так, без ущерба для нормы оборачиваемости можно смело сократить площадь, отведенную под некоторые потребительские товары с низкой нормой прибыли. К числу подобных продуктов могут относиться некоторые линии товаров массового спроса; клиент знает, что они представлены в магазине и будет искать их, что важно с точки зрения планирования и распределения площади торгового зала.

Неправомерно руководствоваться долей рынка при распределении торговой площади и в том случае, когда речь идет о новых продуктах. Одной из задач, которые призвано решать управление категориями товаров, является постепенный выпуск на рынок новых продуктов. Новые продукты, которые по определению еще не имеют никакой доли рынка, всегда являются потенциальным источником конфликтов между поставщиком и розничным торговцем. Поставщики прекрасно знают, что успех нового продукта полностью определяется поддержкой со стороны розничного торговца, а именно тем, как он разместит новый продукт на своей торговой площади. Однако розничного торговца еще надо убедить в том, что, отнимая часть торговой площади у признанного рынком товара для размещения «новичка», он в конечном итоге получит выгоду.

Расположение товара в торговых залах

При выработке решений о планировке торговых площадей используются специально разработанные компьютерные программы, предназначенные как для всех уровней магазина, так и для отдельных конструкций (*fixture*), на которых размещается товар (прилавки, стойки, стеллажи и проч.). В то же время до сих пор высоко ценятся и чисто интуитивные решения, особенно когда ситуация требует радикальных перемен или когда предлагается большой объем новинок. По мнению Дэвиса и Уорда (*Davies, Ward, 2000*), электронные системы поддержки процесса принятия решений о распределении торговой площади и о планировке размещения товара наиболее продвинуты именно на уровне отдельных конструкций. Планограммы представляют собой карты вертикального плана магазинных полок или прилавков — именно так, как их видят покупатели. При

помощи планограммы дистрибьютора можно проинформировать о желательном расположении товаров, она может служить руководством для размещения товара в магазине. Такие патентованные пакеты программного обеспечения, как *ACNielsen's Spacemap*, используются для централизованного составления планограмм с целью их дальнейшей передачи магазинам, что гарантирует последовательность и постоянство розничного предложения во всех торговых точках компании. Подобные компьютерные программы обеспечивают визуальное представление размещения товара на полках магазина.

Эффективное расположение товара внутри торговых конструкций определяется рядом соображений. С точки зрения конкурентной стратегии розничный торговец направляет усилия на удовлетворение ожиданий целевого клиента. Например, размещение групп товаров обычного массового спроса на полках супермаркета является достаточно традиционным и, вероятно, вполне соответствует процессу шоппинга, когда покупатель с тележкой объезжает весь магазин. Однако для индивидуума, пребывающего в постоянном цейтноте, который по пути с работы домой «заскакивает» в магазин, чтобы на ходу решить проблему ужина, необходимость обойти весь магазин в поисках нужного продукта вряд ли будет оценено как хорошее обслуживание. Размещение товаров на полках магазина должно предусматривать «логическое соседство продуктов» или учитывать, какие товары покупатель ожидает обнаружить рядом друг с другом. *IGD* (1998) указывает на необходимость разработки специального документа, посвященного стратегии расположения категорий товаров, в котором должен быть предусмотрен ряд разделов, в частности оценка роли категории товара в общем ассортименте товаров и в стратегии распределения торгового пространства; раздел по стратегиям, предназначенным для конкретных групп клиентов (например, определяющих «ценный» или «здоровый» ассортимент); и предлагаемую структуру ассортиментного набора товаров, основанную на отличительных особенностях магазинов и расположения. Это указывает на необходимость анализа того, как разграничиваются элементы категорий товаров с точки зрения клиентов и насколько они подходят для покупки. Такая задача требует анализа и исследований, что позволит установить способы, которыми покупатель категоризирует товары посредством сегментации и группировки возможных покупок. Этот процесс может сопровождаться анализом данных о покупательских операциях, чтобы собрать информацию для составления проекта планограммы, которая будет отражать оптимальное распределение торгового пространства и положение разных товаров (рис. 6.2). Проект планограммы должен основываться на параметрах торговых приспособлений, следует также убедиться в том, что в проекте учтены практические аспекты деятельности, которые обеспечат требуемую финансовую отдачу. В проекте планограммы должны быть учтены физические параметры продуктов, типы упаковки, вес продуктов и любые особые требования, связанные с конкретным продуктом. Прежде чем приступать к распределению торговых площадей, можно построить планограмму, наглядно показывающую, как в окончательном виде будет выглядеть размещенный в торговом зале товар.

Временные изменения в распределении торговой площади могут использоваться в качестве элементов стратегий продвижения. Продвижение продукта подразумевает стимулирование продаж, в результате повышенный спрос может предъявлять слишком

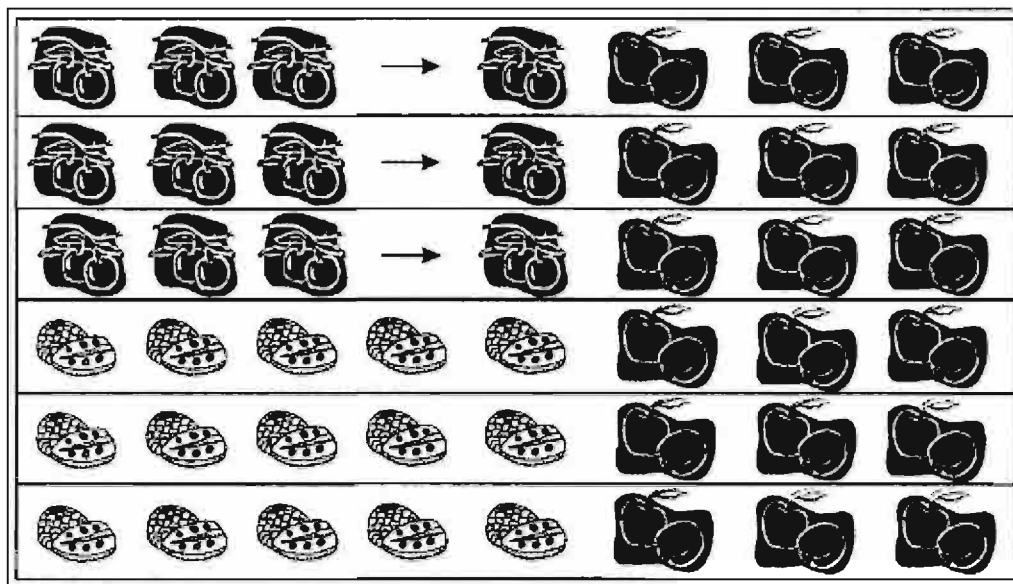


Рис. 6.2. Проект планограммы

высокие требования к нормальной операционной «производительности» магазинных полок. Учитывая важность наличия товара в удовлетворении ожиданий покупателей, возлагаемых на розничное обслуживание, мы должны скоординировать процесс планирования торговых площадей со стратегиями продвижения. Выкладка товара на отдельно стоящих торговых конструкциях поддержит предложение товара и сама по себе будет служить элементом продвижения. Задачу продвижения следует согласовать с управлением запасами, поскольку необходимый для продвижения объем товара часто превышает стандартный уровень пополнения товарных запасов.

Существенное влияние на планирование размещения товаров внутри или на торговых конструкциях оказывают и практические ограничения. Физические параметры продуктов, число товарных единиц, которые можно разместить на одной витрине (полке), а также методы пополнения товарных запасов накладывают ограничения на эффективность размещения товара, как с операционной точки зрения, так и с позиций использования торгового пространства.

Внутренняя планировка магазина

Специалисты по планированию и распределению торгового пространства должны уметь поддерживать равновесие между удовлетворением ожиданий целевых клиентов и диктуемой интересами бизнеса необходимостью сделать внутреннюю планировку магазина максимально эффективной. Как правило, розничные торговцы, специализирующиеся на товарах постоянного спроса, которые быстро распродаются, выбирают внутреннюю планировку типа «решетка» (*gride-style layouts*) (см. главу 5). Подобная планировка позволяет эффективно использовать имеющиеся торговые площади, но при этом может создавать у клиентов негативное впечатление своей очевидной утилитарностью, унылым однообразием и угнетающей

ограниченностью пространства. Для того чтобы снизить уровень беспокойства клиента, не поступаясь при этом прибылью, розничный торговец должен каким-то образом распланировать пространство между проходами, возле сервисных стоек, а также около входа/выхода. В рамках других розничных форматов, где процесс совершения покупки в большей степени определяется желанием клиента, чем необходимостью, когда важно, чтобы клиент расслабился и непринужденно бродил между прилавками, больше подходит свободная планировка (*free-flow type*). Внутренняя планировка магазина может быть эффективным средством создания общей атмосферы, наиболее благоприятствующей превращению зевак и «ходоков» в покупателей. И это может восприниматься некоторыми клиентами как важная дополнительная ценность данного розничного предложения.

ТОВАРНЫЙ АССОРТИМЕНТ И ЕГО ПОДДЕРЖАНИЕ

После составления ассортиментного плана, учитывающего индивидуальные особенности каждого товара, размеры каждого магазина из числа принадлежащих компании, а также колебания спроса, роль мерчандайзера предполагает мониторинг фактического объема продаж в сравнении с предусмотренным финансовым сметой. Стремясь находить возможности для поддержания и ускорения оборачиваемости товарных запасов, мерчандайзер должен действовать проактивно, т.е. на упреждение. Для этого необходим сложный, искусный анализ эффективности «поведения» различных товарных категорий. Если фактический спрос превышает запланированные показатели, возникает перспектива упустить какие-то возможности и «заработать» недовольство клиентов. Заблаговременное выявление подобной возможности позволяет принять корректирующие меры, хотя в зависимости от категории товара такие коррективы могут быть ограниченными. Объем продаж, превышающий запланированный уровень, обеспечит закупщику по крайней мере большую свободу для увеличения поставок и при необходимости возможность обращаться к нескольким поставщикам.

Если объем продаж какой-либо «неэффективной» товарной категории ниже запланированного уровня, появляется возможность снижения цены (*mark downs*). Мерчандайзер призван сыграть ключевую роль в процессе принятия решения о снижении цены. С финансовой точки зрения прибыльность розничного бизнеса обеспечивается за счет валовой прибыли, получаемой с каждой линии товаров, а также за счет того, как часто происходит оборот каждой линии товара, иными словами, от скорости оборачиваемости товарных запасов. Таким образом, снижая продажную цену, розничный торговец уменьшает валовую маржу на прибыль соответствующей линии товаров, рассчитывая повысить коэффициент ее оборачиваемости. Главное, что следует усвоить: валовая маржа на прибыль может образовываться только в том случае, если соответствующие товарные запасы прошли полный оборот или проданы.

Все розничные торговцы вынуждены прибегать к снижению цен. Именно навыки и опыт мерчандайзера позволяют определить, когда и на сколько можно снизить цену, чтобы добиться желаемых результатов. Еще раз подчеркнем: для эффективного решения этой задачи требуются тщательный мониторинг поведения каждой товарной категории и проактивные

действия, т.е. действия на упреждение событий. Прямые финансовые последствия этого вида деятельности мерчандайзера диктуют жизненно важную необходимость жесткого контроля. Проводимая розничным торговцем политика снижения цен должна быть направлена на поддержку стратегии позиционирования компании. Здесь ключевым фактором является восприятие потребителем уцененного товара. Не следует допускать, чтобы публика воспринимала это как распродажу «дешевки» — это компрометирует имидж розничного торговца. Так что он должен удерживать разумный баланс: с одной стороны, стимулировать оборачиваемость товарных запасов посредством снижения цен, с другой — это не должно подрывать осознанной клиентами дополнительной ценности данного розничного предложения, которую следует поддерживать, чтобы сохранить за собой право оперировать своими «полными», не сниженными ценами на остальные категории товара в рамках ассортимента.

ПЕРЕГОВОРЫ О ЗАКУПКАХ

После того как должным образом были учтены все аспекты товара и всесторонне оценены и тщательно подобраны его поставщики, розничный торговец должен провести переговоры о закупках товара и согласовать их условия. Это можно осуществлять посредством *централизованной процедуры закупок*, в рамках которой осуществляется координация, позволяющая получать скидки за счет больших объемов закупок, которых могут добиться специалисты по закупкам, работающие в штате (*based upon full-time buying specialist inputs*). Вместе с тем централизованная процедура закупок может не обеспечивать возможности для проявления гибкости, позволяющей учитывать потребности локальных рынков, а также эффективных контактов между закупщиками и отдельными магазинами. *Децентрализованная процедура закупок* может осуществляться на локальном уровне на основе учета потребностей различных географических рынков. Однако этот подход требует определенного контроля, в противном случае это может привести к непоследовательности в розничном предложении в разных магазинах компании и к потере возможности получения скидок за счет эффекта масштаба закупок. В некоторых розничных компаниях в структуре подразделения закупок предусмотрены *специалисты-закупщики (specialist buyers)*, специализирующиеся на одной или нескольких группах товаров, и закупщики общего профиля (*generalist buyers*), которые могут осуществлять закупки в пределах широкого набора товарных групп, не требующих особых знаний. Специалисты могут стать настоящими экспертами по товару в своей области и квалифицированно определять лучших поставщиков в качестве источника товаров данной группы для розничного предложения компании. Точкой отсчета любого обсуждения должны быть контроль качества, стоимость и методы доставки товара.

Если заказы имеют регулярный характер и их условия уже согласованы с поставщиком, если есть вероятность и необходимость повторных заказов, то заключается общий *единообразный договор (uniform contract)*, в основе которого лежат стандартные заранее согласованные условия.

Если компания делает новый заказ или изменяет тип заказа, необходим контракт, где прописаны все аспекты закупок. Существует некий

стандартный набор условий, который должен присутствовать в любом контракте, причем неважно, какие именно заказы на поставку в нем зафиксированы — обычные или специальные. Однако, независимо от того, какой именно контракт заключается, в нем должны быть оговорены условия закупки. В нем должны быть четко указаны такие параметры, как дата поставки, количество закупаемого товара, способ доставки или хранения, сторона, несущая издержки, связанные с поставкой товара, цена и условия оплаты, в том числе предусмотренные скидки в зависимости от уровня заказа или допустимый розничным торговцем уровень возврата товара, рекламная или мерчандайзинговая поддержка со стороны поставщика. В контракте также должно быть предусмотрено, какая сторона обладает правом на товар и несет за него ответственность на каждой стадии исполнения контракта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление товаром требует систематических усилий, а также поддержания соответствия концепции маркетинга. Рынок беспощаден в тех случаях, когда выбор товара не отражает вкусов потребителя или не учитывает существующих тенденций. Кроме того, компания должна поддерживать оптимальный уровень товарных запасов, чтобы обеспечивать желаемый уровень движения наличных денежных средств и прибыли. В основе управления товаром должен лежать товарный план (*merchandise plan*), гарантирующий максимизацию шансов компании на успех, в котором учитываются маркетинговые соображения, возможные варианты товарной стратегии, тип клиентской базы, финансовые соображения, а также поиск товаров для формирования ассортимента. Мерчандайзеру принадлежит центральная роль в обеспечении достижения стратегических целей розничной компании, а также в оперативной деятельности в области планирования и контроля товарных запасов по всему ассортименту и их пополнения. Наконец, ни один план не сможет осуществиться, если те, кто призван его реализовать, не приложат все свои навыки и умения в сфере ведения переговоров и заключения контрактов для того, чтобы качество, методы поставки и стоимость товара удовлетворяли вкусам и пожеланиям потребителя.

УПРАЖНЕНИЯ

Приведенные упражнения посвящены управлению товаром. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к изучению материалов главы 7.

1. Какими будут ваши рекомендации, если вам поручат планирование изменений уровня и ассортимента товарных запасов розничного торговца продовольственными товарами в период рождественских праздников?

2. Вас только что назначили на должность закупщика детской одежды в крупном универсальном магазине. Составьте перечень вопросов, которые следует задать мерчандайзеру, чтобы он помог вам сделать правильный выбор товаров для закупки.

3. Проанализируйте, что стоит за понятием широты и глубины ассортимента для специализированного магазина, скажем, для бутика, торгующего модной женской одеждой. Чем будут отличаться аналогичные

рассуждения, если речь пойдет о ведущем специализированном розничном магазине товаров «Сделай сам», предназначенных для дома? 4. Вам поручили составить список требований к кандидату на должность мерчандайзера. Используя материал данной главы, а также другие источники, составьте перечень качеств, необходимых для занятия этой должности. Используйте приведенную таблицу.

	<i>Рекомендуемые характеристики</i>
Тип личности	
Управленческие навыки	
Интеллектуальные способности	
Опыт	
Прочие качества (перечислите)	

Дайте пояснения, укажите, какие из характеристик кандидата являются приоритетными и обоснуйте свои рекомендации.

5. Внутренняя планировка супермаркета: упражнение.

Как правило, внутренняя планировка супермаркетов имеет характер решетки. Ее преимущество состоит в максимальной эффективности использования торговой площади. Она «подталкивает» клиентов обойти весь магазин, следуя вдоль длинных проходов от начала до конца между стеллажами с товарами. Такое поведение может быть оправданным, если речь идет о еженедельных закупках товаров для всей семьи, но многие посетители проявят больше избирательности, прокладывая свой маршрут вдоль стеллажей. В результате максимальные потоки покупателей движутся по периметру магазина, от первого к последнему ряду стеллажей. Укажите факторы, которые помогут определить местоположение в магазине следующих категорий товаров, а также укажите, где они должны располагаться, если внутренняя планировка супермаркета выполнена в форме «решетки»:

Вина и спиртные напитки; Корм для домашних любимцев; Овощи и фрукты; Гигиенические товары/Полотенца; Кондитерские товары; Замороженные продукты; Молочные продукты; Хозяйственные товары/Чистящие и моющие средства; Одежда.

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Boyle, K.B. (1987) *Direct Product Profit — A Primer*. Food Marketing Institute Research Dept., USA.

Branigan, L. (1998) 'The Internet: the emerging premier direct marketing channel', *Direct Marketing*, 61 (1), 46-8.

Cash, R.P., Wingate, J.W. and Friedlander, J.S. (1995) *Management of Retail Buying*. London: John Wiley.

Christopher, M. (1992) *Logistics and Supply Chain Management — Strategies for Reducing Costs and Improving Services*. London: Pitman Publishing.

Cobb, R. (1997) 'Space exploration', *Marketing*, 17 July, 29-32.

- Cook, D. and Walters, D. (1991) *Retail Marketing: theory and practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Corstjens, J. and Corstjens, M. (1995) *Store Wars*. Chichester: J. Wiley.
- Cox, R. and Brittain, P. (1993) *Retail Management*. London: Pitman Publishing.
- David, R. (2001) 'Tie Rack extends ranges in bid to reposition brand', *Retail Week*, 11 May, 3.
- Davies, B.J. and Ward, P. (2000) *Grocery Space Allocation: The Executive Viewpoint*, Contemporary Issues in Retail Marketing Conference, 8 September, Manchester.
- Davies, G. (1993) *Trade Marketing Strategy*. London: Paul Chapman.
- Harris, D. and Walters, D. (1992) *Retail Operations Management — A Strategic Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hill, T. (1991) *Production Operations Management Text and Cases*. 2nd edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- IGD (Institute of Grocery Distribution) (1998) *ECR Range Selection and Merchandising Process*. Letchmore: IGD Business Publications.
- Johnson, M. and Pinnington, D. (1998) 'Supporting the category management challenge: how research can contribute', *Journal of the Market Research Society*, 40 (1), 33-54.
- Karonis, J. (1998) 'The supply chain: small needs, big solutions', *Financial Times*, 17 March.
- Lewison, D. (1994) *Retailing*. 5th edn. New York: MacMillan College Publishing Company.
- Lucas, G., Bush, R. and Gresham, L. (1994) *Retailing*. Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
- MacDonald, M. and Tideman, C. (1993) *Retail Marketing Plans*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Martin, C. and Parfett, M.C. (1992) *What Is EDI? A guide to electronic data interchange*. 2nd edn. Oxford: Butterworth.
- Mulhern, F.J. (1997) 'Retail marketing: from distribution to integration', *International Journal of Research in Marketing*, 14 (2), 103—24.
- National Retail Federation of America (1991) *Merchandising and Operating Results of Department and Speciality Stores in 1990*. New York: Financial Executives Division, National Retail Federation of America.
- Ody, P. (1998) 'A transformation in retailing: information technology is helping to transform retailers', *Financial Times*, 3 June.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage — Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, London: The Free Press.
- Risch, E.H. (1991) *Retail Merchandising*. New York: Macmillan.
- Rogers, D. (1998) 'Barclays offers on-screen links', *Marketing*, 21 May, 2.
- Rogers, D. (2001) 'M&S' PERFECT SOLUTION?: Can a clothes range with a back to basics approach spark a Marks & Spencer revival?', *Marketing*, 13 September.
- Senn, J.A. (1995) *Information Technology in Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shipp, R.D. (1985) *Retail Merchandising*. 2nd edn. Boston, MA Houghton Mifflin Co.
- Smith-Bohlinger, M. (1993) *Merchandise Buying*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

7 ФОРМИРОВАНИЕ РОЗНИЧНЫХ ЦЕН

Изучив материал данной главы, вы узнаете:

- суть цены в розничной торговле, о понятии чувствительности по цене;
- методы определения цены розничного продукта;
- как сопоставить цены и ценности;
- о подходах в рамках политики снижения цен.

Выбранная розничным торговцем политика ценообразования обычно напрямую связана с результирующим уровнем спроса в определенный период времени и при условии правильно выбранной маржи на прибыль — с прибыльностью предприятия. Для розничного торговца решения в отношении цен имеют критически важное значение, поскольку без правильной розничной наценки (*margin*) его бизнес долго не просуществует. Как бизнесмен розничный торговец должен стремиться к обеспечению движения денежного потока, к прибыльности и росту своего бизнеса с целью улучшения своей рыночной позиции. Важность выбора верной стратегии все время возрастает, поскольку борьба между розничными торговцами за увеличение доли рынка происходит на основе предложения высокого качества, правильно сформированного ассортимента товаров и их доступности по конкурентной цене. Для обеспечения успеха розничный торговец должен устанавливать и поддерживать сотрудничество с производителями и внедрять технологии с целью достичь преимуществ в области затрат, не поступаясь при этом качеством. Неудивительно, что в этих условиях для большинства розничных торговцев наиболее важными элементами маркетингового микса становятся стоимость, маржа на прибыль и цена. Они приобретают особую актуальность вследствие ряда факторов, в том числе существования такого формата розничной торговли, как магазины сниженных цен (*discount store*), вторжения на британский рынок европейских розничных компаний, торгующих по сниженным ценам, а также вследствие дешевых источников снабжения. Для других форматов розничной торговли, таких, как небольшие удобно расположенные магазины товаров повседневного спроса (*convenience stores*), цена также имеет большое значение, хотя она и вторична по сравнению с их главными преимуществами — удобное месторасположение и удобный для покупателей режим работы. Современная ситуация на розничном рынке такова, что цена становится главным стратегическим оружием в жесткой конкурентной борьбе.

РАЗЪЯСНЕНИЕ ПОНЯТИЯ ЦЕНЫ

Что такое цена, можно определить следующим образом:

Цена — это ценность в денежной форме, приписываемая продавцом чему-либо купленному, проданному или предлагаемому на продажу — товару (или услуге), и сделка с покупателем в процессе совершения операции покупки, готовым заплатить за выгоды и преимущества, предоставляемые продуктом и обслуживанием в канале распределения.

Приведенное определение четко разделяет отношение к цене розничного торговца и покупателя: если розничный торговец рассматривает цену как движение денежного потока наличных средств или как источник, генерирующий доход, то для покупателя цена — это больше, чем просто деньги. Для клиента процесс совершения покупки совмещает в себе комплекс эмоциональных и функциональных выгод, проистекающих из обладания продуктом и его брэнда. Это означает, что для клиента ценность представляет собой гамму воспринимаемых моментов. В данной главе мы подробно обсудим эти проблемы.

Нам представляется, что среди всех элементов маркетингового микса наиболее трудным является принятие верных решений по ценам. Причина в том, что цена на розничный продукт и услуги канала распределения должна учитывать все факторы, связанные с сезонностью спроса и изначально присущей продукту несохраняемостью вследствие таких факторов, как недолговечность моды или ограниченный срок годности. Существенное влияние на цену в рамках сектора продовольственных товаров оказывает также отмена требования поддержания цен при перепродаже (*resale price maintenance — RPM*). Это, в свою очередь, породило предложение товаров-приманок (*loss leaders*), продаваемых в убыток для привлечения покупателей, и еще больше усложнило ценовую политику, направленную на достижение оптимального уровня общей прибыли. Одновременно с этим потребители усиливают давление на розничных торговцев в попытке заставить их обеспечивать еще большую ценность в обмен на деньги потребителей.

Ценовая политика розничного торговца должна быть согласована с общими задачами и репутацией розничной компании. Это согласование может выражаться в финансовых показателях — таких, как объем продаж, размер прибыли, прибыль на инвестированный капитал и проч., или отражаться в той роли, которая отведена процессу ценообразования в обеспечении роста и расширения бизнеса. Ценовая политика может решать и более широкие задачи, например обеспечение целевого числа периодов торговли (*sales periods*), общего числа цен и границ ценового спектра, а также рыночное позиционирование магазина и товара по уровню цен. Намеченные ценовые показатели имеют большое значение, поскольку в восприятии потребителя именно они создают имидж розничного предприятия, основанный на подходе розничного торговца к цене. Кроме того, ценообразование должно стать интегрированной частью маркетингового микса и непременно учитывать особенности целевого рынка.

По данным исследования, проведенного *Datamonitor* (1996), ценовые инициативы основных розничных цепей универсальных магазинов создают устойчивые отличительные признаки, передающиеся имиджу брэнда ком-

пании. Так, каталоги *ASDA* и ее мероприятия по ценовому стимулированию продаж усиливают позицию компании как розничной цепочки, в наибольшей степени «ориентирующейся на ценность», что может обеспечить ей долгосрочную лояльность клиентов. Предпринимаемые *Tesco* и *Safeway* усилия по продвижению продукции не только обеспечивают лояльность покупателей, но также позволяют создавать полномасштабные базы данных клиентов. Ценовые продвижения, предпринимаемые *Sainsbury*, используются в основном как помощь магазинам компании перед лицом конкурентной борьбы на местном уровне.

ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ЦЕНЕ

Важным фактором при разработке ценовой политики является понимание того, какое воздействие на спрос оказывают разные уровни цен, или то, как проявляется спрос в пределах разных уровней цены. Кроме того, в рамках розничного бизнеса существуют большие различия между сегментами рынка, например между рынками молодежи и группами потребителей с высоким уровнем доходов, чьи вкусы и предпочтения с течением времени изменяются самым драматическим образом. Относительная эластичность спроса в пределах этих сегментов довольно часто бывает различной. Заслуживают внимания и анализа факторы, которые оказывают влияние на чувствительность цены. Для начала следует понять смысл кривых спроса, которые наглядно иллюстрируют различные типы реакций рынка на изменение цены, — феномен, который носит название эластичного или неэластичного спроса (рис. 7.1).

Эластичность представляет собой ключевой элемент для понимания феномена спроса. Она определяется как соотношение выраженного в процентах изменения объема проданного продукта к выраженному в процентах изменению цены или другого элемента маркетингового микса, например затрат на рекламу. Таким образом, эластичность измеряет чувствительность спроса в ответ на изменение одного из факторов, определяющих спрос. Эластичность можно рассчитать следующим образом:

$$\text{Эластичность} = \frac{\text{Процентное изменение спроса}}{\text{Процентное изменение детерминант спроса}}$$

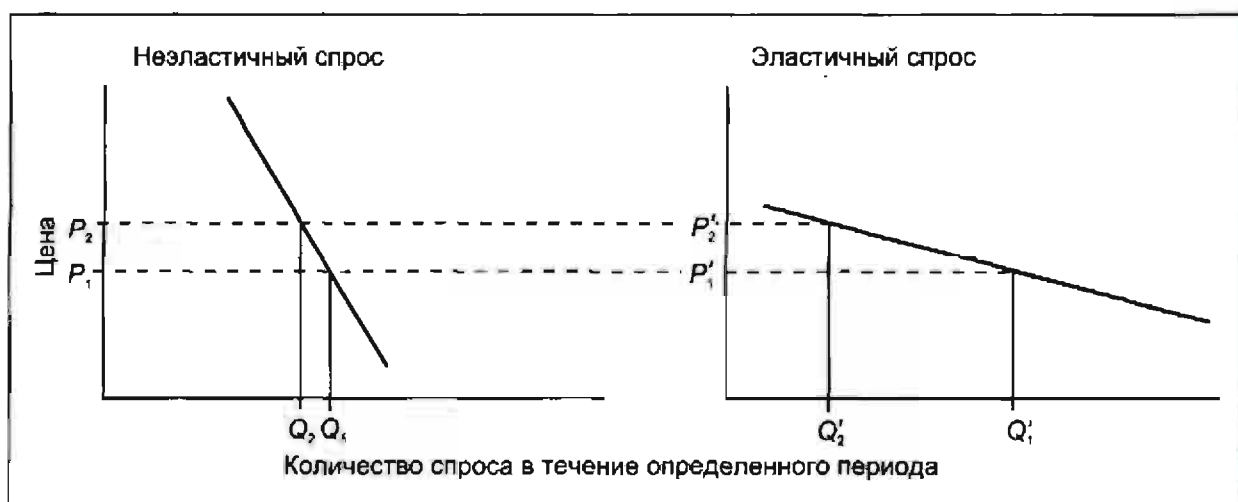


Рис. 7.1. Ценовая эластичность спроса

В пределах эластичной цены знаменатель в приведенном выше соотношении просто меняется в зависимости от процентного изменения уровня цены. Коэффициент ценовой эластичности почти всегда отрицательный, поскольку цена и количество спроса обратно пропорциональны. Это означает, что при падении цены требуемое количество продукта имеет тенденцию к возрастанию, и наоборот, когда цена растет, спрос падает. Таким образом, розничный торговец изначально должен интересоваться значением этого коэффициента, поскольку если его значение превышает единицу, это свидетельствует об эластичном спросе (т.е. при повышении цены спрос существенно падает), а если коэффициент меньше единицы, то спрос становится неэластичным (при повышении цен спрос сокращается незначительно, практически оставаясь на прежнем уровне).

Отсюда следует, что наценка на высоко конкурентоспособные товары обычно бывает небольшой вследствие эластичности спроса на подобный товар. В целом в интересах максимизации прибылей розничные наценки должны быть обратно пропорциональны ценовой эластичности спроса.

Факторы, влияющие на чувствительность к цене

На чувствительность продукта к цене оказывает влияние ряд факторов. С точки зрения маркетинга более глубокое осмысление феномена чувствительности к цене помогает понять различные сегменты рынка и осуществлять стратегическое планирование. Основные факторы, которые следует учитывать в процессе розничного ценообразования, рассматриваются в последующих подразделах.

Эффект взаимозаменяемости

Если цена на некоторый продукт выше цены на аналогичный продукт или продукт-заменитель, который имеется в продаже, то покупатели проявляют более высокую чувствительность к этой цене. В данном случае покупатель может приобрести продукт-заменитель или вообще отказаться от покупки, если считает, что ее общая стоимость для него неприемлемо высока. Например, местные жители могут не совершать покупки в магазинах с более высокими ценами, которые с удовольствием посещают туристы. Туристы могут и не знать, что те же товары в других магазинах данного района можно купить дешевле.

Эффект уникальной ценности

Покупатели становятся менее чувствительны к цене продукта, если они больше ценят какое-либо свойство этого продукта, отличающее его от конкурирующих продуктов. Например, многие потребители сохраняют лояльность продуктам фирмы *Heinz* или *Nestle*, считая, что эти продукты предоставляют наибольшие выгоды.

Эффект важности покупки

Если риск, сопряженный с покупкой, высок, то цена уже не является самым важным аспектом покупки. Такая ситуация возможна в случае приобретения подарка для важного события или покупки лекарства. Чем выше важность продукта для клиента, тем меньшую чувствительность к его цене он склонен проявлять (т.е. тем меньше эластичность спроса).

Эффект трудности сравнения

Покупатели менее чувствительны к цене продукта, если отсутствует возможность сравнить его с другими близкими вариантами. Это может обеспечить устойчивый спрос на более известные, уже зарекомендовавшие себя бренды или более устойчивую лояльность по отношению к конкретному магазину, что помогает сократить осознанный риск покупки.

Эффект цены, гарантирующей качество

Более высокая цена может свидетельствовать о наивысшем качестве продукта. В результате покупатели могут проявлять низкую чувствительность к цене. Однако этот эффект не всегда однозначен, поскольку он применим только к продуктам одного вида, тогда как в отношении других продуктов покупатели могут демонстрировать совершенно иную реакцию. Например, более высокая цена на виски может свидетельствовать о его лучшем качестве, но лишь немногие покупатели подумают, что бензин, который продают по значительно более высокой цене, обеспечит им из-за лучшего качества дополнительные выгоды.

Эффект общих расходов

Покупатели проявляют более высокую чувствительность к цене, когда речь идет о больших расходах — будь то в абсолютном денежном выражении или в виде доли их дохода. Этот эффект наиболее часто наблюдается в семьях с невысоким доходом, где все расходы тщательно контролируются. Кроме того, в периоды экономического спада глубина и вероятность проявления этого эффекта значительно возрастают.

Эффект справедливости и прозрачности цены

Если покупатель полагает, что цена на продукт выходит за пределы того, что можно считать разумной и справедливой ценой, он становится более чувствительным к такой цене. Относительно просто оценить справедливость предложенной цены на одни виды продуктов, особенно если доступны аналогичные продукты и бренды-заменители; это может спровоцировать повышенный спрос на более дешевые альтернативы. Правда, в некоторые периоды заменители найти не так-то просто. Потребители могут воспринимать розничных торговцев или бренды, которыми они торгуют, как «обирающих» клиентов, жадных, воспользовавшихся возникшим дефицитом. Например, в жару уличные торговцы часто продают прохладительные напитки и мороженое по сильно завышенным ценам.

В целом выбор, осуществляемый покупателем на основе цены, представляет собой сложный процесс, в рамках которого каждый из описанных выше эффектов может действовать в сочетании с любым другим эффектом. Хотя цена может указывать на высокое качество продукта, покупатель почти всегда имеет возможность выбирать между несколькими альтернативными предложениями. Потребитель имеет возможность оценить материалы, использованные для производства продукта, бренд и репутацию производителя, а также предлагаемые им гарантии послепродажного обслуживания. Потребитель может не разбираться в этих тонкостях и полагаться только на то доверие, которое он испытывает к данному розничному торговцу или бренду.

Прозрачность цен — понятие, которое все чаще употребляется в условиях развития электронной торговли. Концепция прозрачности цен связана с возможностью потребителя (как на оптовом, так и на розничном уровнях) быть в курсе того, какие цены на данный продукт или услугу установлены различными торговыми точками. До недавнего времени различие розничных цен за счет таких стоимостных факторов, как используемые каналы распределения и установленная наценка, не могло быть прозрачным. Это обуславливалось недостатком информации, удаленностью друг от друга альтернативных торговых предприятий и прочее, — всем тем, что препятствовало возможности потребителя осуществлять в процессе шоппинга широкомасштабные сравнения розничных предложений. Возникновение и широкое распространение Интернета предоставило потребителям возможность сопоставлять цены в разных магазинах при помощи простого щелчка мышью. Вследствие этого политика розничного ценообразования столкнулась с необходимостью реагировать на всеобщую прозрачность цен: сейчас потребитель гораздо лучше информирован о том, куда обратиться, чтобы получить за свои деньги реальную ценность.

ПРОЧИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЦЕНЫ

Чувствительность к цене является только одним из факторов, которые должен учитывать розничный торговец, устанавливая цены на свои

Minicase 7.1

За сниженными ценами стоит «серый» рынок

Они утверждают, что ведут войну против искусственно завышенных цен. Но когда цепи супермаркетов рекламируют оригинальные дизайнерские продукты по сниженным ценам, причем вопреки желанию владельцев соответствующих брэндов, они слишком ловко маскируют это свое главное намерение. «Следствием этого является то, что все прочие продукты в наших магазинах продаются по конкурентным ценам», — заявляет управляющий супермаркета, который координирует закупки товаров на «сером» рынке, где магазины приобретают товары с фирменными брэндами. Розничные компании, специализирующиеся на продовольственных товарах, все больше оценивают преимущества в области стимулирования продаж, которые предлагают эти рынки. Так, компания *ASDA* поддерживает свой имидж магазинов низких цен за счет продажи духов по цене на 50% ниже, чем в универсальных магазинах, и заявляет при этом, что старается блюсти интересы потребителей. Не так давно другая компания, *Tesco*, заявила, что буквально сбилась с ног в поисках фирменных сорочек и футболок фирмы *Ralph Lauren*, которые теперь продаются в магазинах компании по цене, меньшей в два раза. Обе компании подчеркивают, что не могут гарантировать постоянного наличия ассортимента подобных товаров, поскольку владельцы ведущих фирменных брэндов отказываются предоставлять свои товары розничным торговцам массовыми продовольственными товарами. «Розничной компании крайне трудно понять, как действует "серый" рынок, — заявляют крупные цепочки магазинов, — а все потому, что торговцы склонны держать в секрете свои источники». Скрытность операций на «сером» рынке затрудняет возможность оценки объема операций в рамках «серой» экономики. По подсчетам *Tesco*, в прошлом году объем продаж продуктов, полученных на «сером» рынке, составил около 20 млн ф. ст.

Источник: Peggy Hollinger // *Financial Times*. 1998.

продукты. Формулируя решения в рамках политики ценообразования, розничная компания должна принимать в расчет следующие факторы:

1. Несохраняемость некоторых видов продуктов, таких, как остромодные изделия или товары, имеющие конечную дату реализации. Продукты, которые нельзя продать уже в ближайшем будущем, вынуждают розничного торговца прибегать к таким ухищрениям, как тактическая поздняя уценка или сезонные распродажи.

2. Конкурентные условия розничной отрасли заставляет розничных торговцев устанавливать цены на конкурентном уровне, в противном случае они могут столкнуться с упущенными продажами.

3. Волатильность рынка обусловлена следующими аспектами:

- краткосрочными колебаниями затрат на международном уровне;
- необходимостью хранить продаваемые товары;
- проблемами снабжения;
- коэффициентом естественной убыли товара;
- необходимостью обеспечивать адекватную прибыль (отдачу) от каждого

квадратного метра торговой площади или страницы каталога товаров.

Все это требует искусных методов планирования.

4. Важным элементом ценовой политики является контроль затрат. У многих розничных торговцев постоянные издержки довольно высокие, тем не менее они вынуждены устанавливать конкурентные цены на свои товары. Если розничные компании будут пренебрегать контролем затрат, это может сделать их уязвимыми и привести к финансовому краху или враждебному поглощению.

Последние данные от Криса Тая (*Chris Tighe*) *H Financial Times*. 2001. 12 April.

ASDA намерена использовать «серый» рынок

Компания *ASDA* намеревается расширить предложение «серых» товаров и на этой неделе выбросила в продажу самый большой в своей истории ассортимент дизайнерских моделей солнцезащитных очков по низким ценам. *ASDA* утверждает, что заказ на очки был размещен еще до прошлого четверга, когда было обнародовано мнение Европейского суда о дешевых импортных фирменных товарах, которое можно расценить как поворотный пункт в этой области. Однако компания заявила, что это определение было весьма обнадеживающим, поэтому предложение столь широкого ассортимента «серых» солнцезащитных очков именно в это время не было случайным совпадением. «Мы и дальше будем прилагать усилия к поиску товаров на «сером» рынке, это помогает нам давать потребителю самую большую ценность, какую мы только в состоянии ему предложить», — заявляют представители этой цепной системы. На прошлой неделе в юридическом заключении, сделанном по поводу продажи компанией *Tesco* джинсов производства *Levi* по сниженным ценам, Европейский суд отметил в своем предварительном решении, что первостепенная ответственность в определении того, должны ли производители блокировать импорт дешевых товаров, лежит на национальных судах стран. Однако это мнение, которое позволило как *Tesco*, так и *Levi* заявить о своей победе, еще не является окончательным решением.

5. Сезонный характер спроса приводит к образованию пиковых периодов и периодов низкого спроса, что требует согласования ценообразования, направленного на управление спросом, с потребностью избавиться от старых запасов или улучшить ситуацию, связанную с движением денежной наличности.

6. Цена связана с психологическими аспектами как качества продукта, так и его статуса. Именно поэтому всегда важно следить и оценивать, как уровень цены или его изменение будут восприниматься разными целевыми сегментами.

7. Посредники могут влиять на уровень цен путем изменения стоимости поставок, стоимость банковского обслуживания и изменения процентной ставки, необходимости повышения заработной платы работникам вследствие введения государством минимального уровня заработной платы и проч.

8. В процессе ценообразования следует принимать во внимание и требования государственного законодательства, которые могут оказывать влияние на то, как представлены цены. Например, в марте 2000 г. было введено требование в дополнение к продажной цене товара, продаваемого по объему, указывать цену единицы товара (т.е. цену за 100 мл, за 100 г и т.д.). Это заставило розничных торговцев внести изменения в цены на товары в витринах, добавить требуемую информацию в ценники товаров, продаваемых по объему, и настроить кассовые аппараты, чтобы эта информация отражалась на выбиваемых кассовых чеках.

МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА РОЗНИЧНЫЙ ПРОДУКТ

Ценовая политика должна учитывать все потенциально влияющие факторы, а также факторы, воздействующие на рынок, вследствие чего перед розничным торговцем возникает сложная задача: он может выбрать один из подходов или комбинацию следующих подходов к ценообразованию. Существуют два основных, кардинально отличающихся подхода к ценообразованию: *метод на основе учета затрат* и *рыночный метод, ориентированный на спрос*.

Ценообразование на основе учета затрат

Этот метод связан с учетом затрат, которые несет розничный торговец в процессе закупки продукта или услуги, которые он впоследствии предлагает своим клиентам. Ценообразование на основе учета затрат состоит в установлении цен на основе анализа и учета затрат розничного торговца.

Ценообразование по принципу «средние издержки плюс прибыль»

В рамках этого метода могут учитываться либо предельные издержки, либо совокупные издержки с учетом накладных расходов. В основе подхода могут лежать:

- Выбор целевого рынка.
- Определение стоимости товаров, имеющихся в магазине, с учетом затрат на хранение, реализацию, стоимости товаров, утраченных вследствие естественной убыли (за счет усадки, усушки и т.д.), размера накладных расходов и проч.

- Определение максимальной цены, за пределами которой будет считаться, что розничный торговец предлагает товары по слишком высоким ценам, т.е. более высоким, чем у конкурентов.

- Применение торговой наценки (*mark-up*) при условии, что определены ее возможные пределы, позволяющие получить запланированный объем прибыли. Важна общая, т.е. совокупная, прибыль, поэтому допускается некоторая свобода действий при установлении цен на отдельные виды товара в магазине или секции. Здесь, как правило, применяется процентная торговая наценка, позволяющая установить окончательную продажную цену. Наценка может выражаться в виде процента от закупочной стоимости (себестоимости товара для розничного торговца) или продажной цены. Она должна компенсировать операционные расходы и обеспечивать желаемый уровень прибыли. Например, если предположить, что розничный торговец закупает платье по цене 60 ф. ст., а выставляет на продажу по цене 90 ф. ст., то торговая наценка на закупочную стоимость составит $30:60$, т.е. 50%, а наценка на продажную цену — $30:90$, или 33,3%. Далее могут иметь место некоторые корректировки цены, например, дробление до 89,95 ф. ст. по ряду причин, в том числе психологических.

Знание того, из чего складывается цена на продукт, имеет исключительное значение и важно для расчета операционных издержек каждого розничного источника или каждой страницы каталога товаров. Это позволяет маркетологу точно определить, каким может быть чистый эффект любого снижения цены.

Недостаток ценообразования методом учета затрат состоит в том, что он должным образом не учитывает рыночного спроса на продукт, т.е. не позволяет узнать, какую цену готов выдержать рынок, а также различные уровни цен, предлагаемые конкурентами.

Ценообразование на основе нормы прибыли

Другой затратный метод установления цены розничного продукта — ценообразование на основе нормы доходности (*rate-of-return*), который гарантирует компании получение согласованной, заранее установленной нормы дохода на инвестированный капитал. Если предыдущий метод «средние издержки плюс прибыль» сосредоточивает внимание на затратах, связанных с ведением розничного бизнеса, то данный метод сконцентрирован на прибыли (*profits*), обеспечиваемой вложенным капиталом. Этот подход игнорирует необходимость связывать ценовую политику с обеспечением такого объема продаж, который компенсировал бы накладные расходы или обеспечивал устойчивость спроса с течением времени. Такие методы, как «средние издержки плюс прибыль» и ценообразование на основе нормы прибыли, неприемлемы для тех розничных продуктов, которые должны относительно долго продержаться на высококонкурентном рынке.

Методы установления розничных цен, ориентированные на спрос

Этот метод установления цены на розничный продукт принимает в расчет не уровень затрат розничного торговца, а факторы спроса. В период дефицита на некоторые продукты, например на свечи, при частом

отключении электроснабжения или на свежие овощи зимой, цены на них, как правило, повышаются, что дает розничному торговцу возможность использовать преимущества высокого спроса и дефицита предложения.

Ценовая дискриминация

Метод ценовой дискриминации, который иногда называют *многообразием цен*, или *ценовой гибкостью*, часто используется при продаже продукта одновременно по двум или большему числу разных цен. Часто во время различных мероприятий студентам и пожилым людям продукт предлагается по более низкой цене, чем представителям других сегментов рынка. В гараже всегда предлагается разная цена за обслуживание личного и корпоративного автотранспорта. Розничный торговец, лично знающий клиента, может предложить ему персональную скидку в рамках гибкого подхода к ценообразованию, основанного на личных взаимоотношениях. Ценовая дискриминация, как правило, связана с определенными временными периодами, например в так называемый «счастливый час» (*happy hour*) напитки продаются по более низким ценам, или поесть можно дешевле в предвечерние часы, предшествующие времени наибольшего спроса. Для успеха ценовой дискриминации нужно уметь выявить те сегменты рынка, где покупку продукта не совершат при отсутствии разнообразия цен. Для поддержания интенсивной работы бизнеса розничный торговец товарами типа «сделай сам» часто предоставляет скидки тем клиентам, которые много покупают, обеспечивая существенный объем продаж. Это означает, что мелкий розничный бизнес может извлечь пользу из предоставления скидок на большое количество закупаемого товара. И тому индивидуальному клиенту, который, например, делает пристройку к своему дому, можно предложить специальную одноразовую скидку индивидуального размера.

Ценовая дискриминация также может основываться на повышении цены на продукты, обладающие более высоким потенциалом спроса. Например, если речь идет о продукте, являющемся предметом увлечения (подробнее см. главу 6), то спрос на него, как правило, повышен. Спрос на такие продукты обычно настолько высокий, что превышает рыночное предложение. Таким образом, такие продукты, как покемон или куклы *Teletubbies* можно предлагать по более высоким ценам, исходя из растущего уровня спроса. Другим примером успешного применения политики ценовой дискриминации являются периоды праздников: День влюбленных (День святого Валентина) или День матери, когда резко повышаются цены на цветы или комнатные растения.

«Обратное» ценообразование

Этот ориентированный на рынок метод ценообразования основан на том, какую цену желает заплатить клиент. Цена вырабатывается в обратном привычному порядке (*backward pricing*), о чем свидетельствует название данного метода. Сначала определяется согласованный размер прибыли. Затем проводится тщательный контроль затрат, чтобы цена, считающаяся приемлемой, могла их компенсировать. При необходимости производится дополнительная корректировка с учетом качества продукта или услуги. Розничные торговцы, продающие товары по ценам, управляемым рынком (*on a price-led basis*), часто настаивают на том, чтобы их поставщики «укладывались» в конкретный указанный ими объем затрат,

даже если при этом приходится поступаться некоторыми аспектами качества продукта.

Этот подход может быть связан с *выравниванием цен (price lining)*. Выравнивание цен представляет собой метод, облегчающий потребителю возможность сопоставления альтернативных вариантов розничного предложения за счет установления ряда заранее определенных ценовых позиций (уровней) в каждом классе товаров. После того как розничный торговец определил набор уровней цен (*price lines*), он закупает только те продукты, цены которых попадают в установленные границы. Например, на мужские сорочки могут быть установлены следующие уровни цены: 25, 35, 45 ф. ст. Для успешного применения этого метода необходимо, чтобы разрыв между соседними уровнями цены был достаточно высоким, чтобы отражать различия в осознаваемой потребителем ценности продуктов. Подобное шаговое изменение цен и ценности предлагаемого продукта обеспечивает продавцам дополнительную возможность убеждать клиента купить продукт по более высокой или по более низкой цене. Выбор уровней цен должен основываться на силе покупательского спроса на данные брэнды. Преимущество ограничения числа ценовых уровней состоит в том, что розничный торговец может обеспечить более широкий ассортимент, что повышает объем продаж и снижает потребность в снижении цен. Например, розничный торговец, имеющий в запасе 180 единиц товара и только шесть уровней цены, будет располагать ассортиментом только в 30 товарных единиц в пределах каждого уровня цены. С другой стороны, если бы на этот товар было установлено только три уровня цен, то внутри каждого уровня было бы по 60 единиц товара. Подобный подход облегчает розничному торговцу возможность проводить специализацию по уровням цен и тем самым выстраивать более четкий имидж товара. Преимущества метода выравнивания цен:

- возможность увеличения объема продаж за счет более широкого ассортимента в пределах каждого уровня цен;
- покупателю легче ориентироваться в разнообразии цен, проще выбрать продукт с приемлемым уровнем цены;
- продавцы получают возможность предлагать клиенту ряд последовательно повышающихся или понижающихся цен на интересующую его товарную категорию, что облегчает задачу убеждать клиента купить подороже или подешевле, но все-таки купить;
- распределение товаров по группам, соответствующим ряду цен, позволяет улучшить выкладку товаров и повысить действенность мероприятий по стимулированию продаж;
- более высокая эффективность процесса ценообразования может сократить потребность в снижении цен;
- совершенствуется процесс покупки, поскольку покупатель может осуществлять выбор товара, руководствуясь приемлемым для него уровнем цен;
- вследствие скоординированности цен и их меньшего разнообразия упрощается процедура контроля.

«Снятие сливок»

Подобный метод ценообразования можно использовать в условиях недостаточного рыночного предложения какого-либо продукта или брэнда, которые в сознании покупателей ассоциируются с дополнительной цен-

ностью. В этом случае повышенная цена на такой товар не снизит и не ослабит спроса на него. Политика «снятия сливок» может сработать только в условиях устойчивого потенциального спроса на продукт. К ней, как правило, прибегают дома высокой моды и известные производители косметических средств, обладающие мощными, устойчивыми брендами.

Ценовое лидерство

Розничный торговец может устанавливать высококонкурентные цены на некоторые товары, жертвуя при этом прибылью, но рассчитывая привлечь дополнительное число покупателей, что поможет увеличить спрос на сопутствующие товары. Товары, продающиеся по конкурентно низким ценам, как правило, называются «убыточными лидерами» (*loss leader*), поскольку цена на них ниже себестоимости для продавца. На самом же деле розничные торговцы довольно редко терпят убыток от таких продаж, даже если устанавливают необычайно высокие скидки. Товары-лидеры обычно продаются по цене, близкой к их себестоимости для розничного торговца, но не в убыток ему. Однако в период Рождества супермаркеты могут продавать индеек себе в убыток с целью обеспечить дополнительный объем продаж прочих продуктов, закупаемых для праздничного стола. Подобное занижение цен осуществляется с целью привлечь покупателей в магазин, увеличить объем продаж и укрепить в их сознании имидж магазина как предлагающего хорошую ценность за деньги.

Товары, отбираемые на роль «убыточных лидеров», должны быть широко известными, это должны быть регулярно закупаемые товары массового спроса. Главная задача состоит в том, чтобы установить на них настолько низкую цену, чтобы она привлекала многочисленных покупателей. Кроме того, распространение информации о наличии подобного сулящего ценность предложения способствует большему успеху мероприятий по продвижению. Наиболее часто такой подход используют супермаркеты, которые постоянно представляют покупателям своих «убыточных лидеров». Как и в отношении прочих форм ценового продвижения, в рамках этого подхода розничные торговцы должны осуществлять мониторинг и оценку эффективности использования «убыточных лидеров». При таком подходе существует опасность, что покупатели начнут активно использовать это предложение в своих интересах. Если они ограничивают покупки одним этим «убыточным лидером» или если такой товар составляет конкуренцию другим, имеющимся в продаже товарам, то розничной компании следует пересмотреть свою политику ценового продвижения.

Конкурентное ценообразование

Конкурентное ценообразование используется для того, чтобы соперничать с рыночными ценами конкурирующего розничного торговца. Эта методика требует хорошего знания фактических затрат, поскольку соперничество с ценами более эффективного конкурента по ряду товарных позиций может обернуться убытками. Кроме того, необходимо хорошо понимать, насколько важна конкурентная политика ценообразования для потребителя. Установление конкурентных цен является скорее реактивным, чем проактивным методом ценообразования: ведь розничный торговец, бренд которого обладает мощным привлекательным имиджем, не обязательно должен стремиться «побить» цену конкурента.

Ценообразование для быстрого проникновения на рынок

Этот метод ценообразования аналогичен конкурентному, но используется в тех случаях, когда компании или бренду требуется быстро проникнуть на рынок. Тогда для обеспечения признания нового розничного предложения широким кругом покупателей на соответствующий товар устанавливаются цены ниже конкурентных. Компании, специализирующиеся на продажах потребительских товаров постоянного спроса (*fast-moving consumer goods* — *FMCGs*), могут использовать такой метод ценообразования, который направлен на обеспечение быстрого проникновения на рынок, в течение первых двух лет, а затем, когда продукт завоюет прочное положение на рынке, постепенно повышать на него цену. Так, в 1996 г. розничные торговцы продовольственными товарами вели ожесточенную ценовую войну с ведущими нефтяными компаниями за цены на бензин, разгоревшуюся из-за стремления некоторых крупных супермаркетов захватить существенную долю рынка бензина. По некоторым оценкам, эта война стоила компании *Tesco* 30 млн ф. ст.; в результате с рынка было вытеснено 2 тыс. независимых компаний. По данным статьи, опубликованной в *SuperMarketing* (1996), в самый разгар «бензиновой» войны средняя валовая прибыль воюющих сторон составляла всего 0,03 пенса за литр бензина, а в июле того же года, когда ценовая война утихла, этот показатель возрос до 5,5 пенсов за литр. Таким образом, применение стратегии проникновения на рынок быстро обеспечило британским комбинированным супермаркетам (*combined supermarkets*) 21,5% национального рынка бензина.

Ценообразование с учетом психологии

Иногда этот метод ценообразования называют использованием дробных (некруглых) цен (*odd pricing*). Очень часто розничные торговцы практикуют установление дробной цены: вместо 10 ф. ст. цена на продукт устанавливается в размере 9,85 или 9,99 ф. ст. Это создает у потребителя ощущение, что цена несколько ниже того, что он готов заплатить. Точно так же, как цена в 9,95 ф. ст. воспринимается как значительно более низкая, чем 10 ф. ст., цена в 488 ф. ст. может восприниматься как цена в размере около 400, а не около 500 ф. ст. Однако пока еще нет достаточно достоверных подтверждений влияния подобной ценовой уловки на размер прибыли от продаж.

Ежедневно низкие цены

В настоящее время стратегия «ежедневно низких цен» (ЕНЦ) (*every day low pricing* — *EDLP*) применяется многими розничными торговцами. Ее суть состоит в постоянном и последовательном поддержании цен на предлагаемый товар на уровне между обычной ценой и ценой конкурентов, торгующих по сниженным ценам. Причем «низкие» вовсе не означает «самые низкие», просто такое определение указывает на конкурентную ценовую позицию, которая вследствие этого сохраняется на одном и том же уровне. Ряд розничных торговцев, применяющих метод ЕНЦ, не верят в эффективность сниженных цен и распродаж, они направляют свои усилия на поддержание стабильного спроса в течение всего года путем установления «правильных» цен на свои товары. Одним из самых известных последователей стратегии ЕНЦ является компания *Toys «Я» Us*. В целом

стратегией ЕНЦ могут с успехом пользоваться крупные розничные операторы, обеспечивающие значительную экономию за счет объема закупок и обладающие значительной рыночной властью в процессе закупки товаров. Стратегия ЕНЦ может принести ряд выгод:

1. *Ощущение справедливости.* Многие клиенты все больше скептически относятся к таким стратегиям, как надбавки на розничные цены и скидки с розничных цен. Среди покупателей все больше распространяется традиция дожидаться распродаж или совершать обход многих магазинов в надежде участвовать в акциях по стимулированию продаж, предлагающих наиболее выгодные розничные цены. Стратегия ЕНЦ дает розничному торговцу возможность не вступать в ценовые войны периодов распродаж и сосредоточивать усилия на укреплении своего положения на рынке как торговца, предлагающего справедливые цены.

2. *Снижение потребности в рекламе.* Стабильность ценовой политики, обеспечиваемая стратегией ЕНЦ, в значительной степени устраняет необходимость распространения информации о распродаже или специальных розничных предложениях. Вместо этого розничный торговец может направлять средства на укрепление своего имиджа или на реализацию различных схем в рамках маркетинга на основе взаимоотношений.

3. *Улучшение управления обслуживанием клиентов.* Если розничный торговец отказывается использовать периоды распродаж и спрос в его магазинах меньше подвержен сезонным колебаниям и имеет более устойчивый характер, тогда продавцы могут уделять достаточно времени для обслуживания каждого покупателя. Такой подход способствует улучшению восприятия клиентами уровня получаемого ими обслуживания. Отсутствие периодов пикового спроса обладает еще и тем преимуществом, что способствует относительной стабильности персонала.

4. *Снижение дефицита и улучшение управления товарными запасами.* При более стабильном постоянном спросе на продукты облегчается контроль движения товарных запасов. Стратегия ЕНЦ сглаживает колебания спроса и тем самым сокращает вероятность дефицита, когда клиенты ощущают неудовлетворенность обслуживанием.

5. *Повышение маржи на прибыль.* Если розничный торговец сумел завоевать у потребителя имидж справедливого ценообразования, то, несмотря на общий низкий уровень цен, повышается общий уровень оборачиваемости товарных запасов и как следствие — прибыльность бизнеса.

Несмотря на большие преимущества, которыми обладает стратегия ЕНЦ и которые позволяют его широко рекомендовать, он подходит не всем розничным торговцам. Одним трудно поддерживать низкие цены в течение продолжительных периодов времени вследствие того, что они не могут обеспечить экономии за счет большого объема закупок или из-за конкурентной природы их бизнеса. Кроме того, компании, специализирующиеся на продаже товаров, содержащих компоненты, связанные с модой, могут стремиться устанавливать изначально высокие цены на свой товар, поскольку такая практика бизнеса хорошо себя зарекомендовала. Иная методика существует для установления цен на модные товары, поскольку в случае последующей распродажи вокруг них мгновенно возникает возбуждающая атмосфера, а подчас — большой ажиотаж. Такие распродажи создают настолько сильную мотивацию к покупке, что это

позволяет розничному торговцу в кратчайший срок реализовать большой объем товара. Таким образом, ежедневное поддержание низких цен целесообразно не для всех типов розничной торговли.

Чтобы внести окончательную ясность в этот вопрос, поясним, что магазин ЕНЦ позиционирован на одном конце рыночного континуума (диапазона), тогда как магазин, предлагающий цены, стимулирующие продажи, который часто называют магазином высоких/низких цен (*high/low store* — *HILO*), располагается на противоположном его конце. Таким образом, в рамках этих двух подходов политика управления категориями товаров существенно различается. Например, в магазине ЕНЦ часто приходится держать большой объем товара, но с ограниченным выбором брэндов и большим количеством товарных единиц каждого брэнда. С технической точки зрения магазин ЕНЦ можно охарактеризовать как имеющий низкую фиксированную полезность (более узкий ассортимент, меньше удобств в обслуживании) и в то же время — высокую переменную полезность (более низкие цены). Причем под фиксированной полезностью понимаются затраты и выгоды, которые в сущности не зависят от того, какие именно товары покупают при посещении магазина, тогда как переменная полезность охватывает факторы, меняющиеся в зависимости от покупаемого товара. Стратегия ЕНЦ в большей степени рассчитана на клиента, руководствующегося соображениями экономии, тогда как магазин формата «высоких/низких цен» предлагает высокую фиксированную полезность. Преимущества розничного формата «высоких/низких цен» основаны на его удобстве, высоком качестве обслуживания и большом ассортименте товаров. Однако такие магазины обеспечивают, скорее, низкую переменную полезность, так как цены в них, как правило, более высокие. В отличие от магазинов ЕНЦ, магазины «высоких/низких цен» завоевывают конкурентные позиции за счет более высокого уровня обслуживания и богатого ассортимента, которые обуславливают более высокие цены.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЕГО СООТНОШЕНИЕ С ЦЕННОСТЬЮ

Какую бы политику ценообразования ни выбрал розничный торговец, он всегда должен учитывать ее потенциальное восприятие потребителем. Принимая решение о покупке, потребитель всегда должен быть готов поступиться чем-либо в обмен на получение удовлетворения от преимуществ, которыми обладает приобретаемый/продукт. Удовлетворение — более сложное понятие, чем кажется на первый взгляд. Большинство потребителей, покупая продукт, стремятся приобрести ценность, которую характеризуют такие понятия, как качество и цена, а также дополнительную ценность за счет имиджа или брэнда. Это утверждение можно выразить следующим образом:

$$\text{Ценность} = \frac{\text{Качество}}{\text{Цена}} + \text{Имидж.}$$

Если потребитель высоко оценивает качество и имидж продукта, он готов поступиться гораздо большим, чтобы приобрести его. Это объясняет успех предложения путешествий первым классом на различных видах транспорта, например на поездах, самолетах, круизных лайнерах, а также позволяет успешно продавать ведущие брэнды по более высоким ценам. Взаимоотношения между ценой, качеством и ценностью играют немало-

важную роль в формировании приверженности покупателя определенному магазину и покупательского поведения в целом. Ценность можно сгруппировать в четыре категории, предложенные Зейтгамлом (*Zeithaml, 1988*):

- ценность в виде низкой цены;
- ценность в виде того, что потребитель желает получить от продукта;
- ценность в виде качества, приобретаемого за уплаченную цену;
- ценность — то, что потребитель получает взамен того, что отдает. Зейтгамл

описывает ценность как «делку — соотношение между компонентами явной выгоды и жертвуемыми взамен компонентами». По его мнению, компоненты выгоды включают внутренние присущие продукту свойства, внешние свойства, осознанное качество и прочие абсолютно абстрактные понятия. Отсюда ценность — это оценка получаемых от продукта преимуществ и выгод. Таким образом, установление низких цен не может считаться достаточно обоснованной стратегией, обеспечивающей лучший способ завоевания успеха на розничном рынке.

Изменение цен на продукт может оказать влияние на то, как потребители воспринимают его качество. Снижение цен может ассоциироваться с финансовыми трудностями компании, ухудшением обслуживания и снижением качества продукта или с тем, что тенденция снижения цен будет продолжаться, поэтому следует просто дожидаться, когда они упадут еще ниже. Считается, что ценность продукта стала гораздо ниже, поскольку, как было установлено, из-за изменения цены качество продукта в сознании потребителя снизилось в значительно большей степени, чем цена. Можно математически показать, что в восприятии потребителя новая, сниженная ценность продукта составляет лишь половину его бывлой ценности:

$$\text{Ценность} = \frac{\text{Качество}}{\text{Цена}};$$

отсюда

$$\text{Ценность}^{\text{Новая}} = \frac{\frac{\text{Качество}}{\text{Цена}}}{x}, \text{ то } \text{Ценность}^{\text{Новая}} = \frac{1}{2} \text{ Ценности.}$$

Это математическое соотношение указывает на то, что качество товара или услуги считается снизившимся вдвое по сравнению с тем, что было раньше, тогда как его цена осталась на прежнем уровне. Предположив, что x — один и тот же фактор для цены и качества, получаем, что ценность продукта в восприятии потребителя сокращается вдвое. Эти выкладки указывают, насколько важно оперировать ценой на продукт с учетом других факторов.

Повышение цены, наоборот, может восприниматься как способ, при помощи которого компания стремится получить более качественный продукт или улучшить обслуживание в рамках розничного предложения. Однако некоторые потребители могут подумать, что компания просто проявляет жадность и что качество ее продукта от повышения цены ничуть не изменилось. Это означает, что, по мнению потребителя, ценность продукта снизилась. В результате очень многое зависит от того, как розничный торговец обосновывает повышение цены перед потребителем.

Для обеспечения максимальных шансов на успех своей ценовой политики розничный торговец должен контролировать каждый этап процедуры

изменения цены, как показано на рис. 7.2. Приведенная схема раскрывает важность соображений, которые следует учитывать для того, чтобы изменение курса ценовой политики принесло успех.

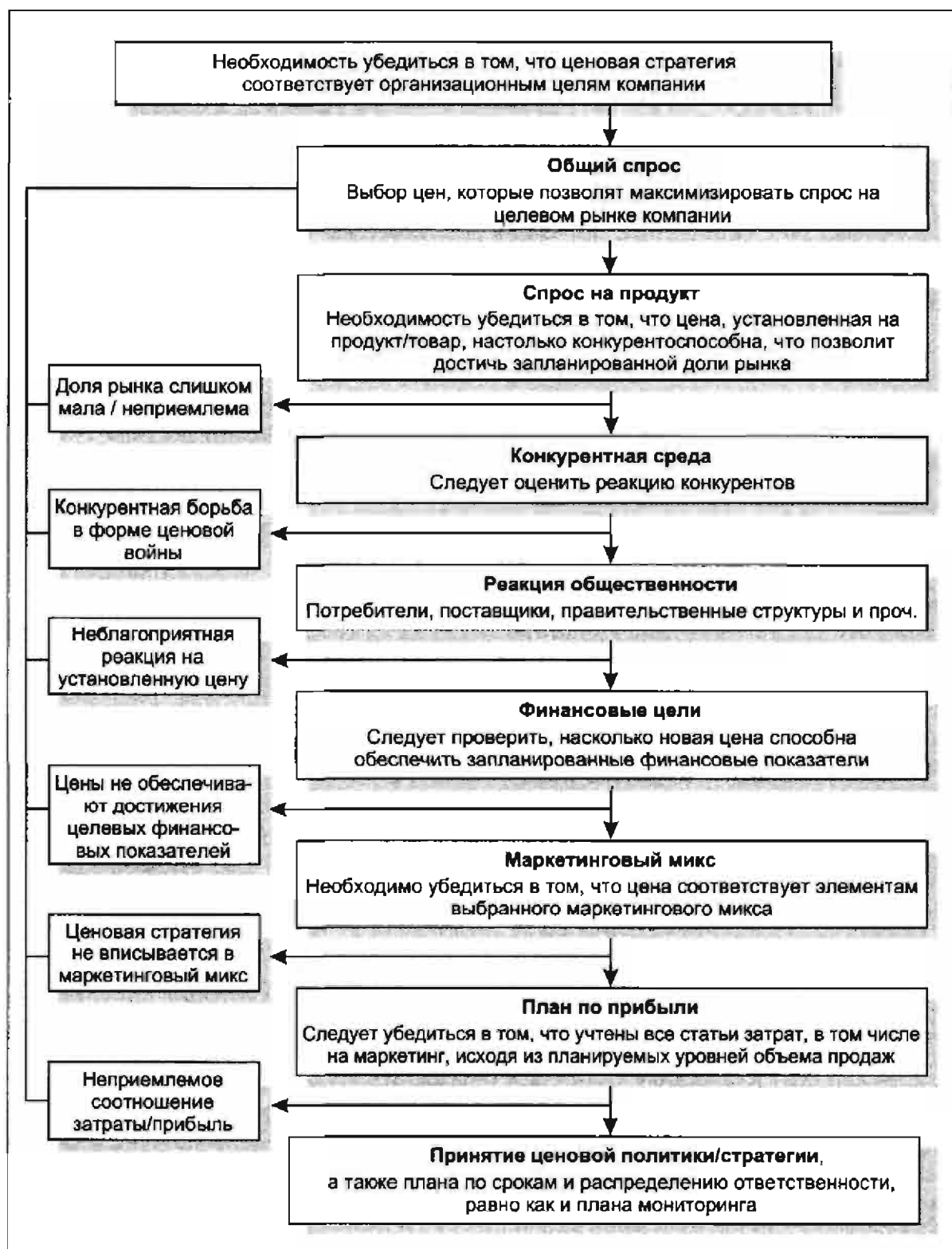


Рис. 7.2. Соображения, учитываемые в рамках политики ценообразования

Прочие затраты и необходимость учитывать их в процессе ценообразования

Оценивая степень конкурентоспособности цены, установленной на продукт, розничный торговец должен учитывать еще ряд статей затрат:

- транспортные затраты потребителя на поездку в магазин, например, сколько бензина необходимо для того, чтобы доехать до магазина, расположенного в пригороде, и вернуться обратно;
- возможные затраты на оплату парковки, связанной с посещением магазина в данном населенном пункте;
- вероятность дорожных пробок по пути в магазин, общая транспортная ситуация на дороге в магазин;
- наличие свободного проезда к местному магазину или схемы быстрой парковки (*park and ride scheme*);
- изменения в ценовом миксе, которые могут повлиять на цены в случае предоставления вознаграждений за лояльность или специальных торговых наклеек (*trading stamps*) с фиксированным номиналом (накопление которых дает покупателю право на бесплатное получение какого-либо товара из ассортимента магазина. — *Прим. пер.*). Любое из подобных изменений, в сущности, может считаться изменением цены и уровня затрат;
- необходимость многоцелевого посещения магазина или торгового центра.

ПОЛИТИКА СНИЖЕНИЯ ЦЕН НА ТОВАРЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВЦА

Ценовая конкуренция является важной особенностью продовольственного рынка. До своего слияния с компанией *Somerfield* розничный торговец *Kwik Save* в 1995 г. развязал ценовую войну, объявив об общенациональной акции по стимулированию продаж при помощи снижения цен на один из своих десяти ведущих брэндов на 15% (*Cope, 1995*). И если некоторые соперники, такие, как *ASDA*, объявили эту акцию «паническими конвульсиями», то другие предупредили о готовности предпринять ответные меры. Например, датский розничный оператор *Netto*, торгующий по низким ценам, заявил, что если действия *Kwik Save* начнут напрямую подрывать его цены, он немедленно прибегнет к ответному ценовому удару. Так *Kwik Save* оказалась на рынке продовольствия между двух огней: с одной стороны, на нее давили крупные супермаркеты, с другой — агрессивные пришельцы с континента — европейские дисконтные розничные торговцы *Aldi, Netto, Lidl*.

Практически все розничные торговцы рано или поздно прибегают к снижению розничных цен. Этот метод, как правило, используется для стимулирования продаж с целью высвободить свободное торговое пространство для новых товаров. Однако, несмотря на внушительный перечень причин снижения розничных цен, следует все же помнить и о других элементах маркетингового комплекса, которые можно применять для стимулирования продаж, а также и об альтернативной возможности выставить этот товар на продажу в следующем сезоне. Снижение первоначальной розничной цены в рамках использования цены в качестве инструмента повышения спроса может быть обусловлено рядом причин:

- действия конкурента негативно влияют на спрос;
- первоначальная ценовая политика была непродуманной и неадекватной;
- товар не удовлетворяет потребностям или предпочтениям потребителей;
- возникли проблемы экономического или сезонного характера;
- затоваривание складов или неэффективная система хранения товарных запасов;
- низкое качество товара вследствие производственного брака или порчи;
- проблемы, связанные с сезонным характером товара, или неэффективное планирование момента предложения;
- утрата товарного вида или повреждение товара в процессе хранения в магазине;
- необходимость высвободить место для демонстрации других товаров;
- неправильный выбор места или неадекватное размещение товара в торговом зале или на витрине;
- политика завоевания благожелательности покупателей за счет снижения цен;
- ошибки закупщика, касающиеся стиля и моды, а также ошибки, имевшие место в процессе рыночных исследований и проч.;
- изначально недостаточное для обеспечения желаемого уровня продаж снижение цены;
- нечеткие инструкции торговому персоналу или недостаточное стимулирование для продвижения устаревших моделей товара наряду с новыми.

Розничный торговец должен ясно представлять себе, как следует проводить любые снижения первоначальных цен (уценки). Это очень важно, так как уценки являются постоянным атрибутом розничного маркетинга. Например, если товар первоначально продавался по цене 50 ф. ст., то для обеспечения адекватного объема продаж может потребоваться уценить его до 35 ф. ст. В этом случае размер уценки составляет 30% (15:50). Однако некоторые розничные торговцы предпочитают выражать уценку в процентах от *новой* продажной цены. В этом случае уценка в нашем примере составит уже 42,9% (15 :35). Выражение уценки в процентах от *новой* продажной цены часто используется розничными торговцами, поскольку позволяет легко вести учет снижения цен в рамках всего отдела за период.

$$\text{Процент уценки от чистого объема продаж} = \frac{\text{Размер уценки}}{\text{Чистый объем продаж}}.$$

Например, если чистый объем продаж отдела после уценок в размере 2 тыс. ф. ст. составил 10 тыс. ф. ст., то доля уценки в чистом объеме продаж составляет 20%.

Большинство розничных торговцев, делающих ставку на высокую оборачиваемость товарных запасов, проводят уценки на довольно ранней стадии продаж. Однако при этом следует учитывать ряд соображений. Прежде всего эти соображения касаются частоты и временного параметра снижения цен — розничные торговцы должны понимать негативные последствия типа и числа устраиваемых распродаж или иных мероприятий по ценовому стимулированию продаж для формирования представления об эксклюзивности, имидже и качестве их товаров. Политика снижения цен на ран-

них стадиях продаж может способствовать более быстрой реализации большей части товарных запасов, ограничить потерю товарного вида, высвободить место для новых товаров и создать лучшие возможности для презентации оставшегося товара. Политика уценки, предпринимаемая на более поздних этапах, позволяет продать большее количество товара с более высокой прибылью и может способствовать закреплению в сознании потребителя положительного имиджа данного розничного торговца. Уценки на более поздней стадии продаж удлиняют период хранения запасов, поэтому они должны быть достаточно значимыми, чтобы обеспечить быструю распродажу оставшегося товара. При любой политике снижения цен уценки должны быть достаточными, чтобы привлечь тех покупателей, которые желали приобрести товар, но не делали этого из-за неприемлемо высокой цены. Так что размер уценки имеет важное значение. Небольшая уценка может оказаться неэффективной, а очень большая заставит потребителя усомниться в ценности товара — он может также посчитать, что до этого розничный торговец просто завышал цену и проявлял жадность. Для того чтобы покупатель заметил разницу в цене, достаточно уценить товар на 20%. В то же время при любом выбранном розничным торговцем подходе к снижению цен он не должен проводить непродуманного стихийного снижения цен. В некоторых случаях в интересах сохранения имиджа магазина целесообразно убрать с ценников предыдущие цены, а также для того, чтобы те, кто купил товар по более высокой старой цене, не ощущали бы разочарования. Однако в иных ситуациях бывает важно указывать и старые цены, чтобы создать у потребителя впечатление от выгодной сделки.

В сентябре 1996 г. *Tesco* начала кампанию «Непобедимая ценность», в рамках которой предлагались скидки на 600 продуктов. Одновременно компания призывала покупателей попытаться найти те же товары по более низкой цене в магазинах конкурентов (*Atwal*, 1996). Эта конкурентная ценовая стратегия подкреплялась широкомасштабными внутренними и внешними маркетинговыми кампаниями, направленными на распространение своего предложения среди представителей целевого рынка. Другие розничные торговцы, стремившиеся сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены были предпринимать ответные действия, чтобы защитить свои конкурентные позиции. Так что все розничные торговые компании в той или иной степени отреагировали на акцию *Tesco*, причем самой активной среди них была компания *Sainsbury*. Снижение цены не может быть рассчитано только на потребителя. Следует уделить внимание также и реакции на уценки со стороны как потребителей, так и конкурентов. Вследствие того, что некоторым секторам розничной торговли изначально присущ высокий риск, попытка завоевать ценовое преимущество, отбирающее у конкурента долю рынка, может спровоцировать его на ответное враждебное изменение цен.

Рассмотрим рис. 7.3: если компания *A* стремится увеличить свою долю рынка путем снижения цен, то она отбирает долю рынка у компаний *B* и *C* (рис. 7.3а). В этой ситуации ответными действиями со стороны компаний *B* и *C* будет снижение собственных цен. В результате размер доли рынка каждой компании сохранится на прежнем уровне, зато может увеличиться емкость самого рынка (рис. 7.3б), однако объем общей выручки может и не возрасти. Долгосрочным результатом подобного развития ситуации может стать сохранение крайней нестабильности рынка вследствие при-

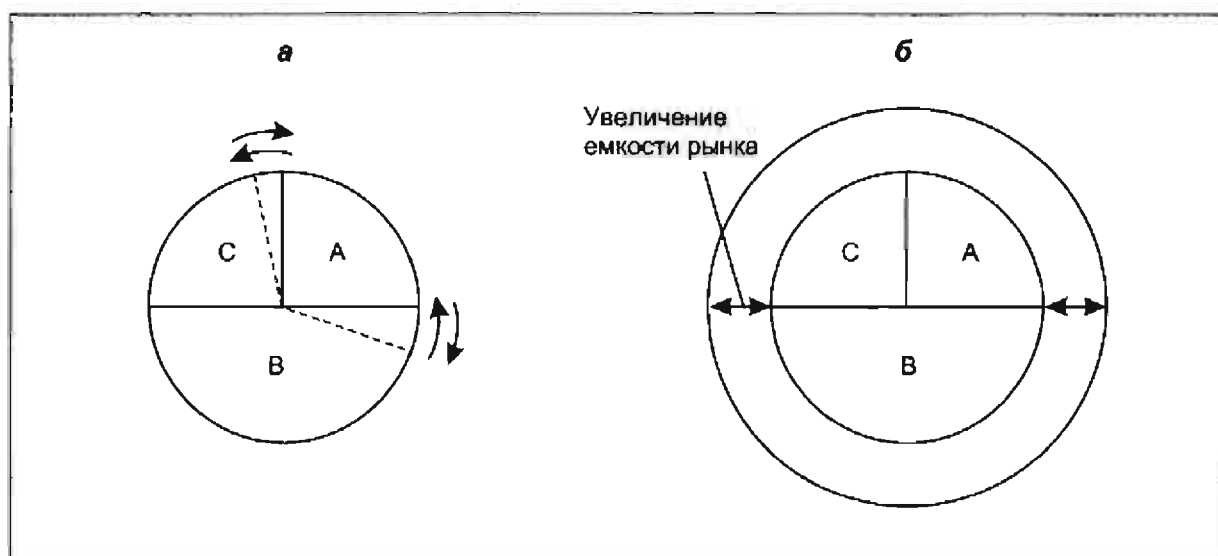


Рис. 7.3. Соображения, связанные со снижением цен:

а — ответное (реактивное) снижение цен, создающее средне/долгосрочную стабилизацию рынка при более низком уровне общей выручки;

б — более низкие цены, увеличивающие размер самого рынка, что не обязательно сопровождается повышением общей выручки по сравнению с той, что предшествовала снижению цен

менения политики более низкой нормы прибыли. В такой ситуации компания должна быть уверена в том, что объем ее бизнеса достаточно велик, чтобы превышать точку безубыточности (самоокупаемости). Политика снижения цен всегда была характерна для британского розничного бизнеса, и в свое время это привело к краху множества мелких компаний, которые не могли успешно конкурировать по ценам с компаниями, обладавшими преимуществом большей покупательской власти (силы).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цена представляет собой очень важный элемент маркетингового мик-са, поскольку от того, насколько правильно она установлена, зависит способность розничного торговца получать прибыль. Кроме того, она является существенно важным показателем для потребителя, потому что напрямую связана с предлагаемой ценностью розничного предложения и ожидаемыми преимуществами в рамках процесса розничного обмена. Следует отметить, что некоторые розничные компании используют политику «ежедневно низких цен», но большинство торговцев все еще прибегают к корректировке продажных цен для создания желаемого уровня спроса в постоянно изменяющихся условиях современного рынка.

УПРАЖНЕНИЯ

Предложенные ниже упражнения составлены по материалам данной главы. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к изучению главы 8.

1. Проанализируйте ценовую стратегию различных розничных компаний. Составьте список продуктов с брендами производителей и собственными брендами розничных торговцев, сопоставьте их, используя в качестве руководства приведенную ниже таблицу.

Посетите следующие магазины: Tesco Sainsbury Boots Магазин товаров повседневного спроса Другие магазины (<i>перечислите их</i>)	Каким образом представлены цены и розничные предложения?
Обратите внимание на цены на аналогичные бренды или собственные бренды каждого розничного торговца: Шампуни и другие средства личной гигиены Лекарства, продающиеся без рецептов Парфюмерные бренды Средства для поддержания здорового образа жизни	Ваша оценка вариантов ценовой политики каждой компании

2. Посетите магазин, который начал проводить политику снижения цен. Попробуйте оценить уровень и эффективность применения различных методов и на основе бесед с продавцами постарайтесь оценить причины применения политики снижения цен.

3. Составьте доклад директору по маркетингу крупного универсального магазина, посвященный преимуществам или недостаткам подхода, основанного на использовании стратегии «ежедневно низких цен».

4. Еще раз прочитайте раздел, посвященный чувствительности потребителя к цене, и составьте краткий перечень вопросов, позволяющих оценить некоторые основные соображения, связанные с приобретением какого-либо вида крупной бытовой техники (по выбору). А теперь задайте эти вопросы представителям молодого поколения и людям старшего возраста. Напишите отчет на основании их ответов о значении понятия «чувствительность к цене» и о выявленных в ходе опроса различиях в подходе к цене.

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Alba, J., Lynch, J., Weitz, B. and Janiszewski, C. (1998) 'Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces', *Journal of Marketing*, 61 (3), 38—53.

Atwal, K. (1996) 'Sainsbury's cuts prices to counter Tesco scheme', *Marketing Week*, 13 September, 6.

- Bell, D.R. and Lattin, J.M. (1998) 'Shopping behavior and consumer preference for store price format: why "large basket" shoppers prefer EDLP', *Marketing Science*, 17 (1), 66-88.
- Betts, E. and McGoldrick, P.J. (1995) 'The strategy of the retail sale, typology, review and synthesis', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (3), 303-32.
- Blois, K.J. (1994) 'Discounts in business marketing management', *Industrial Marketing Management*, 23, 84.
- Carlson, P.G. (1983) 'Fashion retailing: the sensitivity of rate of sale to markdown', *Journal of Retailing*, 59 'Spring', 67—78.
- Cope, N. (1995) 'Kwik Save starts price war', *Independent*, 3 May, 34.
- Corliss, L.G. (1995) 'Differential responses to retail sales promotion among African-American and Anglo-American consumers', *Journal of Retailing*, 71 (1), 83-92.
- Cox, A. and Cox, D. (1990) 'Competing on price: the role of retail price advertisements in shaping store price image', *Journal of Retailing*, 66 (4), 428—45.
- Datamonitor (1996) *Loyalty Discount Schemes*. Report. July.
- Dickenson, P.R. and Sawyer, A. (1990) 'The price knowledge and search of supermarket shoppers', *Journal of Marketing*, 54 'July', 42—53.
- Hollinger, P. (1998) 'When prices are not black and white: food retailers are increasingly waking up to the promotional advantages offered by the "grey market"', *Financial Times*, 16 May.
- Kalwani, M.V. and Chi, K.Y. (1992) 'Consumer price and promotion expectations', *Journal of Marketing Research*, 29(1), 90—100.
- Kiran, W.K. and Kumar, V. (1995) 'The effect of brand characteristics and retailer policies on response to retail price promotions: implications for retailers', *Journal of Retailing*, 71 (3), 249-78.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999) *Principles of Marketing*. 2nd European edn. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Kumar, V. and Pereira, A. (1997) 'Assessing the competitive impact of type, timing, frequency, and magnitude of retail promotions', *Journal of Business Research*, 40 (1), 1-13.
- Levy, M. and Howard, D.J. (1988) 'An experimental approach to planning the duration and size of markdowns', *International Journal of Retailing*, 3 (2), 48-58.
- Manning, K.C., Bearden, W.O. and Rose, R.L. (1998) 'Development of a theory of retailer response to manufacturers' everyday low cost programs', *Journal of Retailing*, 1A (1), 107-37.
- Nagle, T.T. and Holden, R.K. (1995) *The Strategy and Tactics of Pricing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ortmeyer, G., Quelch, J.A. and Salmon, W. (1991) 'Restoring creditability to retail pricing', *Sloan Management Review*, 33 (2), 55—6.
- Schindler, R. (1991) 'Symbolic meanings of a price ending', *Advances in Consumer Research*, 794—801.
- SuperMarketing (1996) 'Relief as petrol war cools', *SuperMarketing*, 11 October, 14.
- Tighe, C (2001) 'Asda to use "grey market"', *Financial Times*, 12 April.
- Zeithaml, V.A. (1988) 'Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence', *Journal of Marketing*, 52 'July', 2-22.

8 РОЗНИЧНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ

Изучив материал данной главы, вы узнаете:

- значение постановки задач типа *SMARTT*;
- что представляют собой модели коммуникаций;
- смысл понятий «реклама», «PR», «стимулирование продаж» и их практическое применение;
- о тенденциях развития и применения маркетинга на основе взаимоотношений и схем поддержания лояльности покупателей;
- о месте личных продаж в розничной торговле.

Розничные торговцы постоянно осуществляют коммуникации со своими клиентами путем создания в магазине соответствующей атмосферы предложения товаров и обслуживания покупателей, рекламной литературы, рекламных объявлений и прочих средств продвижения. «Розничное продвижение» — термин, описывающий комплекс (микс) коммуникационных мероприятий, осуществляемых розничными компаниями с целью оказать влияние на те группы населения, от которых зависят их продажи. Главная задача розничного продвижения продукции — повлиять на восприятие потребителя, его отношение и поведение с целью укрепить лояльность магазину, повысить частоту посещений магазина и совершения покупок. Однако к числу жизненно важных групп населения, на которые следует оказывать влияние, относятся не только представители целевых групп имеющихся и потенциальных покупателей. Необходимо также оказывать влияние на специалистов, осуществляющих торговые контакты, в том числе на торговых агентов и поставщиков, а также тех, кто формирует общественное мнение, например на журналистов и писателей. К числу важных профессиональных групп, на которых также стоит оказывать влияние, относятся политические деятели местного, национального и даже международного масштаба.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

Поскольку маркетолог может использовать широкий спектр методов продвижения, важно заранее определить, какие цели призвано достичь продвижение конкретных продуктов. Следует четко сформулировать маркетинговые задачи, чтобы выбрать наиболее эффективные методы продвижения. Комплекс стратегий компании предполагает информированность, осознание потребностей, обучение, стимулирование совершения покупок, повышение лояльности, изменение восприятия клиентом и проч. На рис. 8.1 объясняется порядок возможной разработки задач продвижения.

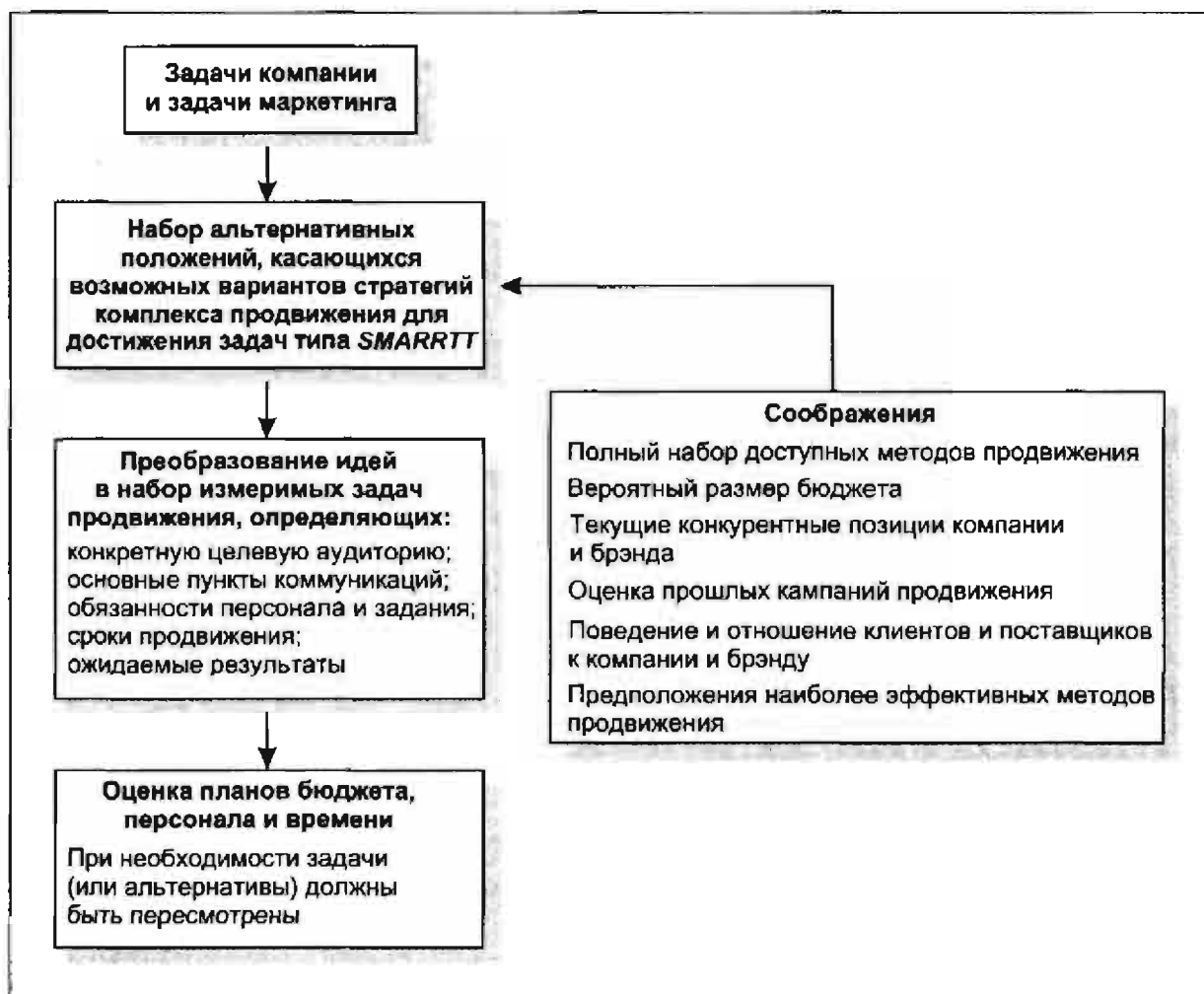


Рис. 8.1. Разработка задач продвижения

Задачи продвижения должны иметь некоторые точные параметры в целях их практического достижения и мониторинга результатов — это так называемые задачи типа *SMARTT*. Задачи типа *SMARTT* (от англ. *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Relevant, Targeted, Timed*) обеспечивают конкретные, измеряемые, достижимые, реалистичные, релевантные (значимые) целевые и рассчитанные по времени результаты по следующим направлениям:

1. Определение целевой аудитории или рынка (по сегментам, географическому распространению и с указанием конкретных магазинов). Например, целевой аудиторией могут быть родители детей школьного возраста, проживающие в Лондоне.

2. Определение конкретного продукта (товара и обслуживания), который следует продвигать. Это могут быть предназначенные для продвижения товары для школьников по программе «Снова в школу».

3. Установление конкретных целей, например, увеличение объема продаж в отделе на х ф. ст. или обеспечение более позитивного отношения к магазину или бренду лиц старше 40 лет. Если продолжить предыдущий пример, то конкретная цель может состоять в увеличении объема продаж детской одежды на 15 тыс. ф. ст. и школьных принад-

лежностей на 12 тыс. ф. ст. в каждом расположенном в Лондоне магазине. Для того чтобы стать задачами типа *SMARTT*, цели должны быть *достижимыми* с точки зрения того, что компания должна сделать для их достижения, они также должны быть *релевантными*, т.е. направленными на достижение поставленной цели, например способствовать изменению отношения или, если требуется, — обучению.

4. Определение промежутка времени, в течение которого должен быть достигнут желаемый результат. Например, поставленную цель следует достичь к сентябрю указанного года.

Используя вышеприведенный пример, мы можем сформулировать задачу типа *SMARTT* следующим образом:

Родители детей в возрасте от 4 до 16 лет, проживающие в пределах 7 миль от каждого из расположенных в Лондоне магазинов, должны получить информацию о предложении товаров для школьников по программе «Снова в школу». Вследствие этого объем продаж одежды для школьников должен возрасти к 1 сентября на 15 тыс. ф. ст., а школьных принадлежностей — на 12 тыс. ф. ст.

Задачи типа *SMARTT*

- *Конкретные*: должны быть достаточно ясными и точными, чтобы определить конкретное направление, в котором следует работать, и получить ожидаемые результаты.
- *Измеряемые*: должны содержать четкую формулировку целевых результатов, поддающихся количественному измерению, чтобы можно было впоследствии оценивать их выполнение.
- *Достижимые*: должны быть выполнимы, для чего следует иметь достаточные финансовые средства и ресурсы. Кроме того, необходимо учитывать, что достижение задач может быть ограничено из-за проблем, связанных с персоналом или со снабжением.
- *Реалистичные*: на продвижение следует возлагать только реалистичные ожидания. Посредством продвижения можно достичь определенных, но не безграничных результатов, например, ожидания того, что за счет продвижения изменится отношение к бренду или спрос на конкретное розничное предложение, могут не оправдаться.
- *Релевантные*: должны соответствовать кругу производственных заданий, характерных для деятельности компании.
- *Целевые*: должны соответствовать идеям, касающимся результатов для целевой аудитории. Для разных целевых аудиторий могут быть поставлены разные задачи.
- *Рассчитанные по времени*: в формулировке должно быть указано конкретное время, в течение которого должны быть достигнуты результаты или желаемые изменения.

Методы определения бюджета продвижения продукта

После постановки задач вторым важным шагом в рамках подготовки любой кампании продвижения продукта является определение и согласование бюджета. Существует несколько различных подходов к определению бюджета, в основе которых могут лежать

разные критерии. Важно понимать, что не существует наилучшего метода установления бюджета. Причина этого заключается в сложности оценки эффективности кампании продвижения вследствие того, что между временем проведения кампании и любыми результирующими изменениями модели спроса проходит довольно значительное время. Кроме того, на характер спроса оказывают влияние прочие элементы маркетингового комплекса.

Общий размер бюджета продвижения определяется рядом факторов, но любое решение должно учитывать существующие или потенциальные объемы продаж компании. Наиболее популярными подходами к формированию бюджета кампании продвижения являются: *метод целей и задач*, *метод доступности*, *метод доли в объеме продаж*, а также *метод конкурентного паритета*. Приведем их краткое описание.

- *Метод целей и задач*: бюджет определяется исходя из того, сколько средств необходимо для коммуникаций с целевыми объектами. Если розничный торговец намерен повысить осведомленность, изменить отношение или выстроить брэнд, то эти задачи становятся необходимыми заданиями, на непосредственное исполнение которых и выделяются достаточные для этого средства.

- *Метод доступности*: первым шагом является выработка прогноза ожидаемого объема продаж и затрат компании на бюджетный период, исключая затраты на продвижение. Разница между ожидаемой выручкой и целевым размером прибыли определяет размер бюджета на коммуникации, исходя из того, что может позволить себе компания в пределах данного объема средств. Согласно этому методу бюджет продвижения рассматривается как обычные издержки производства, что не поощряет розничных торговцев тратить средства на продвижение ввиду возможных проблем в будущем или считать их инвестициями в увеличение объема продаж.

- *Метод доли в объеме продаж*: устанавливается размер бюджета на коммуникации в виде фиксированной доли от ожидаемого объема продаж. Недостаток этого метода состоит в том, что доля расходов на коммуникации прошлых периодов будет такой же и для текущей ситуации на розничном рынке. Кроме того, метод основан на точности прогноза, а это чревато грубыми ошибками. Более того, если розничный торговец хочет, чтобы потребители оказывали предпочтение новому магазину или новому формату розничной торговли, то средств, выделяемых в рамках системы бюджетирования, основанной на доле в объеме продаж, может быть недостаточно для обеспечения в короткий срок осведомленности и усвоения новшества. Следует иметь в виду, что бюджет продвижения автоматически сокращается в периоды рыночного спада, равно как и вследствие падения объема продаж компании, вызванного повышенной активностью конкурента, посягающего на его долю рынка. В этих условиях сокращение бюджета на цели продвижения может спровоцировать дальнейшее падение объема продаж.

- *Метод конкурентного паритета*: основан на определении бюджета продвижения в соответствии с долей рынка компании, а также с тем, какой объем средств на продвижение направляют конкуренты. Этот метод не позволяет использовать предоставляющиеся возможности рынка, поскольку поддерживается паритет в расходах на продвижение, вследствие чего задача стратегического проникновения на рынок может остаться нерешенной.

ЭФФЕКТ КОММУНИКАЦИЙ

Всегда следует планировать достижение максимально эффективной ответной реакции целевого рынка. Важной частью усилий по продвижению является создание *осведомленности о брэnde и продукте*. Иногда для того, чтобы потребители узнали о брэnde и типе продукта, который будет им предложен, требуется довольно длительное время. Кампания продвижения должна обеспечивать *знания* о продукте, создавать доброжелательное отношение потребителя к данному продукту и формировать к нему *предпочтение*. Любая кампания должна «продавать» те преимущества, которые стремится получить клиент, и продавать убедительно, чтобы зародить в нем *уверенность* в необходимости продукта, желание скорее приобрести продукт, чем отказаться от него.

На рис. 8.2 показано, каким образом должна быть нацелена кампания продвижения, чтобы создавать спрос на основе осведомленности и наличия информации о продукте. Из рисунка также видно, что положительный имидж продукта создает более низкую эластичность спроса (суть понятий «эластичность/неэластичность» показаны на рис. 7.1), а это означает, что спрос на продукт менее зависит от повышения цены, поэтому не обязательно поддерживать его цену на низком уровне. Существующий уровень спроса до проведения кампании, направленной на создание у целевой аудитории большей осведомленности о продукте, обозначен $P_1 Q_1$. В точке $P_1 Q_2$ спрос увеличился вследствие того, что большее количество людей узнало о компании, ее продукте и тех выгодах, которые он может предложить. В точке $P_1 Q_3$ уже спланирована кампания с целью улучшения имиджа компании или ее продукта, так что в процессе сделки потребитель обеспечивает себе более высокий статус. Это существенно меняет форму кривой спроса — она становится менее эластичной.

Широко используемыми формами продвижения являются реклама и стимулирование продаж. Многие потребители невольно связывают идеи маркетинга с использованием настойчивой рекламы или стимулирования продаж, поскольку эти формы продвижения имеют навязчивый характер.

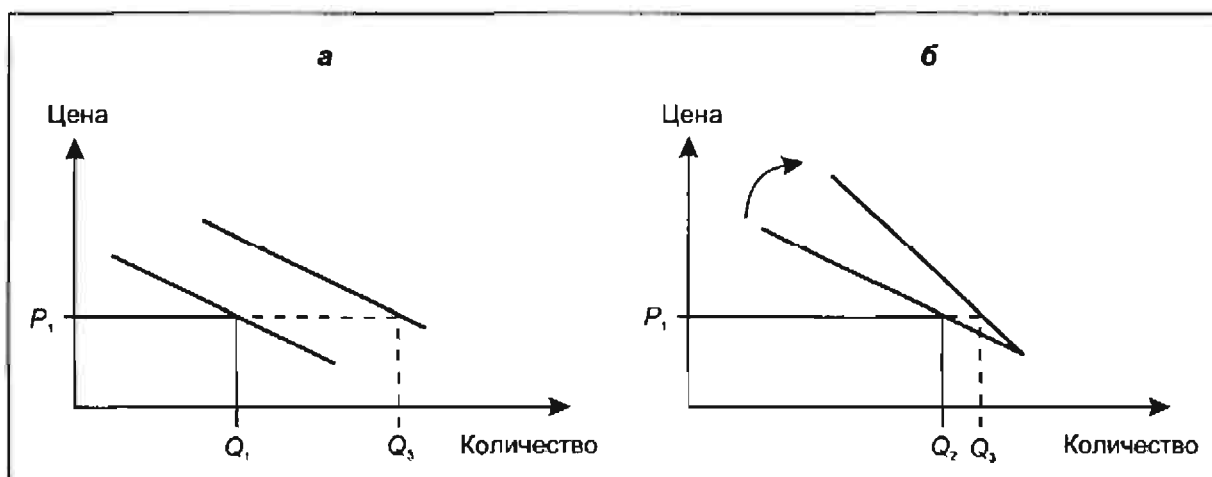


Рис. 8.2. Влияние кампании продвижения на спрос:

а — изменение спроса вследствие повышения осведомленности;

б — спрос становится менее эластичным вследствие улучшения имиджа

Другими формами продвижения являются связи с общественностью — *PR*, а также личные продажи. Таким образом, продвижение в розничном бизнесе можно определить как любую форму коммуникации, которая информирует, влияет и напоминает целевому рынку о любом из аспектов розничной компании — организатора (спонсора) продвижения.

РЕКЛАМА

Термин «реклама» относится к любой оплаченной форме неличных коммуникаций о продукте, имеющей обозначенного спонсора, через средства массовой информации. Использование оплаты отличает рекламу от связей с общественностью, в рамках которых не требуется платить за время или место передачи обращения. К средствам массовой информации, в которых размещается реклама, относятся телефонные справочники, путеводители (руководства), газеты, журналы, радио, телевидение, прямая почтовая рассылка, Web-страницы, а также рекламные щиты. Реклама часто ассоциируется с массовыми коммуникациями, позволяющими осуществить охват широкого целевого рынка.

Реклама используется для достижения всего спектра целей, которые могут включать изменение отношения потребителей или построение имиджа, равно как и увеличение объема продаж. Рекламу часто называют «продвижением за деньги» (*above-the-line*), тогда как прочие формы рассматриваются как бесплатное продвижение (*below-the-line*). Однако различие между тем, что выше и ниже черты, является подчас условным, чисто академическим, поскольку в настоящее время делается упор на работу в обеих областях, например, для достижения максимального эффекта продвижение продаж и реклама используются совместно.

Более того, для решений по планам коммуникаций наибольшее значение имеет оценка эффективности затрат. Комплексное использование методов продвижения, традиционно известных как платное и бесплатное продвижение, постепенно размывает четкие границы значения этих терминов. Известно множество стратегий продвижения, которые можно рассматривать как устраняющие, или, как чаще принято говорить, «проходящие через черту, разделяющую платное и бесплатное продвижение». Прямая почтовая рассылка для создания осведомленности и телевидение для прямых продаж потребителям обеспечивают больше гибкости в использовании различных средств продвижения.

Теоретики в области коммуникаций предлагают ряд моделей, объясняющих механизм действия рекламы, причем все они имеют нечто общее. В основе всех моделей лежит подход, предполагающий, что индивидуум сначала получает *знания* или *осведомленность* на основе накопления информации за счет опыта и направленных на него методов коммуникаций. Затем у него формируется *отношение*, и важно подтолкнуть потенциального покупателя к *поведенческой* реакции через формирование желания и убеждения. Одна из моделей, известная как *DAGMAR* (от англ. *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* — определение целей рекламы для получения измеримых результатов; *Oxford*, 1995), описывает последовательность стадий, через которые должен пройти предполагаемый клиент:

- неосведомленность;
- осведомленность;
- осмысление предложения;

- убежденность;
- действие/бездействие.

Посредством рекламы розничный торговец ставит потенциального покупателя в известность о существовании своего магазина и предлагаемого им набора товаров. В рамках рекламного коммуникационного процесса следует четко передавать информацию, чтобы целевой потребитель правильно расшифровал и осмыслил ее. Затем процесс предусматривает придание предложению убедительности, чтобы подтолкнуть потенциального клиента к желаемому отношению к магазину или продукту. После чего может последовать акт совершения покупки.

Реклама обладает потенциалом одновременного широкого охвата множества людей при помощи одного-единственного обращения. Вторичным последствием рекламы являются межличностные коммуникации среди потребителей. Этот процесс носит название «*двухступенчатый поток коммуникаций*» (*two-step flow of communication*). При этом первой ступенью является коммуникационный поток, распространяемый средствами массовой информации и направленный на тех, кто формирует общественное мнение (лидеров мнения — *opinion leaders*), т.е. на людей, чьи отношение, мнения, предпочтения и действия оказывают влияние на остальных. Таким образом, второй ступенью является устное общение, обеспечивающее передачу информации от лидеров общественного мнения остальным людям (*followers* — последователям). Эти коммуникации могут осуществляться в ходе личного общения между друзьями или коллегами по работе, иными словами, в процессе разговоров о магазине или его розничных предложениях. Передача информации может осуществляться также и через невербальные каналы, когда человек демонстрирует знакомым недавно приобретенный товар, или через ярлычки (лейблы) на одежде или аксессуарах. Для достижения максимально возможных выгод двухступенчатого потока коммуникаций необходимо охватить тех, кто формирует общественное мнение, и оказать на них влияние.

Типы рекламы

Существует множество всевозможных форм рекламы. Несмотря на различия, все они обеспечивают широкомасштабное публичное ознакомление общественности с рекламными сообщениями. Даже сама публичная сущность этих сообщений придает законность розничному торговцу или бренду и обеспечивает им признание. Потребители знают, что реклама — очень выразительное и направленное средство, при помощи которого отдельные индивидуумы могут ощутить, что разделяют общие ценности, отражающие их причастность к розничному предложению или магазину. Рассмотрим некоторые типы рекламы.

Рекламирование продукта

Рекламирование продукта направлено на привлечение в магазин покупателей с целью рассмотреть конкретный вид товара. Такая реклама характеризуется тем, что направлена на продвижение нового, эксклюзивного товара, наилучшего по всем аспектам качества и дизайна, а также на информирование потребителей об имеющемся ассортименте товаров или о намечающихся специальных мероприятиях. Она нацелена на создание осведомленности о продукте, его наличии и связанных с ним выгодах.

Рекламирование снижения цен

Такой тип рекламы используется для создания у потребителей некоторого волнующего оживления в связи с объявлением периодов продаж по сниженным ценам. Такая реклама будет успешнее, если потребитель будет считать, что снижение цен является частью большой распродажи продуктов, цены на которые и раньше были справедливыми.

Институциональная реклама

Такой тип рекламы используется для «продажи» публике магазина или торгового пассажа в качестве места, где приятно делать покупки. Используя институциональную рекламу, магазин стремится усилить свой имидж по одному или нескольким из следующих аспектов: как лидера моды, как лидера справедливых цен, как места, где представлен широкий выбор товаров, где первоклассное обслуживание или очень качественные товары, где можно приятно провести досуг и которое приятно посетить. Сейчас наметилась тенденция рекламировать торговый комплекс, а не один конкретный магазин. Коммуникации делают упор на наличие в торговом центре ряда магазинов, на возможность удобной парковки автомобиля или на ряд иных выгод для потребителя. Частота рекламы подобного типа резко возрастает в периоды пикового спроса, например на Рождество.

Совместная реклама

Этот тип рекламы предполагает частичную поддержку производителем части рекламной кампании путем предоставления рекламных листовок или рекламных материалов для демонстрации в магазине. Магазин может добавить к готовым рекламным листкам свой адрес и осуществлять их почтовую рассылку или использовать другие методы их распространения. Альтернативным вариантом этого типа рекламы является согласие производителя поровну разделить с розничным торговцем расходы на рекламную кампанию. Производители заинтересованы в том, чтобы их брэнды присутствовали в магазинах и продавались, поэтому они часто принимают участие в схемах совместного рекламирования с розничным торговцем. В совместной рекламе могут участвовать производитель и один или несколько розничных торговцев, чьи торговые предприятия расположены в данном районе. Кроме того, участие в совместной рекламе может предусматривать и заключение договоров о предоставлении демонстрационных материалов для оформления витрин, посвященных конкретному брэнду, а также рекламных материалов, распространяемых непосредственно в магазине.

Розничное продвижение и продвижение, осуществляемое производителями

Рекламные стратегии производителя и розничного торговца имеют существенные отличия. Розничная реклама часто направлена на достижение краткосрочных целей с упором на ценность или цену предлагаемых на продажу продуктов. Это в корне отличается от подхода производителей, которые, как правило, стремятся создать благожелательное отношение к брэнду или улучшить имидж брэнда или организации-производителя в долгосрочном плане. Если производителю требуется создать осведомлен-

ность о своих брэндах в нескольких областях рынка, то задачи розничного торговца могут иметь более узкий географический масштаб и концентрироваться на целевых рынках. Таким образом, розничный торговец обязан принимать во внимание местные обычаи, условия рынка, доступность местных средств массовой информации; он должен также иметь четкую информацию о том, где проживают потенциальные покупатели.

Стоимость некоторых форм рекламы очень высокая. Например, реклама является исключительно дорогостоящей на телевидении вследствие дороговизны ее создания, а также высоких затрат на транслирование; по этой причине только самые крупные компании или франчайзеры могут использовать это средство рекламы. Прямой маркетинг зачастую является более эффективной альтернативной формой продвижения с точки зрения затрат, доступной для более мелких и географически рассредоточенных розничных торговцев.

Оформление витрин магазина

Внешние оконные витрины предоставляют возможность для придания магазину особого имиджа, для проведения сезонных мероприятий и продвижения сезонных товаров, а также для создания интереса и привлечения внимания широкой публики. Представьте период Рождества в крупном городском центре. Вас окружают не просто рождественские декорации, придающие очарование и привлекательность улицам. Зачастую это тщательно подобранные и искусно расположенные в витринах магазинов рождественские фигурки и анимационные инсталляции, которые доставляют удовольствие как детям, так и взрослым.

Фасады некоторых магазинов спроектированы так, чтобы обеспечить широкое демонстрационное пространство прямого, углового или арочного дизайна. В некоторых случаях фасад магазина намеренно освобожден от рекламы в витринах и окнах, чтобы увеличить торговую площадь и обеспечить лучший обзор внутренних витрин и демонстрационного пространства. При любом дизайне витрин важное значение имеет их освещение, позволяющее в наиболее привлекательном виде показать выставленный в них товар и уменьшить блики на внешней стороне оконного стекла. Каким бы ни был дизайн фасада магазина, он должен служить приманкой, привлекающей в магазин потенциальных покупателей.

Дизайн витрин магазина

- Витрины магазина должны содержать четкие послания (обращения), например на постерах и плакатах, а их дизайн — отражать индивидуальность брэнда или магазина. Проходящие мимо витрин потребители бросают на них беглый взгляд, поэтому оформление витрины не должно сбивать их с толку.
- Известным розничным торговцам простой минималистский подход к дизайну витрин, сосредоточенный на единственной коммуникации, эмоции или продукте, поможет создать мощный имидж. Такой подход используют всемирно известные *Prada* и *Versace*.
- Использование в оформлении витрин повторяющихся стоек, манекенов или предметов одежды позволяет привлечь внимание за счет повторяемости. Этим подходом часто пользуются магазины *French Connection* и *Gap*.
- Интерес прохожих к витрине возникает благодаря движению элементов анимационных инсталляций; технологий, основанных на изменении освещен-

ности; проекции на экран периодически сменяющих друг друга изображений и проч., или за счет использования механическидвигающихся стоек, конструкций или продуктов.

- В век интегрируемых коммуникаций передаваемые посредством оформления витрин послания и атрибуты позиционирования магазина должны быть последовательными, выдержанными в стиле других используемых средств коммуникаций.

- Огромный эффект могут дать как цветовое освещение, так и различные варианты изменения интенсивности освещения. Здесь также следует учитывать силу и эффект естественного дневного освещения.

- Оформление витрин должно периодически меняться, чтобы поддерживать интерес потребителей и не терять контактов с ними, обеспечивая постоянную передачу потока информации об изменениях моды и новых взглядах.

К оформлению витрин следует подходить с точки зрения логики позиционирования и правильной группировки демонстрационных материалов и товаров. За счет логичной группировки продуктов похожих категорий в витрине можно достичь гораздо более сильного эффекта воздействия на потребителя. Можно также поддерживать уровень объема продаж исходя из знания того, что покупки могут быть как главными, за которыми покупатель и пришел в магазин, так и вторичными, дополняющими главный продукт. Для этого в витринах выставляют аксессуары, сопутствующие товары, которые можно приобрести наряду с главной покупкой, например мебелью или комплектами одежды; это придает витринам большую привлекательность и может способствовать повышению объема продаж. Как и любое средство продвижения, специально оборудованные выгородки могут привлечь больше внимания и по этой причине должны использоваться для показа наиболее важных товаров — они должны располагаться на уровне глаз прохожих, в отдалении от углов и колонн или на подвижных стойках. Оформление витрин должно регулярно меняться, всегда планироваться заранее, чтобы было время, не торопясь, согласовать схему размещения товаров и проконтролировать распределение места для них.

Minicase 8.1

Как извлечь из витрины максимум пользы: инновационное и точно нацеленное оформление витрин может обеспечить магазину конкурентное преимущество

Многие розничные торговцы, чтобы поддержать свою рекламную деятельность, все чаще используют такой менее заезженный инструмент маркетинга, как витрины магазинов. На переднем крае этого движения находятся брэнды модной одежды, использующие витрины во всеобъемлющей маркетинговой стратегии для повышения информированности о брэнде и демонстрации в самом выгодном свете своих последних коллекций. Например, *French Connection* использовала свои витрины для того, чтобы обойти указания Организации рекламных стандартов, предписывающие устранить рекламные плакаты (постеры) по всему Лондону и ввести цензуру телевизионных рекламных роликов из-за их неприличного содержания. В стремлении максимально использовать возможности витрин торговцы модной одеждой не одиноки. Дизайн витрин магазина компании *WH Smith* в торговом комплексе городка *Blue-water*, графство Кент, был разработан студией дизайнера

Fitch в стиле журнальной обложки. Витрины магазина апеллируют к потребителям на двух уровнях — через светодиодные экраны, показывающие короткие быстро сменяющиеся эпизоды новостей, и при помощи объемной графики — рекламных щитов с тремя вращающимися рекламными плакатами, демонстрирующими последние розничные предложения магазина. Исследования, проведенные *Hauch Research International*, показали, что витрины впечатляют потребителей своим привлекательным видом, который побуждает их зайти в магазин, чтобы обнаружить там еще что-нибудь интересное.

Однако не все поведенческие исследования поддерживают бытующее среди студий дизайна и розничных торговцев убеждение в способности витрин привлечь потребителя в магазин и повлиять на его решение о покупке. Исследования *ID Magasin* утверждают, что лишь 7-9% проходящих пешеходов обращают внимание на типичные витрины магазинов, тогда как самые необычно и привлекательно оформленные витрины привлекают внимание лишь 18% прохожих. Согласно исследованиям, более важным, чем витрины, элементом фасада магазина является та часть торгового зала, которая видна через открытую дверь. Так каким же образом розничный торговец может обеспечить максимальную отдачу на свои инвестиции?

Управляющий директор *ID Magasin* Симон Шэмелл-Катц полагает, что дальнейшие шаги по интегрированию поведенческого анализа и дизайна непременно окупятся. Он объясняет, что наибольшее влияние на прохожего оказывает нижняя треть витрины, но многие ли дизайнеры принимают это в расчет? «Розничные торговцы никогда не потратят денег на производство рекламного ролика, не определив заранее, что они хотят получить в результате, но почему этого не происходит, когда речь идет об оформлении их витрин?»

Решая, какой товар выставить в витринах, розничные торговцы часто исходят из того, какой товар на данный момент является самым ходовым и какой в наибольшей степени подходит для публики. «В отличие от моды, которая меняется в зависимости от сезона, музыкальные коллекции представляют собой быстро расходящийся товар, поэтому витрины магазинов, торгующих аудиозаписями, обновляются каждую неделю, чтобы можно было информировать публику о последних поступлениях, — говорит Саймон Дор-нан, менеджер по связям с общественностью и специальным мероприятиям *Virgin Megastore*. — Витрины этих магазинов — первое, куда смотрят клиенты, чтобы узнать, какие новые записи появились в магазине. Оформляя витрины, мы стремимся представлять новинки и руководствуемся тем, насколько они подходят для клиентов *Virgin*. Например, несмотря на популярность, *Bob the Builder* никогда не появится в витрине *Virgin*». Однако не все розничные торговцы могут похвастаться таким ясным определением своей целевой аудитории. По мнению менеджера по маркетингу Мэтта Тейлора, дизайн витрин крупнейшей цепочки розничных магазинов *Borders*, торгующих книгами и музыкальными записями, требует тщательной балансировки. В витринах магазинов *Borders* выставлены новые поступления и обширная экспозиция старых товаров, имеющих в продаже. «Несмотря на наличие множества мелких продуктов, которые следует продвигать, для нас важно сохранить ясность и простоту оформления витрин. Мы хотим, чтобы они «разговаривали» с теми, кто проходит мимо, а также с теми, кто идет по противоположной стороне улицы». Технологии вносят существенные изменения в подход многих дизайн-студий к оформлению витрин.

Стратегия продвижения *pull* или стратегия продвижения *push*⁷

Решения по продвижению следует принимать с учетом того, какой именно стратегии продвижения придерживается компания — стратегии *push* («толкай») или стратегии *pull* («тяни») или они используются в рав-

В недавно предпринятой *Borders* акции по продвижению были задействованы составленные горкой телевизоры, показывающие *The Perfect Storm* (название сериала), тогда как *Electronic Boutique* недавно стала использовать линзово-растровые панели, позволяющие получить накладывающиеся имиджи для создания впечатления движения под разными углами, для поддержки поступившей в продажу новой компьютерной стратегической игры *Black & White*. Другая розничная компания *Sloane Group* вводит у себя интерактивные сенсорные технологии, позволяющие посетителям магазина взаимодействовать с дисплеем путем прикосновения к активированному окну на экране.

Selfridges тоже стремится сохранить свое положение лидера по дизайну витрин. Глава креативной службы Дэвид Снейт верит, что вовлечение прохожих на улице во всякие интерактивные действия побуждает их посетить магазин и усиливает театрально-постановочные эффекты от совершения покупки в *Selfridges*. Недавно эта компания стала использовать плазменные экраны для демонстрации в режиме реального времени видеотрансляций уличных сценок в японских городах для поддержки весеннего продвижения коллекции «*Tokyo Life*». В дополнение к этому в магазине были установлены специальные сенсоры, которые надували огромных японских кукол, когда посетители проходили мимо них. Одна из секций витрины, выходящей на Оксфорд-стрит, была оборудована под круглосуточный удобно расположенный магазинчик повседневных товаров в японском стиле, где продавались национальные японские товары.

Ранее в этом году в ходе подготовки к Лондонскому марафону компания *Lilly-whites*, объединившись с *Adidas*, привлекала покупателей переоборудованной под жилое помещение витриной, где все время находилась известная 25-летняя бегунья Саманта Томлинсон. Имея в своем распоряжении спальню, гостиную и место для тренировок Саманта в течение двух недель буквально жила в витрине, следуя своему ежедневному расписанию на глазах тысяч прохожих и зевак. Это необычное мероприятие, которое изначально было направлено на привлечение покупателей на расположенный на четвертом этаже официальный магазин марафона и фирмы *Adidas*, стало великолепной приманкой как во время самого мероприятия, так и после него, когда Саманта Томлинсон возвращалась в магазин, чтобы поведать покупателям, каких успехов ей удалось достичь.

От красиво оформленных витрин на центральных улицах выигрывают не только магазины. Еще с начала 1980-х гг. розничные банки стали использовать витрины для продвижения своих продуктов и укрепления брэндов. Менеджер по маркетингу и коммуникациям в *Royal Bank of Scotland* Шина Бут отвечает за розничный мерчандайзинг и дизайн. Она объясняет, что для банков эффектно оформленные витрины означают не привлечение случайных посетителей, а повышение осведомленности о брэнде.

«Мы стараемся сохранить дизайн наших витрин как можно более простым, но представляем в витринах информацию о продуктах, которые реально привлекательны для новых клиентов — это предложение ипотечного кредита с большими скидками или выгодное предложение, связанное с кредитными карточками. Во многих случаях это предложение основывается на привлекательной цене. Мы также стремимся к тому, чтобы эти продукты выглядели корпоративными, поскольку новые клиенты хотят найти такой банк, которому можно доверять».

Источник: Belinda Gannaway // *Marketing*. 2001. 2 August.

ной степени. Стратегия *push* связана с «проталкиванием» потребителя через канал распределения посредством сосредоточения маркетинговых усилий на продвижении отдельного магазина или преимуществ определенного канала распределения (рис. 8.3a). Поскольку розничная торговля представляет собой сервис канала распределения, данный подход в корне отличается от традиционных форм маркетинга продукта, поскольку в дан-

ном случае продвигается не продукт, а именно канал. Напротив, стратегия *pull* заключается в том, что маркетинговые усилия направлены на целевого потребителя в надежде соблазнить его приобрести продукт или услугу, предлагаемые розничным торговцем (рис. 8.3б). Розничные торговцы могут заключать соглашения о продвижении с третьими сторонами, в рамках таких соглашений затраты на стимулирование продаж товара делятся между розничным торговцем и производителем товара.

В условиях все более широкого использования маркетинга на основе взаимоотношений и накопления информации для составления баз данных клиентов розничные торговцы все больше отдают предпочтение стратегии *push* по сравнению со стратегией *pull*. Компании сосредотачивают усилия на выборе наиболее подходящих целевых групп для своих розничных предложений. Это обеспечивает более высокую целенаправленность маркетинговых программ, в рамках которых рекламная литература для периодов распродаж, специальные мероприятия или предложения «подгоняются» непосредственно под потребности отдельных групп клиентов.

Minicase 8.2

Телезрителей следовало бы более активно заставлять платить за сервис

Для последователей интерактивного телевидения (*iTV*) этот год стал поистине ошеломляющим. Несмотря на явные признаки того, что публика наконец стала осознавать возможности, предоставляемые современными технологиями, компании-операторы *iTV* оказались дальше, чем когда-либо, от желанной цели сделать эти услуги хотя бы окупаемыми. В Великобритании, которая считается мировым лидером в области цифрового телевидения, этот год был объявлен годом наступления эры интерактивного телевидения, два выдающихся интерактивных телемероприятия поразили воображение британской публики.

Около 3 млн британцев при помощи пультов дистанционного управления участвовали в игровом шоу *Big Brother*, «выкидывая» из игры соперничающих участников. Еще 2 млн человек взаимодействовали с *BBC*, транслировавшей Уимблдонский теннисный турнир, пользуясь предоставленной *BBC* возможностью по своему усмотрению выбирать те матчи, которые они хотели посмотреть. Обе программы наглядно продемонстрировали способность *iTV* обогатить зрительский процесс и подтвердили наличие массового рынка для услуг, которыми легко воспользоваться и которые сулят пользу или развлечение.

Единственное, что осталось узнать, — можно ли заработать на них очень много денег. *Forrester Research* прогнозирует, что к 2005 г. интерактивное телевидение по всему миру принесет доход в 9 млрд ф. ст. Однако события нынешнего года заставили сомневаться в данном прогнозе. Всего за два месяца до оглушительного успеха игры *Big Brother* и Уимблдонского турнира мировой лидер интерактивного телевидения *British Sky Broadcasting* объявила о закрытии нескольких предоставлявшихся ранее услуг, что свидетельствовало о крахе ее стратегии.

Sky вложила огромные средства в торгово-распределительный портал *Open*, который давал телезрителям возможность приобретать товары и услуги при помощи простого щелчка пульта дистанционного управления. *Open* представлял собой наиболее яркий пример модели так называемого «огороженного сада», в котором имела право действовать лишь небольшая группа розничных торговцев и провайдеров сервиса, плативших компании *Sky* огромные деньги за право доступа на портал. Телезрителю были разочарованы ограниченностью выбора и сочли технологию таких покупок тяжеловесной и неудобной, поскольку для того, чтобы совершить покупку по телевизору, им приходилось переключаться с телепрограммы, которую они смотрели.

Sky и ее розничные партнеры пришли к выводу, что эта затея не приносит денег.

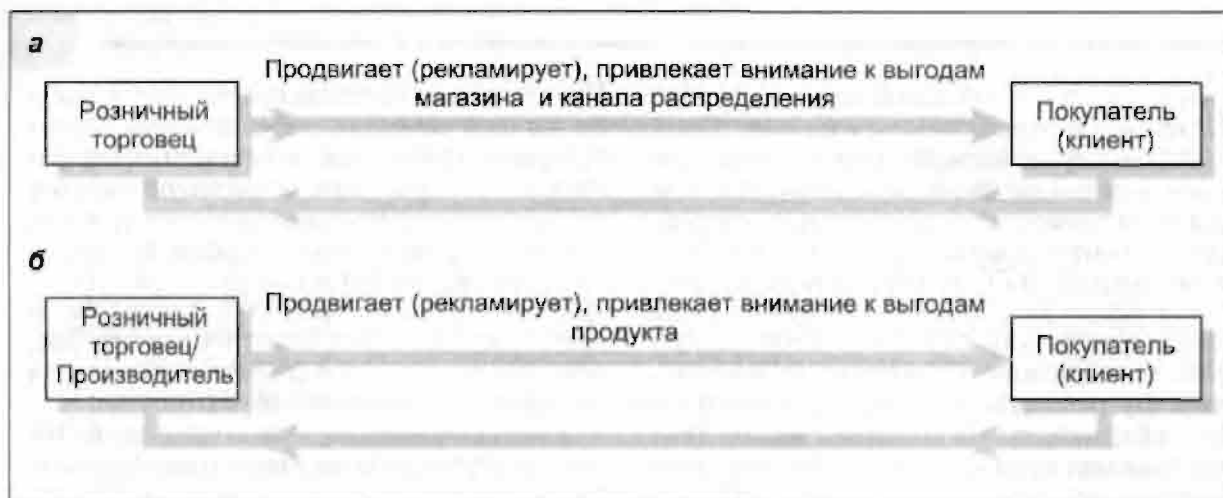


Рис. 8.3. Сравнение стратегии *push* и стратегии *pull* с точки зрения розничного торговца: а — стратегия *push*; б — стратегия *pull*

Open (досл.: открытый) был тихо прикрыт. Намечается, что в будущем интерактивные услуги *Sky* будут интегрированы в телевидение, а не отделены от него, как раньше. «Подход «огороженного сада» с самого начала был неверно ориентирован», — говорит Клис Леберг, креативный директор консалтинговой компании по электронному бизнесу *Rubus*.

Некоторые представители данной отрасли до сих пор убеждены, что будущее интерактивного телевидения связано с интернетом, не имеющей ограничений, которыми страдала модель «огороженного сада». Всемирную паутину *Web* можно подключить к телевизору через телефонный или выделенный кабель, а телезрители смогут оперировать ею при помощи клавиатуры. Компания платного телевидения *ITV Digital*, один из соперников *Sky*, стала одной из телеведущих организаций, которые вывели интернет в маленьком окошке на телеэкране. Однако эта затея была не многим более успешной, чем «огороженный сад» ее конкурентов. «Содержание и суть *Web* не подходят для телевидения, — заметил Марк Нейлд, аналитик *PA Consulting*. — Это выглядит ужасно и практически бесполезно».

Провал обеих попыток привлечь массовую аудиторию пользователей ставит под сомнение способность телевидения сравниться с *Internet* в качестве средства виртуального взаимодействия. Раньше считалось, что так называемая телевизионная коммерция (*t-commerce*) в скором времени опередит электронную коммерцию (*e-commerce*) вследствие того, что телевизоры, гораздо больше чем персональные компьютеры, распространены среди населения и люди гораздо увереннее пользуются ими, чем *PC*. Многие до сих пор разделяют эту точку зрения. В то же время другие указывают, что если *PC* — это «мобилизующее средство», перед которым сидят, подавшись вперед к экрану, с которым взаимодействуют в целях получения услуг и информации, то телевизор — это, скорее расслабляющее средство, который смотрят, свободно откинувшись назад в ожидании, когда их развлекут. «Из того только, что вы сидите перед компьютером и осуществляете личные банковские операции, вовсе не следует, что вы хотите управлять своими финансовыми средствами, сидя в гостиной. Это то же самое, что открыть финансовый центр в парке развлечений», — говорит К. Леберг. Уроки *Big Brother* и Уимблдона свидетельствуют о том, что интерактивное телевидение только тогда может быть успешным, когда оно является продолжением той роли, которую ныне играет телевидение, а именно средства развлечения.

«Провайдеры услуг рассматривают *iTV* как шанс продать свой продукт. Однако абонентам оно должно предлагать дополнительную ценность, ради которой

они согласятся отключиться от сериала *EastEnders* и переключиться на сайт *Tesco*. В любом случае интерактивный опыт должен быть как-то фактически связан с тем, что показывают по телевизору», — утверждает Деннис Джонс из компании *ICL*, помогавшей *NTL* и *BBC* сформировать пакет услуг. Телезрители быстро освоили такие услуги, как *Sky Sports Extra*, дававшие телезрителю возможность выбрать того футболиста, за игрой которого он хотел бы наблюдать во время матча. Тем, кто смотрел игровое шоу *Big Brother*, была предложена возможность самим выбирать точку съемки, с которой они хотели наблюдать за игрой; а во время популярной шоу-викторины «Кто хочет стать миллионером?» телезрители могли участвовать в игре, не выходя из своей гостиной.

Однако до сих пор есть надежда, что iTV все же начнет приносить доход. Телевещательные компании продолжают полагаться на интерактивное телевидение, видя в нем поддержку, поскольку вследствие сильной раздробленности зрительской аудитории в многоканальном телевизионном пространстве доходы от традиционной телерекламы падают. Розничные торговцы и рекламодатели также заинтересованы в том, чтобы телевизионная коммерция работала, поскольку вследствие значительных трансформаций вещательной сферы интерактивное телевидение становится наиболее направленным методом продаж товаров телезрителям. «Такая форма рекламы, как ролики, вставляемые в телевизионные программы, постепенно исчезнет, поскольку трансляция цифрового телевидения становится все менее линейной благодаря *TiVo* (персональные видеозаписывающие устройства) и видео по требованию (*video-on-demand*). Рекламодатели начнут доставлять свои рекламные обращения через интерактивные программы», — говорит Патрик Боссерт из *KPMG Consulting*.

При условии официального одобрения розничные торговцы смогут продавать свои продовольственные товары во время кулинарных телешоу, равно как и торговец товарами «сделай сам» — во время телепередачи, посвященной усовершенствованиям в доме. В конечном итоге телезрители должны иметь возможность, «кликнув» по телеэкрану, приобрести платье, наподобие того, какое надето на героине телесериала.

Предлагаемые интерактивным телевидением выгоды разделят также компании-операторы телевидения, компании-производители телепрограмм, а также розничные торговцы. По мнению многих аналитиков, ключом к успеху t-коммерции являются импульсные покупки телезрителей. «Телезрители желают получить продукты и услуги, которые они видят на экране. Все, чего они хотят, — это сделать выбор и дать согласие», — отмечает М. Нейлд.

Когда телевещательная компания *KBNH* из Сан-Франциско недавно транслировала рок-концерт Мелиссы Этеридж, то 22% телезрительской аудитории в течение шоу заказали по телевизору CD-диски с записями рок-певицы. Именно подобные примеры вселяют в компанию *Sky* уверенность, что ей удастся достичь поставленной цели, доведя к 2005 г. ежегодную выручку с каждого абонента до 50 ф. ст. Как ожидается, основная часть этой суммы будет обеспечиваться за счет одной из самых успешных и популярных услуг, позволяющих телезрителям во время спортивных матчей делать ставки на их исход.

«Размещение ставок, телевизионное голосование и продажа товаров в ходе трансляции значимых общественных мероприятий в режиме реального времени составляют основу будущих доходов от телевизионных программ», — говорит Боссерт. Причем не следует ожидать, что это будут революционные события, в одну ночь переламывающие ход времен. «Так, потребовалось не менее десятка лет, чтобы видеомэгнитофон превратился в необходимую и привычную домашнюю принадлежность обывателя, — подчеркнул он. — Для популяризации и всеобщего распространения мобильных телефонов и CD-плееров тоже потребовалось не менее семи лет, так почему компании с такой наивной надеждой ожидают резкого роста кривой доходов от интерактивного телевидения?» — вопрошает он. Вместе с тем наблюдается весьма бурный рост спроса на интерактивное телевидение. К концу текущего года более 40% жителей Великобритании — страны, в которой абонентов интерактивного телевидения больше, чем пользователей Интернета, будут обеспечены доступом к услугам iTV.

Источник: Andrew Ward // *Financial Times*. 2001, 5 September.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

Продвижение (стимулирование продаж) включает любые оплачиваемые неличные маркетинговые коммуникационные мероприятия, отличные от рекламы, которые обеспечивают набор стимулов, позволяющих добиться желаемого результата от потенциальных покупателей, торговых посредников или продавцов. Иногда это называют также *стимулированием продаж (sales incentive)*. Кампании стимулирования продаж всегда обогащают продукт дополнительной ценностью, поскольку стимулы, как правило, не сопровождают продукт, а предлагаются через прямую почтовую рассылку или в виде купонов, которые следует вырезать из газет, и проч. Кампании по стимулированию продаж обычно используются в качестве временного розничного предложения клиенту с целью добиться от него немедленной реакции. Например, бесплатные образцы или обеспечивающие скидки ваучеры (*money off vouchers*) и предложения часто используются в ходе кампаний стимулирования продаж для брэндов или компаний, которым в определенные периоды времени необходимо добиться повышения спроса. Подобные кампании часто сопровождаются выставками, соревнованиями, лотереями, купонами, программами лояльности «частый пользователь», призами, демонстрационными образцами, показами, подарками, направленными на расширение продаж краткосрочного действия, обычно не включаемыми в другие методики стимулирования продаж (табл. 8.1). Предложение многих стимулов планируется только на краткосрочной основе.

Стимулирование продаж часто сочетается с другими инструментами продвижения для обеспечения общего суммарного эффекта. Однако следует помнить, что иногда бывает довольно трудно завершить или изменить содержание специальных мероприятий по продвижению без негативных последствий. Примером этого могут служить программы лояльности (подробнее см. соответствующий подраздел, посвященный маркетингу на основе взаимоотношений). Планируя стимулирование продаж или серию мероприятий по продвижению, следует также учитывать их возможные последствия для имиджа брэнда или торговой точки вследствие негативного изменения их восприятия потребителями из-за банальности или фривольного стиля кампании продвижения.

Пример: McDonald's

В 1999 г. компания *McDonald's* праздновала свою годовщину, ознаменовав ее продвижением бесплатных БигМаков. Специальное предложение состояло в том, что покупая один *БигМак*, вы получали второй бесплатно. Эта кампания была широко разрекламирована в общенациональной прессе, и это специальное предложение стало таким популярным, что создало компании серьезные проблемы. БигМаки в торговых точках компании быстро заканчивались, и ей приходилось приносить публике извинения за их отсутствие. Этот инцидент обеспечил компании дополнительную известность), которая могла принести компании как пользу, так и вред.

Для того чтобы оценить кампанию продвижения продаж, розничный торговец должен принимать во внимание следующее:

- Затраты на продвижение с учетом рабочего времени персонала, а также затраты, связанные с товаром, рекламными подарками и рекламными изданиями.

Таблица 8.1

Общий перечень типов стимулирования продаж

<i>Типы стимулирования продаж</i>	<i>Описание</i>
В точке покупки/в точке продажи	Розничный торговец или производитель выставляют товар в витринах, в торговом зале и на прилавках, чтобы способствовать увеличению импульсных покупок
Конкурсы	Укрепление брэнда или точки розничной торговли путем организации среди покупателей соревнований за призы (конкурсов на лучшее владение какими-либо навыками под тематическими лозунгами, викторин, загадывания загадок и проч.)
Лотереи	Аналогичны конкурсам, но здесь выбор победителя случаен, для чего требуется только заполнить форму, а не продемонстрировать какие-либо навыки
Купоны	Осуществляется реклама специальных скидок, условием получения которых является необходимость вырезать соответствующий купон и предъявить его в магазине при совершении покупки. Современные подходы предусматривают использование карточек-купонов, информация с которых считывается при помощи оптических технологий в точке расчета за покупки
Завсегдатай магазина	Покупателей вознаграждают баллами или марками за повторные покупки или за общую сумму потраченных средств
Призы	Аналогичны программам вознаграждения завсегдатаев, за исключением того, что право на призы в виде составной части какого-либо набора, например стакан или предмет чайного сервиза, предоставляется тем, кто потратил в магазине не менее установленной суммы денег
Демонстрации (показы)	Организуется показ продуктов или услуг в действии или показывается, чего можно достичь, используя их, а также их выгоды и преимущества, например покупателям демонстрируют действие массажера ступней ног
Подарки за нового клиента	Призы и подарки вручаются тем клиентам, которые привели в магазин нового покупателя. Часто используются в рамках розничного формата прямых продаж, например при продаже книг, аудиозаписей, CD-дисков
Два по цене одного	Для увеличения объема продаж при покупке какого-либо товара покупатель получает право еще на один экземпляр того же товара, причем бесплатно
Раздаточные материалы с брэндом	Предусматривает бесплатную раздачу мелких предметов, например авторучек, календарей, пластиковых пакетов с логотипами розничного торговца
Образцы	Покупателям раздают бесплатные образцы продуктов, их можно попробовать, понюхать и т.д.
Премии	Покупатель получает какой-либо товар бесплатно или по очень низкой цене; подобные акции направлены на увеличение притока в магазин покупателей или на стимулирование покупок. Если покупатель платит некую сумму в счет стоимости такого товара, то такие премии называются самооплачивающимися (<i>self-liquidating</i>)
Специальные мероприятия	Показ мод, раздача автографов в ходе встреч покупателей со знаменитостями, выставки предметов искусства и ремесел, мероприятия в дни школьных каникул, тематические выставки по интересам. Как правило, подобные мероприятия приурочивают к открытию розничного магазина

- Увеличение объема продаж и прибыли или улучшение осведомленности публики в результате проведения кампании.
- Наличие вторичного эффекта кампании в виде увеличения спроса и на другие розничные продукты.
- Обеспечение дополнительных продаж вне рамок кампании, благодаря тому, что она привлекала покупателей в магазин.

Непросто изолировать вышеперечисленные последствия от влияния других факторов, но вместе с тем всегда важно оценивать преимущества разных типов стимулирования продаж.

МАРКЕТИНГ НА ОСНОВЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ И СХЕМЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Розничный рынок становится все более зрелым, и из-за замедления темпов его роста усиливается конкуренция. В этих условиях розничные торговцы стремятся изыскивать различные возможности повышения объема продаж и прибыли. Для того чтобы успешно бороться с проблемами, розничные торговцы берут на вооружение схемы маркетинга на основе взаимоотношений, направленные на:

- повышение лояльности клиентов и удержание их;
 - разработку методов построения долгосрочных взаимоотношений с клиентами;
 - увеличение в конечном итоге объемов продаж и прибыли.
- Определение маркетинга на основе взаимоотношений (*relationship marketing — RM*) сформулировал Гронрус (*Gronroos*, 1990, 1991, 1994a, 19956). Он постоянно подчеркивал значение постоянного развития и совершенствования взаимоотношений с клиентами. В 1994 г. Гронрус составил определение маркетинга на основе взаимоотношений, задачи которого были сформулированы следующим образом:

Выявлять и устанавливать, поддерживать и укреплять и при необходимости прекращать с выгодой для себя взаимоотношения с клиентами и представителями заинтересованных кругов, в ходе которых решались бы задачи всех участвующих сторон; это осуществляется на основе взаимного обмена обещаниями и их выполнения.

Это определение вбирает многие аспекты значения маркетинга на основе взаимоотношений, но не обязательно охватывает весь спектр концепций, используемых в ходе его осуществления. Гронрус утверждает, что все маркетинговые стратегии располагаются внутри непрерывной единой маркетинговой среды — от маркетинга на основе сделок (*transactional marketing*) до маркетинга на основе взаимоотношений, где такого рода маркетинг можно рассматривать с точки зрения мер, направленных скорее на *удержание клиентов*, чем на удержание доли рынка. Кристофер и его коллеги (*Christopher et al.*, 1996) разработали идею некоей лестницы, где взаимоотношения строятся и развиваются как составная часть повышения лояльности клиентов (рис. 8.4).

Развитие схем розничного маркетинга на основе взаимоотношений

Самые первые методы построения лояльности начали применять владельцы маленьких магазинчиков, которые могли лично знать своих клиен-



Рис. 8.4. Лестница маркетинга на основе взаимоотношений

тов и вознаграждали некоторых из них, оказывая им дополнительные услуги и внимание, вплоть до предоставления скидок или подарков к праздникам, например к Рождеству. С течением времени компании росли, и им становилось все труднее определять, кто же является у них самыми ценными клиентами, а также собирать и накапливать точную информацию о них.

В 1950-х гг. кооперативное общество *Co-op* первым стало применять схему «наличных дивидендов» для 12 млн своих членов, которые регулярно совершали покупки в магазинах *Co-op* или пользовались их услугами по сквозной доставке товаров. Затем в 1963 г. компания *Tesco* ввела схему поощрения покупателей в виде марок *Green Shield*. После этого многие мелкие торговцы последовали примеру *Tesco*, чтобы сохранить свои позиции в бизнесе. Позднее розничные торговцы бензином стали вводить схемы использования талонов (*point*) или схемы вознаграждения с целью создания постоянной клиентуры. Однако разработку *Tesco* «карточек лояльности» (*loyalty card*) следует считать крупным шагом вперед по сравнению со всеми предшествующими схемами маркетингового продвижения, действовавшими в Великобритании. Основной особенностью «карточки лояльности» является возможность получать немедленную и точную информацию об индивидуальных клиентах и свойственных им моделях покупок. Таким образом, они позволяют применить более индивидуализированный подход к маркетингу на основе взаимоотношений.

С 1995 г. по настоящее время крупнейшие розничные торговцы продовольственными товарами в Великобритании используют те или иные схемы «карточек лояльности». Они планируют эти схемы таким образом, чтобы обеспечить удержание клиента и поддержать его приверженность данному розничному торговцу. *Tesco* ввела подобную схему в 1995 г., что

позволило ей быстро накопить клиентскую базу данных, насчитывавшую около 9,5 млн чел. Не желая останавливаться на достигнутом, компания *Tesco* в 1996 г. ввела еще одну схему клубных карточек — *Clubcard Plus*, которая давала клиентам возможность ежемесячно помещать на карточку деньги в режиме постоянного заказа, а при расчете за покупки соответствующие суммы автоматически списывались с его счета *Clubcard*. Остаток денег на счете приносил процент; в любой месяц клиент мог получить кредит на более крупную сумму с низкой процентной ставкой.

Схемы карточек лояльности

- *Tesco*: в 1995 г. ввела схему клубных карточек *Clubcard*; 14 млн держателей.
- *Sainsbury's*: в 1996 г. ввела систему карточек вознаграждения за лояльность *Reward Card*; 17 млн держателей.
- *ASDA*: в 1996 г. ввела схему *ASDA Club Card*; в 1999 г. эта схема была отменена.
- *Safeway*: в 1995 г. ввела систему карточек *ABC*; в 2000 г. прекратила прием талонов.

Стратегия компании *Tesco* была направлена на привлечение новых клиентов, вскоре конкурирующие компании розничной торговли продовольствием применили защитные стратегии с целью удержания собственных клиентов. Сложившаяся ситуация напоминала ту, что имела место в авиаперевозках пассажиров с вознаграждающими программами «частый пассажир авиалинии». Подобные схемы давали компании крупное конкурентное преимущество, но с течением времени выгоды от них постепенно сокращались, поскольку, следуя этому примеру, все авиакомпании в конце концов ввели аналогичные схемы (Gilbert, 1996).

В результате введения схем поддержания лояльности клиентов в 1990-е гг., использующих различные схемы стимулирования, маркетинг на основе взаимоотношений укрепил свои позиции. Введенная компанией *Tesco* схема поддержания лояльности покупателей давала возможность собирать информацию о розничных операциях и самих клиентах в процессе оплаты ими покупок на контрольно-кассовых пунктах. Затем клиентам, принимавшим участие в этой схеме, рассылались специальные ваучеры, дающие право на получение скидок при покупке некоторых продуктов. Номинал ваучеров был прямо пропорционален размеру средств, потраченных на совершение покупок. Кроме того, ваучеры оформлялись и рассылались для стимулирования покупки продуктов с собственным брэндом розничного торговца. Другие розничные торговцы применяли альтернативные схемы, вознаграждая своих клиентов за лояльность, принимали купоны, которые давали право на скидки при покупке определенных продуктов, на бесплатные сувениры и содержали прочие стимулы — такие, как «бесплатные авиамили» (*Air Miles*) или благотворительные подарки. Схемы лояльности позволяли получить следующую информацию: имя клиента, его адрес и почтовый код, возраст, пол, состав семьи, даты рождения детей, наличие в доме бытовых товаров длительного пользования, предпочтительные места совершения покупок, наличие в семье домашних животных и т.д. После сбора подобной информации данные о типе и размере домашних хозяйств клиентов можно было соотнести с данными об

их географическом местонахождении, а затем — с данными об использовании карточки, фиксировавшимися на контрольно-кассовых аппаратах, т.е. с данными электронного пункта продаж. Сведения о покупках давали информацию о времени и частоте визитов клиентов, схеме расходования средств и о предпочтительных продуктах и брэндах, а также об использовании клиентами каких-либо специальных предложений со стороны розничных компаний. Набор подобных данных открывал возможность информационной «проходки» (один из способов анализа информации в базе данных с целью выявления тенденций без выяснения смыслового значения записей) и извлечения данных в интересах перспективных мероприятий стимулирования продаж. Эти данные позволяли повышать качество принимаемых решений, касающихся открытия новых магазинов, осуществ-

Minicase 8.3

Талоны не всегда означают выигрыш в лотерее карточек лояльности

Неужели супермаркеты проиграли игру в карточки лояльности? Похоже, *Safeway* думает именно так, особенно после того, как две недели назад компания объявила о том, что держатели выпущенных ею карточек *ABC* уже не смогут в конце года, как обычно, получить талоны (стимулирующие посещение и покупки в магазинах компании). Было отмечено, что сама схема сохранена, чтобы обеспечить доступ к пользованию такими услугами, как *Shop and Go* и *Collect and Go* («Купи и иди», «Выбери и иди» — схемы, направленные на ускорение и облегчение процесса совершения покупок), но без талонов эта схема, в сущности, уже не действует. Компания *Safeway* заявляет, что решение урезать основную часть схемы позволит ей сэкономить 50 млн ф. с. Вместо поддержки схемы *Safeway* намеревается направить 80 млн ф. ст. на снижение цен, — по утверждениям компании, клиенты предпочитают именно это. *Safeway*, конечно, заявляет, что ее последняя акция снижения цен, проведенная в октябре, позволила привлечь 750 тыс. клиентов и на 6% увеличить объем продаж.

А как поступают другие четыре супермаркета-гиганта? Компания *Tesco* первой ввела общенациональные карточки лояльности в 1995 г., а *Sainsbury's*, несмотря на первоначальный скептицизм в отношении этого начинания, вскоре последовала ее примеру, в следующем году введя в своих супермаркетах систему *Reward Card* (карточек, дающих право получить вознаграждение за приверженность магазинам компании). Еще один игрок этого рынка — *ASDA* в прошлом году отменила пробную схему карточек лояльности, чтобы сосредоточить усилия на кампании *Rollback*. Представитель *Sainsbury's* говорит, что система *Reward Card* во многом является элементом стратегии будущего, разработанной этой системой цепочек магазинов. На прошлой неделе *Sainsbury's* подчеркнула свою приверженность этой схеме, предложив 500 талонов клиентам *Safeway*, предъявляющим карточки *ABC* в любом из магазинов *Sainsbury's*. Однако многие игроки розничной отрасли считают, что подобные карточки фактически не обеспечивают лояльности покупателей, поскольку в бумажнике покупателя *Tesco*, имеющего ее карточку *Tesco Clubcard*, очень часто лежит аналогичная карточка *Sainsbury's*.

«В первую очередь карточки лояльности были призваны обеспечить отличительную особенность компании по сравнению с ее конкурентами, но когда эти карточки ввели повсеместно, они утратили свою ценность», — считает директор компании *Verdict* Майк Годлиман. В сущности, подготовленный *Verdict* доклад по проблеме лояльности клиентов показывает, что двумя цепочками супермаркетов, имеющими наиболее лояльных покупателей, являются *Morrisons* и *ASDA*, которые вообще не имеют никаких карточек лояльности. Напротив,

предложение покупателям стимулов, способствующих экономии наличных средств при покупке товаров, может на самом деле снизить уровень их приверженности, поскольку они немедленно переключатся на другой магазин, предлагающий более сильные стимулы. Помимо вознаграждения за приверженность данной розничной компании, основной целью карточек лояльности был мониторинг того, кто и какие продукты приобретает. Долгосрочной целью являлось обеспечение возможности маркетинга «один на один» с использованием данных о клиентах для направления им конкретной рекламной информации, соответствующей их пристрастиям и предпочтениям.

Как утверждает Маркус Эванс, директор по развитию *Carlson Marketing Group*, на самом деле лояльность создается именно за счет этой информации и того, как она используется. «Карточки лояльности — это только часть механизма, позволяющая вести наблюдение за поведением покупателей. Но именно коммуникации между магазином и клиентом, лежащие в основе программ карточек лояльности, создают реальную лояльность». Годлиман, однако, считает, что супермаркеты не достаточно эффективно используют основную массу информации, полученной в ходе реализации программ карточек лояльности. «До настоящего момента огромные массивы накопленной ими информации так и не были использованы, но с развитием новых технологий они получают возможность нацеливать свои мероприятия по продвижению непосредственно на индивидуальных покупателей», — считает Годлиман.

Аналитик рынка продовольственных товаров из компании *Investec Henderson Crosthwaite* Дэвид Стоддарт полагает, что рост электронной торговли может положить конец карточкам лояльности. Он считает, что «если войдет в силу электронный шоппинг, а я верю, что так оно и будет, то супермаркетам придется приспосабливаться к новым условиям, чтобы сохранить лояльность своих клиентов». Компания *Tesco* уже предпринимает шаги в этом направлении. После заключения соглашения с *Autonomy*, компанией программного обеспечения, *Tesco* планирует начать формировать предложения персонализированных услуг шоппинга своим интернет-клиентам на основе данных, полученных о них через систему *Clubcard*.

Марк Рунакус, управляющий *Relationship Marketing Group*, которая обслуживает схему *Reward Card* компании *Sainsbury's*, полагает, что, несмотря на возможное исчезновение карточек лояльности, основы, фундамент схем поддержания лояльности вместе с ними не исчезнут. «Новые технологии, — считает он, — могут означать, что нам, клиентам, необязательно нужно будет носить пластиковые карточки, наверняка, будет создано что-то, что заменит их и позволит нам эффективно общаться с клиентом и разрабатывать подходящие и приемлемые для него предложения».

Источник: Jose Riera // *Retail Week*. 2000. 19 May.

влять целенаправленный маркетинг посредством прямой почтовой рассылки для рекламирования периодов распродаж, а также заманивать некогда упущенных клиентов при помощи различных приемов стимулирования. Схемы маркетинга на основе взаимоотношений, как правило, выстраиваются вокруг коммуникаций с их участниками через журналы. Задействованные в крупных схемах журналы могут быть нацелены на отдельные группы потребителей, например на студентов, пенсионеров или на представителей других функциональных или возрастных групп населения. Это позволяет компании более эффективно охватывать конкретные сегменты рынка, донося информацию и предложения, которые с наибольшей вероятностью могут заинтересовать представителей данной группы потребителей.

Процесс розничного маркетинга помогает поднимать отношения с клиентами на более высокий уровень, пока они не достигнут статуса защитников (*advocate*). Подразумевается, что клиент не только становится приверженцем данной розничной компании, но и активным защитником и пропагандистом преимуществ компании, ее персонала и сервиса среди своих знакомых. Не следует путать розничный маркетинг с лояльностью брэнду, которая основана на приверженности конкретному продукту, розничный маркетинг представляет комплексные и широкие ассоциации и союзы с потребителями.

Логическое обоснование розничного маркетинга заключается в том, что он позволяет сфокусировать бизнес на долгосрочных финансовых выгодах, которые могут накапливаться, начиная с того момента, когда компания впервые завоевала клиента. Это объясняется тем, что согласно подсчетам привлечение нового клиента обходится в пять-десять раз дороже, чем удержание уже имеющегося. Данные подсчеты основаны на учете затрат на поиск целевых сегментов рынка (т.е. перспективных предполагаемых потребителей), рекламу и осуществление продаж, комиссионные выплаты, получение бесплатных образцов продуктов, контроль кредитов, административное управление и обслуживание баз данных. Реальная ценность удержания розничных клиентов заключается в том, что оно дает возможность сопоставить затраты на обработку данных о перспективных потребителях с доходами, полученными за более длительный период времени. В результате объем продаж и прибыли увеличивается прямо пропорционально продолжительности периода поддержания устойчивых взаимоотношений с клиентом.

Анализ ценности жизненного времени

Клиенты демонстрируют разнообразные модели совершения покупок и трат денежных средств. Однако важно принимать такие маркетинговые решения, которые отражали бы ценность и потенциал любого клиента. Для этого необходимо оценивать каждого клиента на протяжении длительного периода времени. Анализ, позволяющий решить указанную задачу, носит название анализа ценности жизненного времени (*lifetime value* — *LTV*). Такой анализ дает возможность рассчитать общую ценность взаимоотношений с конкретным распознанным клиентом для их организации в течение длительного периода времени с приведением этой ценности к чистой дисконтированной стоимости. Для расчетов *LTV* розничный торговец должен подсчитать затраты и доходы от взаимоотношений с каждым клиентом. К затратам следует относить: приобретение у закупщика проданного данному клиенту товара, расходы, связанные с предоставлением и контролем кредита, обеспечением коммуникаций с данным клиентом, а также средства, затраченные на его вознаграждение и стимулирование в течение каждого года. Для того чтобы получить реальную ценность клиента, следует данные за период времени, в течение которого организация ожидает поддерживать отношения с данным клиентом, скорректировать с учетом инфляции. Затем полученный показатель сопоставляют с доходом, полученным от инвестирования средств, равных по размеру тем суммам, которые были затрачены на данного клиента, на приносящий процент срочный вклад. Таким образом, анализ *LTV* предоставляет сведения о клиентах, которые обеспечивают организации

большие поступления, и о клиентах, обслуживание которых обходится компании слишком дорого. Информация, полученная в ходе анализа *LTV*, позволяет улучшить качество принимаемых решений по следующим направлениям:

- Определение размера средств, которые можно направить на привлечение клиентов (*acquisition allowances*), обеспечивающих долгосрочные выгоды. Характеристики этих индивидуумов используются для формирования и сегментации стратегии выявления целевых потребителей.
- Совершенствование медиастратегий с целью привлечения индивидуумов с наиболее высокой *LTV*. Анализ базы данных обеспечит информацию об оптимальном распределении бюджетов маркетинговых коммуникаций в процессе кампаний по набору персонала.
- Обеспечение политики отбора в рамках формирования маркетинговых программ, предназначенных для клиентов. Анализ *LTV* позволяет распределить клиентов по группам в соответствии с их ценностью для данной организации розничной торговли. Это дает возможность определить размер вознаграждения и привилегий, предоставляемых группам или категориям клиентов разной ценности. При рассмотрении затрат на маркетинг эти данные также позволят сократить объем коммуникаций с клиентами, ценность которых находится только на уровне или ниже самоокупаемости маркетинговых расходов, когда их начинают считать.
- Выявление клиентов, относящихся к категории «упущенных», с которыми целесообразно попытаться возобновить отношения. На основе базы данных можно определить временные параметры и стоимость покупок, совершенных этими клиентами. Если индивидуум, имевший обыкновение совершать покупки на крупные суммы, проявляет признаки отхода от данной компании, можно применить к нему политику возвращения (отвоевания). В сущности, организация имеет возможность заранее согласовать объем средств, которые можно выделить для финансирования этой политики, исходя из возможной отдачи данного индивидуума и возможного обеспечиваемого им будущего потенциала доходов.
- Определение «стоимости» каждого индивидуума как актива в схеме взаимоотношений. Такой подход может обеспечить логическое обоснование для применения различных маркетинговых инициатив, основанных на потенциальной реакции отдельного индивидуума или группы на планируемые инициативы.

Построение и применение схемы маркетинга на основе взаимоотношений

Исследователи рынка Дибб и Мидоуз (*Dibb, Meadows, 2001*) изучали применение маркетинга на основе взаимоотношений в сфере розничных банковских услуг. Они составили список, позволяющий подробно описать необходимые условия для осуществления подобных схем. Среди прочих условий в списке указывалось на необходимость оценки следующих параметров:

Особенности природы сбора, управления и анализа данных. Объяснение того, как банк осуществляет управление процессом сбора информации о клиентах; сбор первичных и

вторичных данных. Обсуждения качества применяемых методов учета и использования данных о клиентах. Анализ способа, посредством которого имеющиеся данные о клиентах используются для построения взаимоотношений с ними. Например, обеспечивает ли анализ данных более совершенный взгляд на сегментацию и клиентскую базу; на знание прибыльности каждого клиента банка и его *LTV*. Рассмотрение вопроса о том, действительно ли клиенты желают построить взаимоотношения с компанией, действующей в бизнесе финансовых услуг ... возникшие при этом проблемы и то, как они преодолевались... Анализ факторов, имеющих критически важное значение для успеха построения взаимоотношений и оценка эффективности маркетинга на основе взаимоотношений.

В исследовании Дибба и Мидоуза также анализировались аспекты применения банком технологий (выявление важных жизненных событий клиентов, таких, как переезд в другой дом, повышение заработной платы), равно как и используемые персоналом методы поддержания взаимоотношений с клиентами (например, программ контактов и обзора обслуживания клиентов). В целом же исследование дает полный обзор современной стадии развития маркетинга на основе взаимоотношений в секторе розничных банковских услуг.

Маркетинг на основе взаимоотношений требует эффективного *привлечения* и *удержания* клиентов с целью повышения эффективности деятельности и, в конечном итоге, завоевания более прочных конкурентных позиций. Привлечение покупателей основывается на традиционных подходах к маркетингу с выявлением потребительских нужд, формированием розничного предложения, обеспечивающего их удовлетворение, и последующими действиями по охвату предполагаемых (потенциальных) покупателей. Процесс движения от стадии привлечения покупателей к стадии их удержания (на основе разработок *Gilbert, 1996*) описывается следующими семью последовательными стадиями проведения мероприятий:

1. *Привлечение клиентов* предусматривает использование различных методов маркетинга (иногда используется термин «предполагаемые покупатели»), после чего необходимо применить маркетинг на основе взаимоотношений, чтобы обеспечить их эффективное удержание. Чтобы получить информацию о покупателе, применяют методы, стимулирующие их поделиться личной информацией о себе, необходимой для построения схем взаимоотношений.

2. *Получение более полной информации* о покупателях, направленной на выявление их привычек и ценности жизненного времени, посредством анализа баз данных.

3. *Усовершенствование* с целью сделать предприятие розничной торговли или предложение либо обслуживание более привлекательными путем активного сбора информации по каналам обратной связи.

4. *Информирование* покупателей через коммуникационные программы с целью распространения среди покупателей знаний о компании (для этого следует исходить из желаний покупателя — так называемый «допустимый маркетинг», т.е. использование определенных типов коммуникаций, предпочтительных для покупателей).

5. *Привлечение (tempt) покупателей* с помощью специально направленных предложений покупать более регулярно, путем попыток дифференцировать продукты и проч.

6. *Удержание покупателей* путем разработки и реализации различных схем повышения лояльности и вознаграждения покупателей за приверженность данному магазину.

7. *Оценка LTV покупателей*, призванная ранжировать разные типы покупателей. Те, у кого более высокая LTV, будут также более лояльны компании и обеспечивать возрастающую ценность для компании, результатом чего должны стать более высокие прибыли и способность компании делать более крупные инвестиции в дальнейшее привлечение к участию в схеме новых членов.

Вышеуказанные процессы можно рассматривать как все сильнее раскручивающуюся спираль, которая в результате итеративного процесса увеличения прибыли и соответствующего увеличения инвестиций (в привлечение клиентуры) обеспечивает компании все более сильные рыночные позиции.

Определение лояльности

Можно выявить два подхода к пониманию лояльности (*Javalgi, Moberg, 1997*):

1) в поведенческих терминах, как правило, на основе числа сделанных покупок и мониторинга частоты таких покупок;

2) в терминах отношений с учетом предпочтений клиента и его отношения к брэндам.

Первый подход не может напрямую использоваться в сфере розничной торговли, поскольку требует введения поведенческих показателей, основанных на таких переменных, как продолжительность времени и средств, при помощи которых будет оцениваться уровень лояльности. Например, если в течение года были совершены две дорогостоящие покупки, то насколько это с точки зрения лояльности отличается от частого совершения более дешевых покупок? Недостаток поведенческого подхода заключается в том, что приверженность покупателя данному магазину может объясняться такими причинами, как привычка, удобство, ограничения, связанные с размером дохода, или недостаток выбора альтернативных вариантов. Однако мы можем пожелать удержать некоторых клиентов и на основе отбора развивать с ними взаимоотношения, поскольку их характеристики, выявленные при помощи анализа баз данных, свидетельствуют об их более долгосрочной выгоде для нашей организации. Для обеспечения более высокого уровня прибыли за счет лояльности розничные торговцы должны удостовериться в том, что их силы сосредоточены на ряде ключевых областей, которые оказывают критичное воздействие на уровень лояльности. К их числу относятся: углубление восприятия осознанной ценности, максимизация уровня удовлетворенности клиента с целью создать большую приверженность и привязанность (в прямом и переносном смысле) к данному розничному предприятию, гарантия того, что любые инциденты и проблемы, возникшие в процессе его взаимодействия с данным магазином, всегда будут иметь для него позитивный исход. Розничный торговец должен соотнести действия клиентов с прибыльностью и потенциалом своего бизнеса в долгосрочном плане. При установлении параметров схемы поддержания лояльности можно использовать матрицу, приведенную на рис. 8.5; она поможет определить, какие действия следует предпринимать в отношении разных категорий клиентов. Понятно, что



Рис. 8.5. Определение действий в отношении клиентов исходя из их *LTV*, определяемой на основе базы данных

наибольшие усилия необходимо направлять на тех клиентов, которые потенциально могут принести наибольшие доходы.

Лояльность не следует путать с удовлетворенностью. Вместе с тем высокий уровень удовлетворенности представляет собой обязательное, но не достаточное условие лояльности, поскольку повышенный уровень удовлетворенности может частично ослаблять основания для неудовольствия или нелояльности. Удовлетворенность не всегда приводит к сохранению клиента или обеспечению его лояльности, хотя неудовлетворенность не всегда приводит к отказу от магазина (*O'Malley, 1998*). Харт и др. (*Hart et al, 1999*) выдвинули ряд оснований, обуславливающих решение ввести схему лояльности:

- построение долгосрочных взаимоотношений с клиентами путем вознаграждения их за приверженность данному магазину;
- получение более высокой прибыли на протяжении более продолжительного периода продажи продукта и его продаж вместе с дополнительными товарами;
- сбор информации о покупателях;
- дифференцирование отдельных брэндов, т.е. попытка выделить их из множества аналогичных брэндов;
- защита своих рыночных позиций (направлена против схем лояльности, применяемых конкурентами);
- предотвращение конкурентной борьбы.

Следует иметь в виду, что схемы лояльности — это совсем не то же самое, что схемы маркетинга на основе взаимоотношений, поскольку

множество схем лояльности осуществляется как изощренные формы продвижения продаж (*sale promotion*). Это противоречит потребности создания более тесных взаимоотношений и обязательств и идее изменения отношения клиентов с учетом коммуникационных и рекламных кампаний в рамках схем маркетинга на основе взаимоотношений, а также маркетинговых кампаний. Эффективно действующая система построения взаимоотношений использует схемы лояльности как усиливающий, но отнюдь не главный компонент маркетинговых действий. Отказ компании *Safeway* от своей главной схемы поддержания лояльности *ABC* подвергся критике на том основании, что компании не удалось извлечь максимальные выгоды из этой схемы с точки зрения сбора информации и выявления основных характеристик клиентов. После того как *Safeway* отказалась от этой схемы, компании *Tesco* и *Sainsbury's* выразили намерение сохранить свои схемы лояльности: обе компании стали предлагать соответственно 250 и 500 талонов любому покупателю, владеющему карточками *ABC*, чтобы подключить его к своим схемам членства.

Было бы полезно дать определение понятию лояльности. Вот оно:

Лояльность — это такое умонастроение, которое располагает индивидуума в пользу конкретного розничного торговца и приводит к более высокому по сравнению со средним уровню расходов, направленных на оплату предложений данного розничного торговца.

Для понимания лояльности важен ряд аспектов. Тем, кого интересует лояльность брэнду, могут обратиться к главе 12, посвященной менеджменту розничного брэнда. В сущности, имеется некая иерархия лояльности, и клиент может занимать в этой иерархии разное положение у разных розничных торговцев.

1. *Истинная лояльность* имеет место, когда для удовлетворения розничных потребностей клиент обращается к одному розничному торговцу, который доминирует в его покупательском поведении, за исключением случаев, когда у того нет требуемого товара.

2. *Латентная лояльность* имеет место, если покупатель демонстрирует некий элемент приверженности данному розничному торговцу, хотя не каждый раз совершает покупки именно у него.

3. *Ложная лояльность* — клиент не видит особенной разницы между розничными торговцами, но его действиями руководит инерция, которая поддерживает его лояльность данному магазину на основе простой привычки. Когда у клиента мало причин для лояльности, инерция является довольно слабым поводом для удержания его в качестве клиента. Лояльность банку печально известна как ложная, поскольку было установлено, что только 10% клиентов считают себя лояльными, вместе с тем очень небольшая часть клиентов ежегодно меняет банк, где у них открыты счета.

4. *Отсутствие лояльности* — состояние, при котором клиенты конкретной категории розничных предприятий часто переключаются с одного розничного торговца на другого, поскольку видят мало различий и выгод между ними.

Райчхельд и Сэссер (*Reichheld, Sasser, 1990*) указывали на потребность наблюдать за имеющимися клиентами. Обследование ими более сотни

компаний в различных секторах розничного бизнеса показало, что совершенствование технологии удержания клиентов может повысить прибыли на 25—85% за счет сокращения потери клиентов на 5%. Анализ компании, действующей в сфере бизнеса кредитных карточек, показал, что снижение уровня потери клиентов с 20 до 10% практически удваивает продолжительность поддержания средним клиентом отношений с компанией, повышая ее с пяти до десяти лет, а также более чем удваивает приток прибыли. Таким образом, любое повышение или снижение уровня лояльности может оказать драматическое влияние на финансовые потоки организации. Именно по этим причинам для повышения прибыльности бизнеса часто вводятся схемы поддержания взаимоотношений и лояльности. Схемы маркетинга на основе взаимоотношений и поддержания лояльности обеспечивают розничному торговцу ряд выгод:

- Розничная компания с достаточной степенью точности может проследить покупательские привычки огромного числа участников схем лояльности. Это позволяет получить важную информацию, которая может использоваться для целей планирования и продвижения; привлекать ценных для компании клиентов, осуществлять мониторинг их покупательского поведения и удерживать их.

- Хорошо продуманная схема обеспечивает повторные покупки за счет побудительных стимулов и демонстрации выгод посещения розничного предприятия с целью совершения покупок. Это помогает строить бизнес на основе имеющейся клиентуры.

- Схема может служить инструментом привлечения новых покупателей, а они, в свою очередь, могут рассказать об опыте посещения магазина своим знакомым. Такой результат обеспечивается позитивным моральным состоянием персонала, его готовностью предоставлять такой уровень обслуживания, который способствует формированию лояльности покупателей.

- Если схема в целом делает процесс розничных покупок более приятным, то клиент может уплатить за приобретаемые продукты и более высокую цену.

- Если клиенты достаточно прочно связаны с данным розничным торговцем эффективной и выгодной схемой лояльности, они могут не обращать особого внимания на альтернативные предложения и стимулы, предлагаемые конкурентами.

Некоторые компании испытывают на себе воздействие проблемы «маслобойки» — это уровень (процент) ежегодной потери клиентов, которых переманивают конкуренты. Эффект «маслобойки» можно ослабить путем введения «платы за уход», в частности, некоторого количества премиальных талонов, которые не дают права на получение вознаграждения или приза в случае отказа от данного розничного торговца, или своего рода «штрафа», например, в случае, если индивидуум меняет компанию, предоставившую ипотечный кредит, на компанию-конкурента, он обязан выплатить компании определенный размер недополученных ею в результате его ухода процентных выплат за пользование кредитом. В целом же эффект «маслобойки» является неперменной составной частью конкурентной среды, в рамках которой компании всегда стремились расширить свой бизнес за счет конкурентов. На рис. 8.6 показана динамика развития такой ситуации.

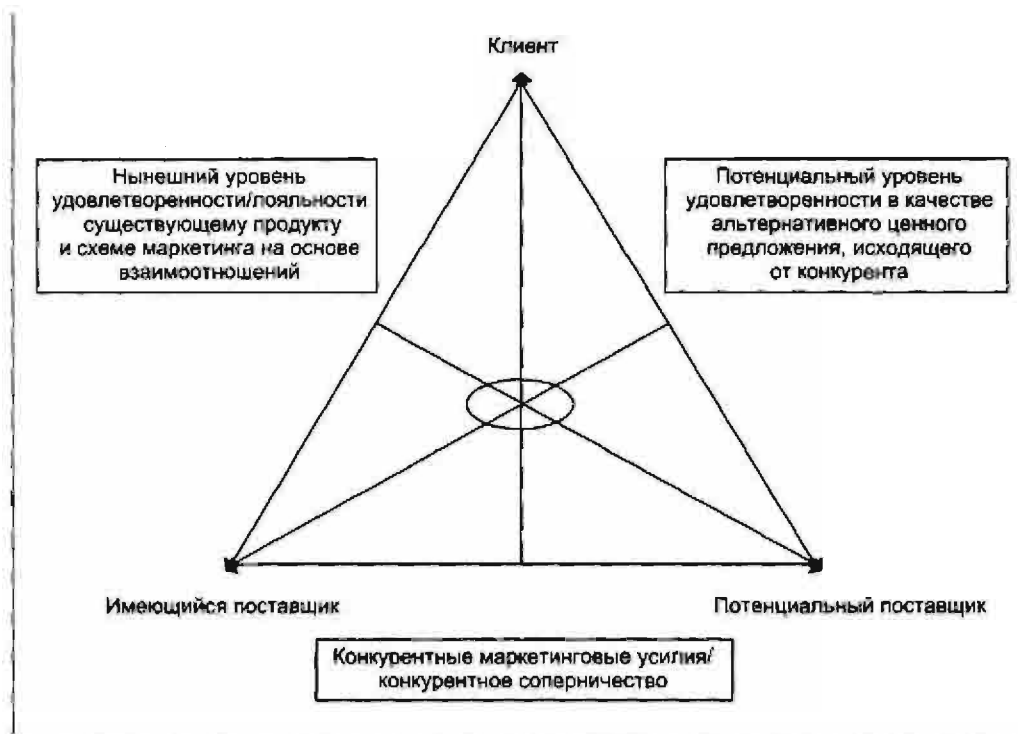


Рис. 8.6. Тройной эффект «маслобойки»

Карточки лояльности

Как правило, все существующие карточки лояльности бывают двух категорий: с магнитной полосой и с микропроцессором. Схемы взаимоотношений часто представляют собой основанные на пластиковых карточках программы поддержания лояльности; здесь, как правило, используются карточки с магнитной полосой. Изготовление пластиковых карточек этого типа стоит недорого. Принцип их действия прост: всякий раз размещенная на карточке магнитная полоса позволяет идентифицировать клиента, и все данные о совершенных им покупках фиксируются в базе данных на его счете. Это позволяет за определенный период времени получать информацию о каждом участнике программы лояльности. Производство карточек с микропроцессором (смарт-карта) обходится гораздо дороже, поскольку каждая содержит микрочип, накапливающий информацию о поведенческом поведении клиента. Их можно использовать для операций с разными розничными торговцами, поэтому получается, что схему лояльности может совместно использовать несколько розничных компаний. Так, *Boots* ввела пластиковую карточку с микрочипом для 12 млн участников своей схемы. Схемы поддержания лояльности, основанные на использовании пластиковых карточек, могут быть довольно дорогостоящими мероприятиями. Розничная компания, желающая накапливать информацию о миллионах своих клиентов, вынуждена тратить от 5 до 10 млн ф. ст. на

создание системы, а затем еще нести расходы, связанные с ежегодным сбором информации, в размере около 75 пенсов за каждого клиента.

Основное беспокойство вызывает растущее число потребителей, участвующих в нескольких схемах поддержания лояльности, что может ослабить действенность индивидуальных схем. Было подсчитано, что в 1997 г. в Великобритании имелось 55 млн действующих участников программ поддержания лояльности, что явно указывает на одновременное участие британцев сразу в нескольких схемах (IGD*, 1998). Данные табл. 8.2 показывают, что 35% держателей карточек лояльности *Tesco* также принимают участие в схемах лояльности *Sainsbury Reward Card*, а 30% держателей этих карточек одновременно участвуют в схемах лояльности *Tesco*.

Существуют различные типы ситуаций совершения покупок (см. табл. 8.2). Так, журнал *Which? Magazine* (1996) установил, что клиенты склонны проявлять больше лояльности по отношению к тем магазинам, в которых они совершают основную массу рутинных покупок; в то же время они наиболее склонны совершать вторичный шоппинг для пополнения запасов ежедневно используемых продуктов (хлеб или молоко) в других магазинах. Таким образом, проникновение на рынок при помощи карточек лояльности отражает именно этот вид покупательской деятельности. Это объясняется тем, что главным условием возникновения лояльности является удобство расположения магазина, а не просто факт участия клиента в схеме поддержания лояльности, действующей в данном магазине.

Как показано в следующем подразделе, постоянно расширяется использование различных схем, опирающихся на карточки лояльности. Существует множество разновидностей действующих пластиковых карточек. Эти карточки подменяют чеки, которые традиционно выбивали кассовые аппараты, в качестве средства подтверждения розничных операций.

Таблица 8.2

Множественное использование карточек лояльности (по данным на ноябрь 1997 г.)

Название схем лояльности	Итого, %	<i>Tesco Clubcard</i> , %	<i>Sainsbury Reward Card</i> , %	<i>Safeway ABC card</i> , %	<i>Agros Premier Points</i> , %
Tesco	31	100	35	34	35
Sainsbury	26	30	100	25	29
Safeway*	16	18	15	100	20
Agros	14	16	15	17	100
Boots	12	15	18	17	21
Homebase	10	17	16	15	13
M&S	10	18	19	14	15

* *Safeway* отменила схему лояльности в 2000 г. Источник: *Institute of Grocery Distribution*, 1998.

* *IGD* — независимая организация, действующая на национальном и международном уровнях, обеспечивает исследовательскую и информационную поддержку, а также обучение в сфере пищевой промышленности (см. *IGD.com*. — Прим. пер.).

Пластиковые карточки

По данным APACS (Web-сайт 2001), в Великобритании в обороте находится около 120 млн пластиковых карточек, выпущенных банками и строительными обществами, более 85% взрослого населения страны являются держателями одной или нескольких пластиковых карточек. Пластиковые карточки могут быть использованы для множества различных целей, перечисленных ниже.

- Кредитная карточка для лиц, объединенных общими интересами (*affinity card*), позволяет эмитенту при каждом предъявлении переводить дарственные суммы какой-либо организации (как правило, благотворительной).

- Банковская карточка (также часто называется денежной карточкой, карточкой для банкомата — *ATM card*) — это пластиковая карточка, используемая в контрольно-кассовых аппаратах и банкоматах для осуществления платежей и получения наличных средств, а также для выполнения прочих банковских операций.

- Платежная (расчетная) карточка (*charge card*) — пластиковая платежная карточка. Ее держатель по окончании определенного периода времени осуществляет расчеты по своему счету.

- Чековая гарантийная карточка (*cheque guarantee card*), также часто называется чековой карточкой. Такие карточки выпускаются банками или строительными обществами для осуществления гарантии чековых расчетов с третьими сторонами или для обналичивания чеков в финансовых учреждениях на установленную сумму, например на 50, 100, 250 ф. ст. Многие дебетовые, а также кредитные карточки могут использоваться в качестве чековых гарантийных карточек (многофункциональные карточки). Около 54,2 млн пластиковых карточек функционируют внутри Схемы национальной чековой гарантии (*Domestic Cheque Guarantee Scheme*).

- Пластиковая карточка с микрочипом, также карточка с интегральной схемой, или смарт-карта (*chip or smart card*). На чипе содержится информация о ее держателе в отличие от традиционных пластиковых карточек с магнитной полосой.

- Кредитная карточка (*credit card*) — платежная пластиковая карточка, которая позволяет держателю совершать покупки и получать наличные средства в размере не более установленной суммы. Кредит может быть полностью погашен в конце установленного периода или с разбивкой на несколько платежей, причем сальдо счета рассматривается как пролонгированный кредит. Иногда взимается ежегодная абонентская плата за пользование карточкой.

- Дебетовая (расчетная) карточка (*debit card*) — платежная пластиковая карточка, связанная с имеющимся у клиента счетом в банке или строительном обществе, используется для оплаты покупки товаров путем списывания средств со счета. Дебетовые карточки часто совместимы с другими устройствами для оплаты покупок, например контрольно-кассовыми аппаратами, и могут выполнять функцию гарантии чеков (*cheque guarantee function*).

- Электронный бумажник (*electronic purse*), часто называется карточкой предоплаты. Такая карточка имеет фиксированную денежную ценность и позволяет оплачивать покупку товаров и услуг — в сущности, это альтернатива наличных денег. Карточка может быть пополняемой или многократно используемой. К числу продуктов типа «электронный бумажник» можно отнести *Mondex* и *VisaCard*.

- Карточка лояльности (*loyalty card*) — пластиковая карточка, выпускаемая, как правило, компаниями розничной торговли для обеспечения лояльности покупателей и позволяющая им получать вознаграждение за привер-

женность магазинам компании-эмитента и дающая им право на скидки. Примером может служить *Tesco Clubcard*.

- Платежная карточка (*payment card*) — общий родовой термин для обозначения любой пластиковой карточки (кредитной, дебетовой, чековой и т.д.), самостоятельно используемой для оплаты товаров и услуг и получения наличных средств.

- Покупательная карточка (*purchasing card*) — платежная карточка, выпускаемая для бизнес-организаций, компаний и правительственных учреждений для оплаты услуг поставщиков и/или торговых организаций.

- Магази́нная карточка (*store card*) — известна также как розничная карточка. Пластиковое платежное средство, которое можно использовать только в определенном магазине или в магазинах, принадлежащих одной розничной компании.

- Кредитная карта для оплаты путешествий, поездок, гостиниц и развлекательных мероприятий (*travel and entertainment card*) — пластиковое платежное средство, которое действует как кредитная (расчетная) карточка, например *American Express*, *Diners Club*.

ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ

Под *личными продажами* понимается попытка извлечь выгоды из личных коммуникаций, в том числе личных переговоров по телефону, осуществляемых между представителем торговой организации и покупателем, с которым торговец намеревается поддерживать контакты. Личные продажи могут основываться на продажной деятельности в магазине, на вечерних телефонных звонках с целью добиться покупки индивидуумом продукта или услуги, а также на осуществляемых платными продавцами звонках в компании или частным лицам с предложением купить какой-либо продукт. Какие бы ситуации ни возникали в рамках отношений продавец — покупатель, в любом случае важнейшим аспектом такого взаимодействия является доверие. Это может быть доверие к данному продавцу, к компании, доверительное отношение к продукту, коммуникационная открытость, лояльное намерение и лояльное поведение. Доверие — это *осознанная вера* в компанию и ее персонал. В рамках взаимоотношений между продавцом и покупателем доверие часто считается фундаментальной основой успешного исхода продаж дорогостоящих продуктов. Причина этого заключается в том, что доверие в ходе коммуникаций между продавцом и покупателем порождает у покупателя уверенность, что создает приверженность, усиливает намерение проявить лояльность и в конечном итоге формирует лояльное поведение.

Значение личных продаж будет различным для каждого типа розничного бизнеса и определяется характером продаваемого продукта. Розничному торговцу, предлагающему продукты, сопряженные с малой степенью риска и имеющие небольшую цену, нет необходимости привлекать платный персонал для реализации розничных операций и обслуживания мелких заявок. В таких случаях клиентам, как правило, нужна информация о текущей политике снижения цен или специальных предложениях, предоставляемых гарантиях или возможных методах оплаты покупок. Несмотря на важное значение поведения персонала в подобных ситуациях, в целом для успешного завершения операций по таким продажам от работников не требуется специальных навыков межличностного

общения. Следует, однако, отметить все более отчетливо проявляющуюся тенденцию к сокращению численности торгового персонала за счет широкого распространения методов самообслуживания и самостоятельного выбора при покупке продовольственных товаров с целью сокращения затрат на содержание торгового персонала.

В магазине, торгующем дорогостоящими или сложными в техническом отношении товарами, покупатель должен не просто уточнить у продавца местонахождение желаемого товара, а получить от него профессиональную информацию о продукте. Таких продавцов часто рассматривают как *приемщиков заказов*, тогда как их следует рассматривать как *поставщиков заказов (order procurer)*. Это объясняется тем, что крупные и серьезные покупки, сопряженные с высокой степенью риска, заставляют покупателя искать совета и консультации у знающего специалиста, каковым и должен быть такой «поставщик заказов». Грум (*Groom, 1998*) утверждал, что продавцы возвращают себе былую роль вследствие настоятельной необходимости получать профессиональные советы, особенно покупателям, приобретающим модное изделие. Ситуации, для разрешения которых важны серьезная подготовка и обучение торгового персонала, перечислены ниже:

- если изделие следует подогнать согласно конкретным пожеланиям покупателя, например, если необходимо подшить свадебное платье или другую одежду, изготавливаемую по размерам;
- когда продукт настолько сложен технически, а выбор подобных продуктов настолько широк, что клиент не может принять решение без совета специалиста, например, когда речь идет о приобретении видеокамеры или компьютера;
- когда цена продукта довольно высока по сравнению с доходом клиента, например при покупке путевки для путешествия в зарубежные страны;
- когда в магазине действует гибкая система цен и следует обсудить цену, например при продаже/покупке автомобиля.

Значение обслуживания в рамках розничного процесса уже анализировалось нами в главе 4, где личное взаимодействие между покупателем и клиентом рассматривалось как ключевой фактор оценки розничной компании покупателями. По этой причине кандидатуры продавцов следует тщательно отбирать и уделять особое внимание профессиональному обучению.

Намерения, лежащие в основе личных продаж, сводятся к следующему:

- добиться покупки продукта. Покупатели часто заходят в магазин после того, как соберут информацию об интересующем продукте. Задача продавцов — убедить такого посетителя купить продукт;
- стимулировать покупку товаров «импульсного спроса» путем привлечения внимания покупателя к дополнительным потребностям, которые у него могут возникнуть;
- провести успешную, результативную операцию по продаже;
- добиться того, чтобы покупатель «на выходе» (т.е. после посещения магазина) остался удовлетворенным и информированным, независимо от того, совершил он покупку или нет;
- создать благожелательные взаимоотношения с клиентом.

На основе вышеперечисленного можно сделать вывод, что логика личных продаж не допускает ролевых конфликтов между двумя типами поведения продавца: когда он ограничивается только подачей и упаковкой

товара и когда он пытается заводить разговоры с каждым, кто посещает магазин. Для ослабления конфликтности этих двух подходов в рамках своей роли розничная компания, предлагающая высококачественное обслуживание, должна всегда однозначно давать понять своему персоналу, что приоритетное внимание всегда уделяется покупателю. Розничной компании, главная ценность которой — приверженность идее поддержания высоких стандартов в сфере продаж, следует проводить эту политику среди продавцов путем признания заслуг, стимулирования, вознаграждения и, конечно, обучения. Обучение должно включать изучение производственных процессов изготовления товара, процесс его закупок и контроль запасов, а также навыки различных типов продаж, методики осуществления продаж. Продавец сможет убедительно и успешно продавать товар только тогда, когда он хорошо знает его свойства, назначение и функции, а также выгоды, которые он может обеспечить.

Продажа представляет собой последовательность шагов, в процессе которых продавец создает у покупателя намерение приобрести товар. Так что процесс продажи представляет собой серию шагов продавца и ответных шагов покупателя, которые делают розничное предложение приемлемым (табл. 8.3).

Процесс розничной продажи состоит из ряда шагов, приведенных последовательно в таблице подготовка, ожидание предполагаемой продажи, подход к покупателю, представление товара, преодоление отговорок и сомнений, порождение намерения приобрести продукт, установление взаимоотношений. Все эти этапы непосредственно связаны с процессом обратной связи в виде внимательного выслушивания и реакции. Значение обратной связи обусловлено тем, что в процессе продажи продавец учитывает индивидуальные потребности конкретного индивидуума. Большинство продавцов полагают, что их основная работа сводится к тому, чтобы говорить, вместо того, чтобы слушать. А ведь только слушая клиента, можно правильно сформулировать приемлемое для него предложение и успешно преодолеть все возражения, чтобы в конечном итоге

Таблица 8.3
Процесс розничной продажи

1. Подготовка за счет развития навыков и получение знаний	Обратная связь на основе только что услышанного и знание на основе ранее полученного обучения
2. Выжидание и выявление предполагаемой покупки	Обратная связь и знание на основе только что услышанного, попытка понять клиента
3. Один из методов подхода к потенциальному покупателю и определение задачи	Обратная связь и знание на основе только что услышанного плюс правильно сформулированные вопросы
4. Представление (демонстрация) особенностей товара и выгод от его использования	Активная продажа и выслушивание с целью проверки, насколько приемлемо для клиента данное предложение
5. Преодоление возражений и сомнений клиента	Активное слушание клиента с целью выбора правильных аргументов для преодоления возражений
6. Создание у клиента приверженности товару и окончательного решения приобрести его	Активное слушание с целью убедиться в том, что предложение для клиента приемлемо и имеется возможность осуществить продажу
7. Установление схождения взглядов и взаимоотношений	Укрепление взаимоотношений посредством создания у клиента чувства удовлетворенности

осуществить продажу. Преимущество личных продаж как раз состоит в том, что продавец в ходе личного общения с клиентом может адаптировать соответствующий метод коммуникации или предполагаемые выгоды и преимущества продукта таким образом, чтобы убедить конкретного покупателя в том, что именно этот продукт наиболее полно удовлетворит его специфические потребности. Таким образом, процесс обратной связи, состоящий во внимательном выслушивании клиента, обеспечивает продавцу возможность проявлять необходимую гибкость в подходе. Проще всего добиться этого в ситуации продажи, поскольку личные контакты способствуют повышенному вниманию со стороны покупателя. Однако функция продаж розничного торговца требует тщательного управления, поскольку чем ниже квалификация продавцов, а отсюда их неумение общаться с покупателем, тем выше вероятность того, что их сочтут назойливыми и не в меру настойчивыми.

Для того чтобы выяснить, что ищет покупатель, продавец использует серию вопросов, которые также помогают ему понять, почему в ответ на предложение товара покупатель выдвигает возражения. Для этого используются *вопросы открытого типа*, которые требуют от клиента развернутого ответа с объяснением своего мнения и реакции на предложение. Вопросы такого типа часто предпочтительнее *закрытых вопросов*, ответ на которые ограничивается простым «да» или «нет». Вопрос открытого типа, например «Что Вы хотели бы найти?», гораздо лучше вопроса «Могу ли я Вам помочь?», который будто подсказывает ответ «Нет, спасибо». Предлагая покупателю вопросы об основаниях, по которым он хочет приобрести продукт, и о его отношении к демонстрируемым товарам, продавец сможет сориентироваться и подобрать для покупателя подходящий товар или предложение.

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Связи с общественностью (*public relations — PR*) — метод неличных коммуникаций, которые обеспечивают создание позитивного мнения или освещение в средствах массовой информации, причем без всякой платы со стороны того, кого касается эта информация. PR важны не только благодаря освещению в средствах массовой информации, но и тем, что позволяет подавить потенциально негативные отзывы и мнения. Компания, имеющая хорошие отношения со средствами массовой информации, в большей степени обладает возможностью приостановить или смягчить поток неблагоприятных новостей, которые могут повредить компании. Телевизионные программы, посвященные потребительским товарам, часто ругают розничных торговцев за плохое обслуживание или продажу опасных для здоровья продуктов. Не так давно популярной темой, часто освещаемой в новостях, стало использование детского труда на производстве импортных товаров, предназначенных для рынков стран Запада. Такая информация требует осмысленной, продуманной реакции через каналы связи с общественностью, чтобы сберечь положительный имидж розничной компании и всей отрасли.

Преимущества PR состоят в том, что они могут продвигать и укреплять имидж компании. А это имеет крайне важное значение для компаний по оказанию услуг, которые, чтобы добиваться успеха, в значительной сте-

пени полагаются на свой позитивный имидж. *PR* представляют собой форму коммуникаций, в высшей степени заслуживающих доверия, поскольку люди любят читать новости и верят, что это — наиболее объективные и непредвзятые данные по сравнению с информацией, содержащейся в рекламе. Однако решения редактора о том, какую информацию стоит помещать в СМИ, означают, что издатели также могут осуществлять определенный контроль над публикацией сообщений, временем и местом их опубликования. В результате получается, что эта информация находится вне какого-либо контроля со стороны компании.

Преимущества эффективных связей с общественностью и благожелательных отзывов в СМИ состоят в следующем:

- действуют в качестве поддержки компании, поскольку воспринимаются как непредвзятые и исходят из незаинтересованных источников;
- считаются правдоподобными и заслуживающими доверия, поскольку не воспринимаются как платная форма рекламы;
- способствуют построению имиджа брэнда и формируют у общественности благоприятное мнение о нем за счет того, что информация подается постепенно, небольшими дозами и ненавязчиво;
- могут способствовать увеличению объема продаж;
- представляют собой эффективное с точки зрения затрат средство продвижения сезонного товара, а также новых инициатив и распродаж, организуемых компаниями;
- возможно, способны ограничить или нейтрализовать негативные мнения и враждебные нападки на компанию.

Деятельность по связям с общественностью может быть плановой или внеплановой. В случае планируемых *PR* розничный торговец стремится установить контроль над связями с общественностью и содержанием публикуемой информации. В случае внеплановых *PR* розничной компании остается только наиболее выигрышным для себя образом реагировать на представляющиеся возможности паблисити или попытаться приглушить негативные сообщения. Наиболее крупные розничные компании пользуются услугами *PR*-агентств или вводят в свою структуру соответствующее подразделение. Их задачей является оказание воздействия на все группы «общественности», которые так или иначе влияют на деятельность компании. Под группами «общественности» в данном случае понимаются все те люди, которые важны для компании и ее деятельности: клиенты, акционеры, собственный персонал, поставщики, представители местной общины, представители средств массовой информации, а также местных органов самоуправления и государственной власти. Планируемая (плановая) паблисити включает рассылку в СМИ пресс-релизов и фотографий (в специализированные торговые газеты, в местную и общенациональную прессу, на радио, телевидение), организацию пресс-конференций для освещения событий и мероприятий, интересных для СМИ, отправку писем редакторам специализированных журналов или местных газет, организацию всевозможных креативных трюков, задающих правильный тон отзывов в СМИ, а также выступления, устные и письменные (статьи в печати), посвященные проблемам розничного бизнеса, цель которых — представить публике свою компанию как хорошо информированную и профессионально разбирающуюся в бизнесе организацию.

Деятельность в рамках связей с общественностью:

- информационные релизы для СМИ/поддержание контактов/выступления;
- продвижение PR-материалов (на видео-кассетах, CD-носителях, информацию на Web-сайтах, набор сведений для прессы, материалы, отражающие фирменный стиль, марку компании и проч.);
 - PR-события, конференции СМИ, заслуживающие упоминания в СМИ, интересные и необычные начинания;
 - информирующая реклама, направленная на сообщение фактов о компании (требуемая наряду с размещением рекламного материала и PR-освещения);
 - внутренние издания (журналы) компании, а также издания для потребителей;
 - организация посещения магазинов журналистами. В ходе таких визитов они получают возможность больше узнать о компании, ее деятельности, истории, ее ценностях. Журналистам, как правило, предоставляют бесплатное угощение и возможность фото- и видеосъемки;
 - спонсорство и благотворительность;
 - лоббирование.

Поскольку СМИ заинтересованы в обеспечении поддержания собственных тиражей, численности смотрящей и слушающей аудитории, а также в количестве отзывов на свои выступления, непереносимое условие успешных PR — чтобы все сведения, предоставляемые СМИ, были интересными и достойными освещения, соответствовали интересам самих СМИ. Новая и неожиданная информация о новинках или технологиях, планы расширения и развития, интересные истории из жизни работников магазинов, их необычные достижения — все это, записанное журналистами и снятое фотографами, может быть помещено в торговых газетах и местной прессе. Наконец, важно осуществлять мониторинг всех действий в рамках PR. Оценка эффективности этой деятельности может основываться на том, насколько проведенные мероприятия достойны упоминания в СМИ, например, если проводилась конференция, то сколько было участников и были ли среди них «правильные» (нужные) персоны, было ли ее проведение эффективным с точки зрения затрат и проч. Кроме того, оценка PR может проводиться по фактически достигнутым результатам, например по количеству и тону упоминаний о компании в СМИ. Освещение в СМИ оценивается с точки зрения широты спектра и числа задействованных СМИ, занимаемой площади в печатных изданиях (в сантиметрах колонки), в числе упоминаний или их месте в публикации. Освещение может также подвергаться проверке на точность, на соответствие начальной информации, переданной в СМИ; очень важно также вести учет негативных отзывов по сравнению с благоприятными. Освещение в СМИ может оцениваться и с точки зрения значимости публики, которой адресовано сообщение в СМИ, или, если подходить более основательно, то с точки зрения того, насколько аудитория, читающая, слушающая и смотрящая СМИ, упоминающие компанию, совпадает с ее целевыми группами.

Minicase 8.4**Точки продажи: дизайнеры торговых точек проявляют креативное мастерство, изобретательность, оригинальность**

Увеличивается количество материалов, используемых в местах продажи (*point of purchase* — *POP*), они становятся более инновационными и дерзкими. Если раньше на *POP* приходилось не более 5% маркетингового бюджета, то сейчас в этом направлении выделяется, как правило, от 10 до 20% бюджета. И хотя технологии, лежащие в основе создания материалов, используемых в *POP*, не новы, сейчас они стали гораздо дешевле и используются наиболее инновационными способами. Будь то места доступа в Интернет в банках, декоративные звуковые чипы, реклама на линзово-растровых экранах, проектирование спортивных и модных имиджей на плазменных экранах, устанавливаемых в барах и магазинах или интерактивные киоски, — на *POP* никогда не приходилось такого огромного объема привлекающих действий, или, вернее, взаимодействий.

Пластиковые карточки лояльности вследствие того, что розничные компании связывают *POP* с клиентскими базами данных именно через них, становятся самостоятельным аспектом деятельности.

Приятной для специалистов по маркетингу новостью стала готовность посетителей взаимодействовать с размещенными в магазинах интерактивными терминалами. Высокотехнологичные продукты, просто выставленные на полках, еще не обеспечивают продаж, это может сделать и делает демонстрация их действия. Потребители будут взаимодействовать с устройством, если это сулит им осязаемую ценность. Некоторые покупатели до сих пор побаиваются компьютерных устройств в магазинах, но технофобия постепенно идет на убыль благодаря распространению представлений об удобствах использования интерактивных компьютерных киосков, позволяющих узнать, что есть в продаже; кроме того, подрастает поколение, для которого *PlayStation* — такой же привычный атрибут жизни, как для дедушки граммофон. Тем временем некоторые продвинутые розничные компании, например *Virgin's V Shops*, обучают персонал оказывать помощь заинтересованным, но слегка запуганным технологическими новшествами покупателям. Эта компания также использует интерактивные терминалы, предлагающие оптимальный метод продаж огромного числа наименований товаров, которые просто невозможно разместить в помещении магазина. В результате инвестиций в размере 14 млн ф. ст., осуществленных компанией *Boots*, сейчас около 1,5 млн клиентов ежемесячно используют установленные в торговых залах компьютеры, подсоединенные к Интернету и доступные для посетителей магазина, благодаря им 50% клиентов стали совершать больше покупок. Ноэлин Кершоу, инспектор этих интерактивных средств *Advantage Point*, отмечает: «Мы используем эти интерактивные устройства как главный метод прямого общения с клиентами в магазине. Покупатели имеют возможность заказать такие услуги, как встреча со специалистом по оптике, беседа с представителями отдела клиентского обслуживания, доступ к базе данных и информации об имеющихся в наличии продуктах; они также могут принять участие в предложениях третьих сторон и их программах продвижения». *Boots* рассматривает возможность установления в магазине пунктов электронной сенсорной диагностики, скажем, для диагностики состояния волос в отделе средств по уходу за волосами и кожей головы. Кершоу говорит о намерении связать внутримагазинную информацию *Boots* с ее *Web-сайтом*, чтобы обеспечить клиентам доступ к ней с домашних компьютеров. По мнению Филипа Эванса, коммерческого директора *Inter.Act Electronic Marketing*, компании, обслуживающей терминалы *Boots* и *Sainsbury's*, ключом к успеху этих интерактивных устройств является таргетинг (точное позиционирование). «У покупателя может быть намечен перечень покупок, но мы создаем условия, побуждающие его пойти дальше — обратить внимание и изучить другие категории товаров, попробовать что-нибудь новенькое, и в итоге — купить больше. И делаем мы это не без разбора: мы точно знаем, что представляет собой наш клиент и что он купил».

раньше. Ценность подобного уровня таргетинга состоит в том, что вы можете позволить себе проявить невероятную щедрость и благородство, потому что точно знаете, к кому обращаетесь».

Компания *NatWest*, желая улучшить взаимодействие с пользователями ее услуг, особенно банковских электронных услуг, установила в своих отделениях терминалы быстрого бесплатного доступа в Интернет (*clickstart*). Дизайнером проекта, который осуществил установку новшества в первых десяти отделениях компании, был Джон Райан, который также осуществил подготовку встречающих администраторов (*meeter-greeter* — работник, встречающий и приветствующий приходящего в розничную организацию клиента. — Прим. пер.), которые могли профессионально помочь клиенту избавиться от неуверенности и беспокойства, связанных с использованием этого новшества. Одновременно привлекая посетителей, система *clickstart* дает возможность собирать информацию о клиентах *NatWest*. «При помощи этой системы мы можем определить, чего ждет клиент, попав в Интернет, — говорит менеджер одного из отделений *NatWest* Марк Маккей. — Она помогает нам понять, как лучше помочь клиентам».

На данный момент интерактивные средства остаются дорогостоящим удовольствием, что ограничивает их применение только областью продаж массовых или дорогостоящих товаров. Однако линзово-растровые устройства (когда вы смотрите на изображение, кажется, что оно быстро движется) обладают рядом преимуществ — способствуют повышению осведомленности и распространению рекламных сообщений, и это совсем дешево. Линзово-растровая технология не нова, но прошло много времени с тех пор, когда она использовалась только в виде подмигивающих наклеек на велосипедах. Плакаты сейчас могут выполняться в технологии *3D*, которая обеспечивает объемное изображение, выступающее на три дюйма и кажущееся подвижным. Такие плакаты могут также содержать короткие, не более нескольких секунд, рекламные сообщения. Зазубренные пластиковые линзы увеличивают один из выбранных ленточных шрифтоносителей, и кажется, что созданное изображение имиджа перемещается по мере того, как вы изменяете свое положение. Роб Келли, менеджер по маркетингу дизайн-студии *Photobition*, создавшей для *Selfridges* фронтальные витрины с линзово-растровыми экранами с рекламой «моргнешь — упустишь», утверждает, что это чрезвычайно мощное средство коммуникации, поскольку невольно привлекает внимание. «Вам кажется, что вы видите статичное изображение, но вот оно меняется на ваших глазах, удивляя, — и это несомненно привлекает внимание и действует без осечки».

На Оксфорд-стрит в Лондоне около 70% прохожих останавливаются поглазеть на витрины *Selfridges* или даже возвращаются, чтобы взглянуть на них еще раз. Это способствует увеличению объема продаж в соответствующих отделах модной женской одежды. Прочие рекламные устройства, основанные на аналогичных технологиях, также имеют целью привлечь и удержать внимание прохожих. Не так давно компания *Nike* использовала блок для создания трехмерного изображения *Media Vehicle's 3D Imager* в своем главном лондонском магазине *London Nike Town*: кажется, что кроссовка вращается, просто зависая в воздухе!

Трудно переоценить распространение плазменных экранов для коммуникации главного призыва *POP*. *M Stores* широко используют их для привлечения посетителей воспользоваться интерактивными компьютерами, тогда как *Selfridges* имеет целый десяток этих ультрастильных гладких экранов, перемежающих показ модных изделий изображениями имиджа бренда компании.

Потенциал плазменных экранов. Компания *Argos* в настоящее время использует цифровые системы, предоставленные агентством *Dymanex Technologies*, для вывесок. Управляющий агентством Фрэнк Джоунс считает, что плазменные экраны станут повседневной обычной частью процесса шопинга. «Появляются и другие новые технологии, но все они будут разновидностями плазменных экранов, и в выборе конкретной технологии роль будет играть только цена. По мере снижения цены на эти экраны каждый магазин, имеющий что сказать своим посетителям,

будет оборудован парой-тройкой таких экранов». Но не все новые идеи *POP* будут использоваться вдали от магазинных полок с товарами. Так, в Японии уже появились электронные говорящие рекламные экраны для показа рекламы в непосредственной близости от соответствующего товара.

Мартин Лау, управляющий *Fords Design Group*, утверждает, что, несмотря на шум вокруг новых технологий, «основная функция *POP* состоит в непосредственной демонстрации товара в витринах и специально оборудованных витринных стеллажах». Исследования *Fords* показывают, что 55% потребителей среди всех материалов, представляемых *POP*, отдают предпочтение раскладке товаров на полках, утверждая, что именно она более всего привлекает их внимание. «Они дают информацию именно там, где люди ее ищут», — утверждает Лау.

Конечно, *POP* лучше всего работают, если процесс шоппинга организован наиболее простым способом. Магазины *Glade* используют оба подхода. Так, ранее в этом году компания установила систему *Duet*. Она основана на использовании устройства *Poparoma* компании *The Aroma Company*, уникальный механизм, позволяющий распространять запах различных духов в парфюмерном отделе. Трехмерные лотки поднимают продукт, а соответствующие кнопки, обеспечивающие возможность попробовать аромат, формой и текстурой напоминают клаксоны детских трехколесных велосипедов. «Мы намеренно придали им такую форму, чтобы посетитель мог легко догадаться, как с ним обращаться, — говорит управляющий *The Aroma Company* Саймон Хэрроп. — Наше новшество очень успешно, поскольку покупатель может взаимодействовать с ним, что знакомит его с интересующим продуктом».

По мере развития *POP* в его рамках появляются различные креативные элементы.

Важно не то, что рекламное новшество является линзово-растровым или плазменным экраном или интерактивным устройством, а то, что оно направлено на жаждущие информации благодарные потребительские массы, а это означает, что эффективные *POP* должны ожидать и вовремя реагировать на изменения в ответной реакции потребителей на брэнды. Какими бы инновационными ни были применяемые решения, материалы *POP* должны продолжать создание прямых зримых связей между брэндами и покупательскими решениями.

Как осуществлять инновации? Для этого необходимо составить ясное, четкое резюме, включающее количественные технологические и финансовые показатели. *POP* действуют наиболее эффективно, когда клиент тратит достаточно средств, «не напрягая» при этом бюджет; не полагайтесь на трюки и ухищрения. В первый раз они могут произвести впечатление на клиента, но во второй раз они уже не сработают. Проявляйте гибкость и обновляйте оформление магазина; общайтесь не только с дизайнерами, но и с пользователями и изготовителями — все они постоянно находятся в контакте с разными областями рынка. Демонстрация товара, витрины и упаковка — вот единственная трехмерная часть маркетинга. Используйте каждый элемент этих параметров для создания более полного впечатления на покупателей. Интерактивные *POP* могут оказаться нежелательными, убедитесь, что персонал магазина хорошо обучен и способен помочь покупателю. Избегайте использовать технологии только ради них самих. Лучшие *POP* — в любом случае интерактивные: чтобы привлечь внимание потребителей, не всегда требуется использовать компьютеры и микрочипы.

Источник: Bellinda Gannaway // *Marketing*. 2001. 24.

ПРОЧИЕ ВАЖНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ

Важной областью в рамках продвижения является *визуальный элемент торговли (visual merchandising)* — *визуальное представление товара*. Реклама может побудить потребителя посетить магазин, но представление товара в магазине на витринах и прилавках может способствовать как

совершению покупки, так и отказу от нее. Визуальное представление товара включает визуальные рекламные материалы и оформление витрин в точках розничной торговли с целью стимулирования продаж. Визуальное представление товара имеет неличный характер и является презентацией товара в магазине наряду с распространением печатных форм коммуникаций. Этот подход направлен на достижение следующих целей:

- гарантия максимальной демонстрации свойств и обозримости продукта;
- оформление прилавков и витрин, подчеркивающего привлекательность продукта и вызывающего интерес у покупателей;
- наличие информации о товаре и его продаже, например рекламных плакатов и рекламных планшетов;
- обеспечение условий хранения и безопасности товара;
- создание дополнительного объема продаж за счет импульсных покупок или путем напоминания клиенту о предложении в рамках сообщений, напрямую связанных с продуктом.

Если розничный торговец рассчитывает на то, что его товар представляет сам себя, требуется тщательно продумать выкладку ассортимента продуктов (*selection display*), как, например, в магазине музыкальных записей или поздравительных открыток. Выкладка ассортимента бывает, как правило, открытой, чтобы облегчить покупателям возможность его рассмотреть и изучить. Розничные торговцы используют выкладку для показа своего ежедневного ассортимента товаров повседневного спроса или наиболее покупаемых товаров. Для того чтобы этот подход был максимально эффективным, требуется сгруппировать товар, следуя некоей логике в соответствии с его использованием. Свободная демонстрация товара, хорошо продуманная его группировка и не перегруженные товарами экспозиции вполне могут увеличить объем продаж. Существуют также специальные экспозиции товара, располагаемые в самых удобных для обзора местах, чтобы вызвать у покупателей интерес к магазину. Использование специального оборудования может дать поистине мощный эффект. Рекламные экспозиции в точках продаж представляют собой определенный вид выкладки товара, который должен располагаться на прилавке, в оконной витрине или ином подходящем для этого месте. Визуальная экспозиция может включать баннеры, рекламные планшеты, концевые стойки, демонстрацию видеоматериалов на жидкокристаллическом экране, напольные стойки и конструкции, рекламные тележки и полки магазина. Она включает также вещание внутри магазина и интерактивные киоски. Задачи пункта продаж — *привлечение внимания, напоминание* клиенту о необходимости приобретения какого-либо товара, а также связь с другими методами продвижения, направленными на формирование *отличительных особенностей* магазина и привлечение большего числа клиентов. Например, компания *Hugo Boss* решила установить в своем лондонском магазине 106-дюймовый телевизионный экран для поочередной демонстрации спортивных событий и последних коллекций своих моделей. Этот экран был хорошо виден с улицы и способствовал привлечению в магазин большого числа покупателей.

В настоящее время все шире используются такие методы продвижения, как *спонсорство* и *прямой маркетинг*, которые не совсем вписываются в четыре метода продвижения, представленные на рис. 8.7.

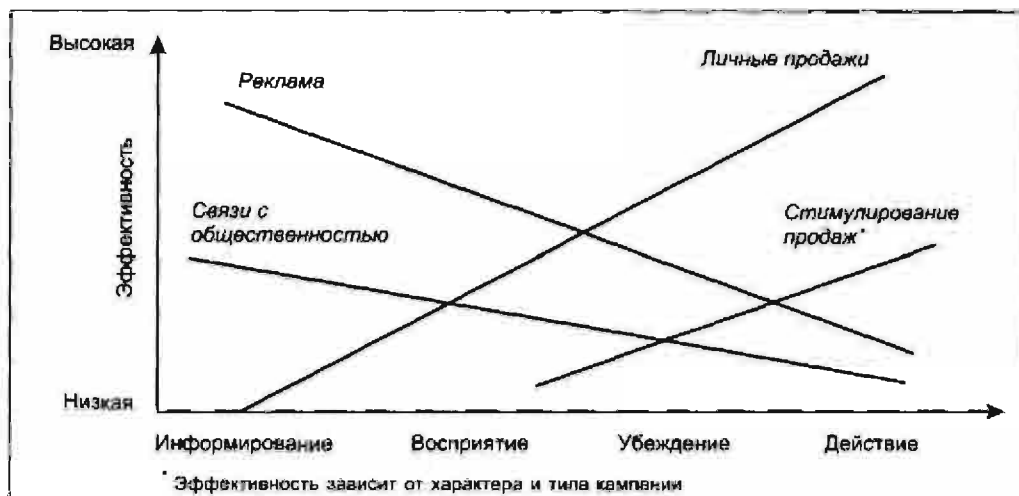


Рис. 8.7. Эффективность четырех основных методов продвижения

Прямой маркетинг — метод непосредственных контактов с клиентами и предполагаемыми покупателями с намерением получить немедленную и поддающуюся измерению реакцию. В 1990-х гг. растущее значение в рамках прямого маркетинга приобретает процесс построения взаимоотношений и долгосрочного удержания клиентов. Для установления прямых контактов с клиентами необходимо иметь базу данных, которая позволит индивидуализировать процесс коммуникаций и собрать сведения о совершаемых покупках, а также оценить реакции на действия прямого маркетинга. Прямые методы могут применяться и при отсутствии информации об адресе клиента, например телетекст, прямая реклама, предлагающая ответ того, кому она адресована. Однако большинство методов прямого маркетинга требуют адреса получателя, например почтовая рассылка каталогов компании, прямая почтовая рассылка, рассылка рекламных сообщений по Интернету, а также телемаркетинг по телефону.

Спонсорство представляет собой материальную или финансовую поддержку какого-либо мероприятия или события, причем не обязательно связанного со спортом или искусством, которое не является обычной частью деятельности компании-спонсора. Как отметил Минеган (Meenaghan, 1998), за довольно короткую историю коммерческое спонсорство претерпело фундаментальные изменения. Наиболее очевидным изменением стало его превращение из мелкомасштабных действий в отрасль поистине глобального характера. Сегодня отношение к спонсорству стало гораздо более серьезным, компании-спонсоры используют весьма изощренные процедуры планирования, отбора и оценки для своих спонсорских программ. Спонсорство широко используется банками для продвижения и укрепления своего имиджа.

Ряд компаний, занятых прямыми продажами, за счет мудрого использования адресов клиентов, имеющихся в базах данных схем лояльности розничных торговцев, широко используют прямой маркетинг. Основным методом является прямая почтовая рассылка, представляющая собой почтовые коммуникации идентифицированного спонсора. Этот метод

расширяется, превращаясь в маркетинг с использованием баз данных на базе принципов маркетинга на основе взаимоотношений и растущего использования кампаний продаж по телефону. Методы прямых контактов с предполагаемыми покупателями осуществляются с целью:

- поощрять новых покупателей посетить магазин;
 - увеличить объем продаж в рамках уникального или специального предложения какого-либо товара;
 - максимизировать преимущества использования информации одного из подразделений компании для осуществления продажи дополняющих товаров или услуг, предоставляемых магазином;
 - реализовывать программы лояльности для удержания имеющихся клиентов и увеличения выручки;
 - улучшить имидж и конкурентные позиции магазина по сравнению с конкурентами;
 - рассылать специальные предложения в периоды снижения объема продаж и в несезонное время с целью увеличить приток посетителей в магазин и объем продаж.
- Иногда слишком назойливая прямая рассылка вызывает у людей сопротивление, она часто воспринимается как макулатура, которую выбрасывают не читая. Грамотный прямой маркетинг основан на тщательном отборе целевых клиентов и формировании правильных потенциально приемлемых для них предложений.

Наконец, существуют и *рекламные щиты*, иногда называемые *рекламными стендами* (*poster sites*). На них могут постоянно размещаться либо одно и то же изображение, либо периодически переклеиваться отдельно изготовленные рекламные плакаты. Площадь рекламных щитов можно приобрести на основе аренды, размер которой зависит от места расположения щита и времени года. Использование этой формы продвижения может приносить пользу, если рекламные щиты размещаются в непосредственной близости от магазина или около транспортной магистрали на подъездах к магазину, а также на транспортных средствах. Затраты, связанные с этим видом продвижения, относительно невысоки, в стоимости учитывается количество проходящих или проезжающих мимо щита. Однако, для того чтобы это средство было успешным и эффективным, сообщение должно быть кратким, ярким и ясным — ведь оно рассчитано на водителей проезжающих транспортных средств, пассажиров общественного транспорта и прохожих, которые обычно видят его считанные секунды. Кроме того, важно иметь в виду, что если рекламный щит плохо освещен, то шансов разглядеть его зимой гораздо меньше, чем в другое время года.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДВИЖЕНИЯ

Каждый из рассмотренных выше элементов продвижения достигает разных целей продвижения. Хотя личные продажи обладают высоким потенциалом коммуникации, ими может быть охвачено ограниченное число людей. Таким образом, реклама при довольно низких затратах представляет собой гораздо более эффективный метод массового охвата большой аудитории. Связи с общественностью вызывают больше доверия и более убедительны, чем реклама, но информация, содержащаяся в рекламных сообщениях, в большей степени подконтрольна компании, чем сообщения прессы, и, кроме того, может

регулярно повторяться. Однако, если компании трудно выделить достаточно средств на рекламу, *PR* представляют собой дешевую альтернативу рекламе, хотя их гораздо труднее контролировать, а также обеспечивать своевременность и последовательность пиаровского освещения в СМИ. Другой метод продвижения — стимулирование продаж в форме распространения рекламных листовок с информацией о розничном предложении по сниженным ценам — может вызвать первоначальный интерес к приобретению продукта, например новинки, недавно поступившей на рынок, но этот тип продвижения наиболее пригоден для краткосрочного использования.

Таким образом, каждый элемент комплекса продвижения имеет свои сильные и слабые стороны, свои возможности охвата различных целевых групп, контроля. Есть и другие важные соображения. Так, рис. 8.7 показывает относительное значение каждого из четырех элементов продвижения: рекламы, личных продаж, *PR* и продвижения продаж. Они сопоставляются по параметрам степени осведомленности, понимания содержания целевых коммуникаций, а также на основе того, насколько каждый элемент способствует убежденности в необходимости покупки и трансформируется в действие.

Интегрированные маркетинговые коммуникации

Из вышесказанного следует, что многие виды деятельности в рамках розничного продвижения продукции осуществляются в разных подразделениях компании и основываются на пристрастиях, мнениях и вкусах тех, кто ими руководит. Таким образом, несмотря на очевидную необходимость координации применения различных методов продвижения, она нечасто осуществляется на систематической основе. Если бы такая координация реально осуществлялась, то все элементы маркетинговых коммуникаций могли бы работать, что называется, «в унисон», создавая единое целое, которое представляло бы собой гораздо больше, чем простая сумма составляющих. Для достижения подобного эффекта необходим такой подход, как интегрируемые маркетинговые коммуникации (ИМК). Однако это возможно только при условии координации всех компонентов маркетингового микса в рамках бизнеса, равно как и всех усилий в области коммуникаций. В сущности, подход ИМК требует, чтобы маркетинг был всеобъемлющим, желательно, в рамках всей компании, чтобы предпринимаемые усилия были максимально интегрированными. Для этого розничный торговец должен выработать руководящие рекомендации, чтобы направить усилия всех подразделений организации к единой цели, тогда все аспекты маркетинга и коммуникаций будут взаимно усиливать и поддерживать друг друга. Преимуществами ИМК являются:

- повышение эффективности распределения ресурсов компании, особенно в условиях существенного нарастания затрат на маркетинг;
- обеспечение компании конкурентного преимущества;
- обеспечение четких рекомендаций и направления, на которых следует сосредоточить все усилия компании в целом;
- возможности координировать новые типы разработок, в частности, схем взаимоотношений, партнерств, союзов, и проч., с существующей практической деятельностью компании;
- помощь во внедрении требуемых технологических перемен и новшеств, например внедрение Интернета, установка в торговых залах интерак-

тивных компьютеров, подключенных к Интернету и открытых для широкого пользования посетителями, и проч.;

- осознание необходимости поддерживать последовательность, связность, логичность ключевых сообщений компании, а также усиливать их действенность;
- осознание того факта, что репутация брэнда и его построение должны осуществляться в рамках единого координированного подхода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Розничное продвижение задействует комплекс коммуникаций, направленных на информирование целевых групп о магазине и розничных предложениях торговца с целью увеличить спрос и соответственно прибыль. Существует набор инструментов продвижения, который позволяет достичь этих целей. Он состоит преимущественно из рекламы, продвижения продаж, личных продаж и связей с общественностью. Более того, не следует забывать и о том, что в процессе продвижения немаловажная роль отводится и самому магазину как таковому — созданной в нем атмосфере и визуальному представлению товара. Как и другие элементы маркетингового микса, продвижение осуществляется не изолированно. Продвижение часто используется в сочетании с другими инструментами маркетингового микса, такими, как снижение цен, направленное на стимулирование спроса и обеспечение повторных посещений магазина. Розничное продвижение используется для распространения информации об имеющихся предложениях — будь то продукт, место либо цена, или же сочетание всех этих элементов. Однако только последовательная, логичная серия кампаний продвижения может помочь построить долгосрочный имидж магазина.

Каждый компонент комплекса продвижения обладает своими преимуществами и недостатками. Выбор надлежащего компонента должен основываться на оценке его соответствия маркетинговым задачам компании на данный период времени. Большая часть бюджета продвижения розничной компании направляется на рекламу и стимулирование продаж. Реклама используется как средство, призванное информировать, убеждать и напоминать клиентам о том, что товар и обслуживание, предлагаемые данным розничным торговцем, являются наилучшими, в наибольшей степени соответствуют их индивидуальным потребностям и вкусам. Стимулирование продаж служит средством обеспечения краткосрочного увеличения объема продаж, таким образом, это — важная часть комплекса продвижения. Другим инструментом продвижения является *Pi?*, для успеха которых не требуется больших затрат средств. *PR* дает возможность использовать такие медиаканалы, как печать, радио, телевидение, которые создают мнение о «личности» и имидже розничной компании и предлагаемых ею продуктах.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнения построены на основе материалов данной главы. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к изучению главы 9.

1. Объясните, что понимается под продвижением (стимулированием) продаж. Приведите пять примеров различных методов стимулирования розничных продаж для дальнейшего обсуждения или/и укажите,

какие способы стимулирования продаж могут побудить вас совершить покупку и почему.

2. Менеджер цепочки розничных магазинов, продающих корма для домашних любимцев, должен разработать для компании схему маркетинга на основе взаимоотношений. Составьте план для привлечения, контактов и коммуникаций с клиентами, а также для других мероприятий, которые вы считаете важными в данном контексте. Составьте расписание намеченных мероприятий в виде графика.

3. Если бы перед вами стояла задача разработать план коммуникаций для универсального магазина, какие бы ключевые аспекты плана, которые следовало бы согласовать с руководством магазина, вы указали? Укажите также распределение бюджетных средств, которые вы планируете направить на финансирование разных аспектов коммуникационного микса.

4. Изучите как минимум трехнедельную пошивку местных газет, журналов или иных местных публикаций. Проведите анализ содержания паблсити разных розничных компаний. Это может быть как количественный, так и качественный анализ характера, следует оценить результаты анализа для разработки рекомендаций по методам достижения благоприятного PR-освещения в СМИ.

Названия розничных компаний, упомянутых в местной прессе

Количественные показатели	Названия розничных компаний, упомянутых в местной прессе
Объем освещения (площадь сообщений, посвященных той или иной розничной компании)	
Число упоминаний названия компании в разных статьях и сообщениях	
Качественные показатели	
Настрой и тон публикации (использованные эпитеты положительного и отрицательного содержания)	
Созданный публикациями имидж розничной компании и проч.	

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Alba, J., Lynch, J., Weitz, B. and Janiszewski, C. (1998) 'Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces', *Journal of Marketing*, 61 (3), 38—53.

Allaway, A., Mason, J.B. and Brown, G. (1987) 'An optimal decision support model for department-level promotion mix planning', *Journal of Retailing*, 63, Fall, 215-42.

APACS (2001) Association for Payment Clearing Services, www.apacs.org.uk

Betts, E. and McGoldrick, P.J. (1995) 'The strategy of the retail sale, typology, review and synthesis', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (3), 303-32.

- Branigan, L. (1998) 'The Internet: the emerging premier direct marketing channel', *Direct Marketing*, 61 (1), 46-8.
- Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1996) *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Comer, J.M., Mehta, R. and Holmes, T.L. (1998) 'Information technology: retail users versus nonusers', *Journal of Interactive Marketing*, 12 (2), 49—62.
- Corliss, L.G. (1995) 'Differential responses to retail sales promotion among African-American and Anglo-American consumers', *Journal of Retailing*, 71 (1), 83-92.
- Datamonitor (1996) *Loyalty Discount Schemes*. Report. July.
- Dawes, J. (1998) 'Winning new customers in financial services: using relationship marketing and information technology in consumer financial services', *European Management Journal*, 16 (2), 249.
- Dibb, S. and Meadows, M. (2001) 'The application of a relationship marketing perspective in retail banking', *Service Industries Journal*, 21 (1), 169—94.
- East, R., Harris, P. and Willson, G. (1995) 'Loyalty to supermarkets', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (1), 99—109.
- The Economist (2000) 'Handcuffs on the high street: Silly shopping regulations in Europe', *The Economist*, 13 May.
- Fiorito, S., May, E. and Straughn, K. (1995) 'Quick response in retailing: components and implementation', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 23 (5), 12-21.
- Gannaway, B. (2001) 'POINT OF PURCHASE: POP designers add creative ingenuity', *Marketing*, 24 May.
- Gannaway, B. (2001) 'Get the most out of window space — Innovative and well-targeted window displays can give stores a competitive edge', *Marketing*, 2 August.
- Gengler, C.E., Leszczyc, P. and Popkowski, T. (1997) 'Using customer satisfaction research for relationship marketing: a direct marketing approach', *Journal of Direct Marketing*, 11 (1), 23-9.
- Gilbert, D.C. (1996) 'Relationship marketing and airline loyalty schemes', *Tourism Management*, 17 (8), 575-82.
- Gronroos, C. (1990) 'Relationship approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organization behavior interface', *Journal of Business Research*, 20 (1), 3-12.
- Gronroos, C. (1991) 'The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s', *Management Decisions*, 29 (1), 7—13.
- Gronroos, C. (1992) 'Facing the challenge of service competition: the economies of services', in Kunst, P. and Lemmik, J. (eds) *Quality Management in Services*. Maastricht: Van Gorcum.
- Gronroos, C. (1994a) 'Toward a relationship marketing paradigm', *Journal of Marketing Management*, 10, 347—60.
- Gronroos, C. (1994b) 'From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing', *Management Decisions*, 32 (2), 4—20.
- Groom, A. (1998) 'Fashion: the expert shop assistant is making a comeback. Everyone interested in modern style should rejoice', *Financial Times*, 30 May.

Hart, S., Smith, A., Sparks, L. and Tzokas, N. (1999) 'Are loyalty schemes a manifestation of relationship marketing?' *Journal of Marketing Management*, 15, 541-62.

IGD (Institute of Grocery Distribution) (1998) *Grocery Market Bulletin*. Watford: IGD Business Publications.

Javalgi, R. and Moberg, C (1997) 'Service loyalty: implications for service providers', *Journal of Services Marketing*, 11 (3), 165-79.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999) *Principles of Marketing*. 2nd European edn. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Kumar, V. and Pereira, A. (1997) 'Assessing the competitive impact of type, timing, frequency, and magnitude of retail promotions', *Journal of Business Research*, 40 (1), 1-13.

Lam, S., Vandenbosch, M. and Pearce, M. (1998) 'Retail sales force scheduling based on store traffic forecasting', *Journal of Retailing*, 74 (1), 61-88.

Meenaghan, T. (1998) 'Current developments and future directions in sponsorship', *International Journal of Advertising*, 17 (1), 3—28.

O'Malley, L. (1998) 'Can loyalty schemes really build loyalty?' *Marketing Intelligence and Planning*, 16 (1), 47—55.

Payne, A., Christopher, M., Clark, M. and Peck, H. (1995) *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Powell, T.C. and Dent-Micallef, A. (1997) 'Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources', *Strategic Management Journal*, 18 (5), 375-405.

Reichheld, F. and Sasser, W.E. Jr (1990) 'Zero defections: quality comes to services', *Harvard Business Review*, 68, September/October 105—10.

Riera, J. (2001) 'Points don't always mean prizes in loyalty card lottery', *Retail Week*, 19 May.

Ries, A. and Trout, J. (1981) *Positioning: The Battle for Your Mind*. London: McGraw-Hill.

Stern, B.B. (1997) 'Advertising intimacy: relationship marketing and the services consumer', *Journal of Advertising*, 26 (4), 7-19.

Ward, A. (2001) 'Persuading viewers to pay for services could be tough', *Financial Times*, 5 September.

Yoo, C, Park, J. and MacInnis, D.J. (1998) 'Effects of store characteristics and in-store emotional experiences on store attitude', *Journal of Business Research*, 42 (3), 253-63.

9 РОЗНИЧНАЯ ДИСТРИБЬЮЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК

Изучив материал этой главы, вы узнаете:

- об управлении процессами в сфере логистики и дистрибьюции;
- о каналах дистрибьюции и потоках движения товаров;
- об усилении взаимосвязи и взаимодействия между различными каналами дистрибьюции;
 - о логистике в сфере розничной дистрибьюции и об управлении запасами;
 - о различных видах издержек в сфере розничной дистрибьюции и их источники;
 - о компьютеризированных системах пополнения израсходованных запасов;
 - об использовании интернет-приложений и информационных систем.

Особенности ведения бизнеса в сфере розничной торговли и появление основных крупных игроков на розничном рынке привели к возникновению специфических форм дистрибьюции и каналов обслуживания. Основными характеристиками продукта в сфере розничной торговли являются его постоянное наличие и доступность для потребителя. Таким образом, возникает необходимость в поддержании и управлении цепью поставок в системе дистрибьюции. Система дистрибьюции представляет собой канал, посредством которого продукт попадает в места продаж, или средство, с помощью которого поставщик (компания, работающая в сфере розничной торговли) получает доступ к потенциальному потребителю продукции. Еще совсем недавно эффективные системы управления поставками отличались от обычных эффективных и прибыльных розничных систем только тем, что они были напрямую связаны с информационными технологиями. (Прочтите главу 13, чтобы получить более полное представление о том, каким образом применение информационных технологий изменило всю систему логистики в области дистрибьюции.) Также достаточно очевидной представляется тенденция *отказа от услуг посредников* и переход к продаже товаров непосредственно конечному потребителю. Например, компания *Dell Computer* продает свой продукт напрямую конечному потребителю, *устранив*, таким образом, из маркетингового канала дистрибьюции *розничного торговца, являющегося посредником* между компанией и потребителем.

При постоянном увеличении масштаба различных операций розничной торговли и рассеянии традиционных розничных операций первостепенное значение приобретают контроль и управление товародвижением как

частью процесса управления складскими операциями. Управление товарными потоками может стать одним из важнейших компонентов в розничной торговле, который находится за пределами существующей системы управления. Современная система управления поставками может стать серьезным источником конкурентного преимущества за счет сокращения времени, необходимого для пополнения запасов, размера самих запасов и издержек хранения продукции, а также благодаря повышению качества информации, необходимой для принятия оперативных решений, что способствует улучшению общего контроля над процессом дистрибуции.

В розничной торговле большое значение имеет понимание того, что представляет собой *цепь поставок* в соответствии с определением, предложенным Дэйвисом (Davies) в 1993 г.:

Управление ресурсами с целью доставки необходимого продукта или услуги конечному потребителю, включая цепь поставок любого существующего продукта и процессы обмена.

Цепь поставок включает все действия и процессы обмена, направленные на извлечение первичных ресурсов, их обработку, производство товаров и услуг и их доставку конечному потребителю — от добычи природных ресурсов до получения продукта конечным потребителем.

Управление цепью поставок требует целостного подхода к управлению всеми видами деятельности, входящими в ее состав, и инновационного подхода к их организации для максимально эффективного удовлетворения потребностей клиента.

КАНАЛЫ ДИСТРИБЬЮЦИИ И ПОТОКИ ДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ

Существует несколько различных моделей цепи поставок, основанных на *расширенных, ограниченных и прямых каналах дистрибуции*. В дальнейшем мы будем рассматривать в основном расширенные каналы розничной дистрибуции, поскольку они представляют собой на сегодняшний день наиболее распространенный вариант на рынке. *Расширенный канал* дистрибуции (рис. 9.1) — цепь взаимных услуг действий (*facilitating services*) производителя, оптового и розничного торговца, направленных на продажу необходимого продукта конечному потребителю. Под *ограниченным каналом* дистрибуции подразумевается цепь взаимных услуг, когда розничный торговец напрямую взаимодействует с производителем и конечным потребителем, устраняя, таким образом, из канала оптового торговца, а также сокращая дополнительные издержки, которые он был бы вынужден нести в случае сохранения этого звена. Компании, работающие в сфере розничных продаж мебели, бытовой техники и электроники и подобных товаров, часто напрямую взаимодействуют с производителем и создают тем самым *ограниченный канал поставки*. В качестве альтернативы расширенным и ограниченным каналам дистрибуции выступают *прямые каналы*. В этом случае производитель или розничный торговец напрямую продают товар конечному потребителю. Использование различных маркетинговых методов продвижения, направленных непосредственно на потребителя, таких, как, прямая почтовая рассылка, Интернет, телефонные продажи, телемаркетинг и т.п., позволяют выстроить прямой канал к конечному потребителю товара и избежать дополнительных



Рис. 9.1. Традиционная цепь поставок розничных продуктов

затрат и комиссионных, возникающих в более длинной цепи поставок. В этом случае сокращение затрат частично отражается на потребителе, который получает возможность приобрести товар или услугу по более низкой цене. Однако важно понимать, что устранение одного из звеньев из цепи поставок не ведет к полному исчезновению тех функций, которые выполняло данное звено. Даже если в цепи поставок исчезает розничный торговец, то часть его функций должны будут нести другие участники цепи для достижения конечного результата, т.е. доставки товара и достижения сделки, конечным потребителем.

Внутри любого типа канала потоки не ограничиваются только перемещением товаров. Существуют и другие, не менее важные потоки для обеспечения эффективности канала:

- **потоки товаров** — перемещение товаров и методы их транспортировки от одного звена цепи поставок к другому;
- **потоки прав собственности** — переход права собственности использования товара от одного участника цепи поставок к другому. С юридической точки зрения передача прав собственности является важным аспектом услуги доставки для конечного потребителя при доставке и хранении груза производителем или посредником, а также в случае его утраты или повреждения;
- **поток услуг** — если предоставление услуг является частью процесса или же услуга представляет собой конечный продукт или продукт, основанный на услуге, необходимо удостовериться, что имеет место четкое понимание всех характеристик предоставляемой услуги (см. главу 4);
- **поток информации** — всегда существует потребность в своевременной и точной двусторонней информации между всеми участниками канала;
- **поток платежей** — необходимо согласовать сроки и условия оплаты за предоставляемые услуги или товары;

- **поток действий, направленных на продвижение товара или услуги**, — поток информационных материалов для воздействия на торговых партнеров и конечных потребителей. Целью продвижения является выработка положительного отношения к товару или услуге, а также создание позитивного имиджа товара и производителя в глазах розничного торговца.

В расширенных каналах дистрибуции розничные товары доставляются конечным потребителям посредством перемещения этих товаров в места хранения (обычно — на склад), а затем со склада — в точки продаж (магазины). В терминах маркетинга эта часть маркетингового микса называется «место» (*place*). Однако стадии, включенные в цепочку доставки товара конечному потребителю, могут также называться «дистрибуция и складирование» или более точно — «логистика» и «управление цепью поставок». В условиях современной конкуренции на рынке компаниям, работающим в сфере розничной торговли, чтобы оставаться конкурентоспособными, необходимо добиваться высокого уровня удовлетворенности клиента, в том числе путем обслуживания при приемлемых затратах. Это привело к созданию усложняющихся систем дистрибуции, обеспечивающих оптимальный уровень затрат на доставку товаров (и услуг) клиентам. Согласно Дэвисону (*Davison, 1995*), большие, сложные и часто компьютеризированные склады могут управлять несколькими миллионами операций в неделю (или запасами стоимостью более 10—15 млн фт. ст.). Были разработаны компьютеризированные информационные системы и системы управления запасами (*Tradenet*, например, внедрили *Tesco* в Далласе, компании *Sainsbury's (BRS)*, *Safeway (SM3)* и др.), связывающие напрямую розничного торговца и производителя (например, *Tradenet*), а также компьютеризированные системы контроля транспортировки товаров (например, *Paragon*). Это — сложные логистические системы, которые стали не только средствами управления поставками товаров конечному потребителю, но и ключевыми стратегическими инструментами.

В 1980-х гг. многие розничные компании получили значительные преимущества в результате внедрения новых систем логистики: они смогли увеличить свои доли рынка или повысить рентабельность. Эти компании одними из первых перестали считать дистрибуцию и складирование исключительно вспомогательными (второстепенными) функциями. На сегодняшний день логистика в розничной сфере — не просто одна из поддерживающих функций в компании, перед ней стоят собственные стратегические и операционные цели и задачи.

КАНАЛ ПОСТАВКИ

Канал поставки — комплексный процесс, посредством которого продукты попадают к конечному потребителю в виде товаров или услуг. Это последовательность событий, направленная на максимальное удовлетворение потребностей конечного потребителя, включает в себя стратегические решения, касающиеся использования различных ресурсов, а также поддержания взаимоотношений между звеньями цепи поставок. На рис. 9.1 представлены все компоненты традиционного канала цепи поставок. Такая цепь представляет собой совокупность договоренностей между смежными звеньями, и для того чтобы процесс доставки товаров или услуг до конечного потребителя был эффективным, необходимо контролировать и управлять взаимоотношениями между участниками цепи. В

основе этого процесса должны лежать следующие стратегические маркетинговые цели для цепи поставок в целом:

- сокращение издержек на складирование в цепи поставок;
- улучшение качества обслуживания конечного потребителя путем *роста производительности и эффективности функционирования цепи поставок* (сокращение времени выполнения заказа, своевременная доставка товара, отсутствие повреждений/дефектов и т.д.);
- развитие прочных взаимоотношений внутри цепи для достижения конкурентных преимуществ;
- сокращение издержек на производство, закупку и транспортировку единицы товара, что в дальнейшем будет способствовать установлению конкурентоспособной цены и увеличит добавочную стоимость товара или услуги.

Поскольку эффективность работы всей цепи поставок напрямую зависит от взаимодействия смежных звеньев внутри цепи, возникает вопрос, будут ли они благоприятными для повышения эффективности функционирования всей системы в целом. Практика показывает, что в большинстве случаев эти отношения строятся на соперничестве, взаимном недоверии и сокрытии информации. Рост применения каналов дистрибуции, которые часто являются высококонкурентными, может привести к разрушению координации действий и кооперации участников канала. Это, однако, не относится к деятельности розничных торговцев, которая может предоставить дополнительную добавленную стоимость, организовав цепь поставок. В сложившейся ситуации все стороны должны приложить усилия для повышения и создания взаимовыгодных преимуществ в цепи поставок посредством эффективных капиталовложений. Не стоит забывать, что конкурентоспособность цепи поставок является основополагающим фактором для успешной деятельности в розничной сфере. К числу основных черт неэффективных каналов поставок относятся: неуважение существующих в бизнесе традиций и практики; игнорирование важности информации и нежелание ею делиться с другими участниками канала; отсутствие предпринимательских идей, направленных на инновацию, обновление и развитие канала и организационной культуры; негибкий подход к ведению бизнеса и медленная адаптация новых идей; внедрение частичных, а не кардинальных изменений.

В каналах дистрибуции постоянно появляются новые формы и процессы, которые характеризуются снижением маржи для участников канала и ростом ценности для конечного потребителя. Это означает, что успех канала будет основываться на уровне улучшения работы цепи поставок, независимо от размера маржи ее участников и существующей практики.

Производитель

Производитель или поставщик превращает сырье в конечный продукт потребления. Для повышения эффективности функционирования цепи поставок производитель не должен допускать перепроизводства, производить недостаточное количество продукции, допускать производство большего числа бракованных товаров, а также обладать неэффективной системой логистики и транспортировки. Производители должны располагать информацией о влиянии на цепь поставок издержек производства и вре-

мени, связанного с их частью процесса доставки продукта конечному потребителю.

Поставщики могут специализироваться на производстве однотипной продукции (например, *Birds Eye*) или выпускать широкий ассортимент продукции (например, *Unilever*). Производители товаров, продающихся под ведущими торговыми марками, для достижения максимальной отдачи от реализации своей продукции используют широкий набор маркетинговых средств, включая собственных торговых представителей и рекламные компании. Они могут даже снизить закупочную стоимость товара, чтобы поощрить розничных торговцев разместить их товары в наиболее выгодных местах в своих магазинах.

Функция посредника

Посредник, оптовый торговец является в действительности связующим звеном между производителем и розничным торговцем, через него товар от производителя попадает к фирме, работающей с розницей. На оптовых торговцах традиционно лежала функции хранения больших запасов продукции, определения спроса и сезонных трендов продаж и т.п. Традиционно оптовый торговец также выполнял функцию складирования, как для производителя, так и для розничного торговца. Таким образом, деятельность оптового торговца является гарантом того, что склады производителя не будут завалены продукцией, и он сможет продолжить производство, а розничный торговец не будет держать большие запасы продукции у себя, тем самым значительно снижая свои издержки. Это дает возможность компании, работающей в розничной сфере, высвободить оборотный капитал, который иначе был бы заморожен в запасах продукции на складе для других целей.

Однако современные группы магазинов и цепи супермаркетов приняли на себя функцию посредника, признав тем самым отсутствие необходимости включать в цепь поставок дополнительное звено. Этот процесс имеет целью сократить издержки. На каждой стадии перехода товара из рук в руки в цепи дистрибуции, его себестоимость растет. Рост себестоимости может сократить маржу розничного торговца или увеличить цену для конечного потребителя. Это противоречит стратегической цели розничного торговца, которая состоит в росте продаж и повышении рентабельности. Кроме того, каждое дополнительное звено в цепи поставок усложняет процесс контроля над качеством конечного продукта или услуги. Чем больше звеньев в цепи дистрибуции, тем менее управляемой она становится. Это ведет к риску возникновения конфликтов между партнерами, каждый из которых стремится максимизировать прежде всего свою прибыль.

Поэтому крупные компании — ритейлеры пытаются усилить контроль над цепью поставок и отказываются от услуг посредника. Это особенно заметно в сфере торговли продовольственными товарами, где на четырех крупных сетевых игроков *Sainsbury*, *Tesco*, *Safeway* и *ASDA* приходится большая часть рынка упакованных продуктов, хозяйственных товаров и других бакалейных товаров в Великобритании. Размер рыночной доли дает этим компаниям огромную власть над поставщиками, позволяя добиваться значительных скидок на продукцию. Кроме того, сетевые игроки выполняют функцию оптового посредника и, таким образом, обеспечивают вы-

сокое качество предоставляемых конечному потребителю услуг и продуктов. Для таких компаний традиционной системы поставок больше не существует. Многочисленные крупные ритейлеры с четко определенными стратегическими целями, широким национальным масштабом, централизованными организационными структурами и высокоточными информационными системами создали логистические сети, которые вытесняют посредника из цепи поставок и заполняют промежуток между производством и потреблением.

РОСТ ВЗАИМОСВЯЗИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВНУТРИ КАНАЛОВ ДИСТРИБЬЮЦИИ

Рынок продовольственных товаров Великобритании характеризуется наличием нескольких интегрированных сетей взаимоотношений. Эти связи начинаются от различного рода взаимозависимостей и заканчиваются альянсами между поставщиками второго эшелона. На взаимоотношения между поставщиками и розничными торговцами оказывает большое влияние доминирование ограниченного числа крупных игроков в розничной сфере. В результате поставщики продукции ограничены в выборе партнеров с большим числом торговых точек. Позиции розничных торговцев на переговорах усилились, и это становится еще более очевидным, когда продукты, продающиеся под собственной торговой маркой ритейлера, приносят большую валовую прибыль, чем продукты, поставляемые другими производителями. Источником власти, которой сегодня обладают розничные сети, является также централизация принятия решений, когда несколько человек в главном офисе определяют судьбу большого числа различных поставщиков. Централизация принятия решений освобождает управляющих в магазинах от необходимости участвовать в выборе поставщиков и высвобождает им время, давая возможность сконцентрироваться на управлении персоналом и повышении качества обслуживания. Подобное направление развития розничных сетей является источником серьезного реструктурирования цепи поставок. Аналогичная ситуация имеет место и в других секторах розничного бизнеса (за пределами продовольственного рынка), поскольку новые методы работы затрагивают все аспекты розничной сферы.

Под воздействием усиливающейся конкуренции для повышения эффективности работы и создания добавочной ценности для конечного потребителя основные участники цепи поставок меняют стиль ведения бизнеса и взаимоотношений. Розничные торговцы и поставщики начали, наконец, осознавать, что их цели взаимосвязаны. Традиционно отношения внутри системы поставок были неблагоприятными и в высшей степени конфликтными; однако в 1990-е гг. участники цепи поставок осознали тот факт, что более тесные и доверительные отношения могут быть выгодны для всех заинтересованных сторон. Однако для крупных производителей, работающих по договору подряда с компаниями, занимающимися логистикой, всегда существует потенциальная проблема, что эти компании могут воспользоваться властью и позицией поставщика в собственных интересах. В этом случае отношения будут строиться скорее на опасениях, чем на взаимозависимости. Любые отношения в сфере торговли всегда будут основываться как на кооперации, так и на различного рода конфликтах. В этом можно убедиться на примере

единичной транзакции между двумя партнерами с минимальным необходимым уровнем доверия друг к другу и долгосрочной цепи поставок, в которой задействовано множество участников и существует более высокий уровень доверия. Конфликт означает появление дополнительных затрат в цепи поставок. Таким образом, основными целями участников цепи поставок должны стать сокращение числа конфликтных ситуаций и развитие кооперации, чтобы таким образом снизить издержки транзакций и повысить их качество.

До эры штрих-кодов компания, работающая в сфере розничной торговли, имела привилегированный доступ к данным о продажах и могла использовать эти данные в переговорах с поставщиком для усиления своих позиций. Сегодня мы можем разрешать подобные ситуации путем использования технологий *EFTPOSC* и *EDI* (электронный документооборот), которые позволяют передать поставщику администрирование процессами пополнения запасов розничного торговца. Развитие этих технологий оказало значительное влияние на систему дистрибуции. Управление запасами теперь осуществляется посредством сканирования штрих-кодов то-

Minicase 9.1

Amazon в поисках новых партнеров

Эффективно реализуемая сайтом *Amazon.co.uk* продажа книг через Интернет для крупного участника на рынке книжной торговли *Waterstone* является примером доминирования «интернет-ритейлера». Однако это сотрудничество может быть выгодным для обеих сторон. На рынке, где чаще можно наблюдать оффлайновые компании, захватывающие «сражающиеся доткомы», *Amazon* переворачивает сложившиеся представления, выступая инициатором нескольких сделок с ритейлерами. В апреле *Amazon* заключает соглашение со вторым по величине в США розничным книготорговцем *Borders*, а в июле *Amazon.co.uk* объявляет о намерении продавать мобильные телефоны совместно с *Carphone Warehouse*.

Сотрудничество с *Waterstone* построено следующим образом: посетители сайта *waterstones.co.uk* будут переадресовываться на зеркальный сайт компании в пределах *Amazon.co.uk*, при этом будет использоваться *Web-формат Amazon*. *Waterstone* будет отвечать за наполнение сайта, размещать обзоры и статьи, однако непосредственное обслуживание клиентов и процесс продаж будет возложен на *Amazon*. Питер Митчелл (*Peter Mitchell*), директор по развитию бизнеса *Waterstone*, рассказывает, каким образом было принято решение привлечь к бизнесу компании нового партнера *Amazon.co.uk*, имеющего четкие представления о принципах конкурентной борьбы в Интернете и возможных затратах на эту борьбу. «*Amazon* твердо удерживает позицию лидера в интерактивной продаже книг, — объясняет Питер Митчелл. — В то время как самостоятельный выход на экономически эффективный объем продаж в Интернете потребовал бы от нас значительных инвестиций на протяжении длительного периода времени». Однако Питер Митчелл полагает, что сотрудничество с *Amazon* не означает, что за *Waterstone* останется только техническая часть. Он уверен, что сотрудничество с *Amazon* — это бесценный опыт для *Waterstone*, поскольку «эта сделка позволит нам многое узнать в сфере интерактивных продаж». Однако немаловажным фактором в сотрудничестве двух компаний будет тот факт, что все заказы, сделанные через сайт *Waterstone* на *Amazon.co.uk*, будут доставляться в фирменной упаковке *Amazon*. Салли Бэйн, старший исследователь розничного рынка компании *Verdict*, высказывает опасения, что подобная потеря контроля над системой доставки и брэндингом может стоить *Waterstone* больше просто вложенных в проект денег. «Процесс доставки товара конечному

потребителю — ключевой фактор, влияющий на принятие потребителем решений продолжить или отказаться от покупок товара через Интернет, и если полностью передать процесс доставки в руки партнера, то в бизнесе компании появляется дополнительный фактор риска, — говорит Салли Бэйн. — Суть розничной торговли заключается во взаимодействии ретейлера и потребителя. Использование брэнда *Amazon.co.uk*, означает потерю связи между *Waterstone* и конечным потребителем».

Робин Террелл, исполнительный директор *Amazon.co.uk*, комментирует, что сделка с *Waterstone*, означает лишь тот факт, что компания осознает, что ее основные конкурентные преимущества и компетенции находятся за пределами Интернета. «Сотрудничество с такими компаниями, как *Waterston*, *Toys «Я» Us* и *Borders*, показывает, что эти компании — прежде всего эксперты в области развития магазинов в офлайн-пространстве, — говорит Робин Террелл. — Они хотят поддерживать свое присутствие в Интернете, но концентрируют все свои усилия прежде всего на развитии реального розничного бизнеса». Питер Митчелл признает, что, несмотря на то, что *Waterstone* понимает важность развития интерактивных каналов продаж, компания вынуждена прежде всего концентрироваться на развитии своей основной области компетенции — офлайновой розничной торговли. «Наши приоритетные направления инвестирования — повышение качества обслуживания в розничных магазинах, — говорит Митчелл. — Сотрудничество с *Amazon.co.uk* позволяет нам обладать ценным механизмом продаж, оно не является просто маркетинговой платформой».

Филип Робинсон, основатель музыкального интернет-портала *CD-WOW*, отмечает, что случай с *Waterstone* — отнюдь не уникальное явление на рынке. Так, *Superdrug*, *Woohvorth* и *BOL* также поддерживают интерактивные продажи. «*Waterstone* — крупная компания, и развитие интерактивного присутствия благоприятно скажется на стоимости акций компании, — поясняет Робинсон. — Однако я не думаю, что многие компании последуют примеру *Waterstone*, поскольку многие брэнды предпочли бы самостоятельно развивать интерактивную торговлю, а не объединяться с конкурентом», — добавляет он. Кроме того, отмечает Робенсон, на рынке музыкальных товаров нет примеров сделок, подобных той, какая была заключена между *Waterstone* и *Amazon*, хотя существует огромное количество интернет-магазинов, не привязанных к какому-то определенному лейблу, каждая компания зарабатывает прибыль, прежде всего для себя, а партнерские соглашения со звукозаписывающими лейблами привели бы к потере конкурентоспособности действующих цен.

Источник: Mark Sweney // *Revolution*. 2001. 8 Aug.

варов на кассе. Это позволяет поставщику получать последние данные о продажах во всех точках продаж, и в рамках согласованных с розничным торговцем параметров уровня запасов обеспечивать поступление товаров в его центры дистрибуции для пополнения запасов в торговых точках.

Важно понять, что переход к системе соглашений о партнерстве представляет собой радикальное изменение всей системы дистрибуции. Все еще сохраняется существовавший ранее и прочно укоренившийся дух соперничества с низким уровнем доверия между партнерами. Было бы нереалистично ожидать, что две организации, длительное время находившиеся в оппозиции друг к другу, в одночасье станут открытыми, будут больше доверять друг другу и объединять усилия для достижения неких общих целей. Подобные перемены невозможны без фундаментального изменения в культуре каждой организации. Это — длительный процесс, сопряженный с рядом трудностей.

Сторонники развития партнерских соглашений в рамках цепи поставок активно выступают в их поддержку. Однако бизнес-сообщество обсуждает

реальную ценность подобных торговых соглашений. Существование партнерских соглашений не оказывает влияния на тот факт, что крупные участники в сфере розничной торговли доминируют в своих секторах и используют свою власть для того, чтобы влиять на систему дистрибьюции. В таком случае, если крупный ритейлер хочет заключить партнерское соглашение, мелкий поставщик вряд ли сможет ему возразить. Сам термин «партнерство» предполагает наличие общих целей, доверия и кооперации. Однако необходимо еще доказать, что отношения сторон, связанных партнерским соглашением, являются действительно взаимовыгодными.

ЛОГИСТИКА В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ДИСТРИБЬЮЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ

Одним из основных ожиданий клиента в сфере розничной торговли является свободный доступ к товару или услуге. Ни одно усовершенствование в системе обслуживания или дополнительная инициатива не заменят отсутствующий на полке товар. С точки зрения потребителя, критерием работы розничного торговца выступает доступность товара или услуги в тот момент, когда клиент в них нуждается. Современная система розничных продаж подкреплена сложной инфраструктурой, основной задачей которой как раз и является удовлетворение основной потребности клиента в присутствии нужного товара, в нужном месте и в нужное время. Удовлетворенный клиент представляет ценность для компании в долгосрочной перспективе, поэтому в контексте эффективного управления удовлетворение потребности клиента в быстром доступе к товару является важной задачей. Это становится все более важным, поскольку рост прибыли не может быть достигнут при медленном росте продаж; дополнительная прибыль может быть получена только при условии роста производительности. Повышение производительности во многом является следствием развития и использования логистической инфраструктуры, состоящей из нескольких элементов, речь о которых пойдет ниже.

ЛОГИСТИКА В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Логистика (от фр. *loger* — размещать, перемещать войска) возникла из потребности в систематическом планировании перемещения большого числа людей, военной техники и других вещей из одного места в другое в военный период. Логистика в сфере розничной торговли — организованный процесс управления перемещением товаров из места их изготовления к конечному потребителю — от производителя, оптового торговца/посредника через склад товары попадают в точки продаж, затем розничный торговец осуществляет продажу товаров конечному потребителю. Постоянный рост разнообразия товаров в магазинах вызвал потребность в более совершенной системе логистики. С точки зрения маркетинга система логистики должна подчиняться хорошо известному постулату, который заключается в следующем: нужный товар должен быть доставлен потребителю в нужное время и в нужное место. В качестве отправной точки может служить место, где осуществляется розничная торговля (торговая точка). Затем необходимо сконцентрировать внимание на доступности товаров для потребителя, качественном обслуживании, привлекательных ценах, — все это может быть достигнуто посредством эф-

фективной системы логистики, создающей дополнительную стоимость для конечного потребителя. Логистика в сфере розничной торговли включает следующие функции:

- физическое перемещение товаров;
- хранение товаров в специально оборудованных для этого местах (складах);
- складирование товаров в количествах, достаточных для удовлетворения спроса, предъявляемого конечным потребителем;
- администрирование и управление процессом перемещения и складирования товаров.

В основе системы логистики лежат следующие процессы:

- обработка заказов;
- транспортировка;
- складирование и хранение товаров;
- создание запасов.

Кристофер (*Christopher*, 1992) дал следующее определение логистики:

Логистика — процесс стратегического управления закупками, перемещением и хранением материалов, комплектующих, полуфабрикатов и готовых изделий в организациях, направленный на максимизацию текущей и будущей рентабельности компании путем эффективного (с точки зрения затрат) выполнения заказов.

Гатторна и Уолтерс (*Gattorna, Walters*, 1996) добавили к этому определению элементы управления информационными потоками, однако мы будем придерживаться той точки зрения, что основными элементами процесса обеспечения доступности товара для конечного потребителя являются складирование, транспортировка, создание запасов и администрирование. Позже мы рассмотрим структуру затрат на реализацию каждого элемента логистической инфраструктуры. На данном этапе важно понять, какая связь существует между этими элементами. Целостный подход к инфраструктуре является основой для ее оптимальной организации и эффективного функционирования. Снижение затрат внутри только одного элемента логистической инфраструктуры не даст желаемого результата, если бремя затрат будет просто перемещено на другой элемент.

Подобное комплексное видение необходимо и при анализе вертикальной цепи поставок. М. Портер (*Porter*, 1985), анализируя цепочки создания стоимости, утверждает, что, внедряя нововведения и усовершенствуя инфраструктуру, розничный торговец должен принимать во внимание, каким образом это отразится на других участниках цепи создания стоимости. Деятельность компании, занимающейся розничной торговлей, должна быть ориентирована на создание дополнительной (добавочной) стоимости для клиента. Эта цель не будет достигнута, если в своем стремлении повысить эффективность той части цепи поставок, которая находится под его непосредственным контролем, ритейлер просто переложит бремя издержек на поставщика. Эти издержки сохранятся в цепи поставок и в конечном итоге будут переложены на потребителя. Таким образом, управление логистикой в сфере розничной торговли требует целостного представления о системе поставок. Какие действия можно предпринять, чтобы полностью ликвидировать издержки внутри цепи поставок в целом и в то же время создать дополнительную ценность для конечного потребителя? Подобный подход можно наблюдать в деятельности некоторых ри-

тейлеров, которые принимают на себя дополнительные издержки, чтобы облегчить бремя издержек поставщику и в итоге сократить затраты для потребителя. В этом случае налицо совпадение целей поставщика и розничного торговца, и совершенно логичным представляется недавний сдвиг в развитии партнерских отношений внутри цепи поставок, обусловленный стремлением участников цепи полностью задействовать существующий потенциал для сокращения издержек внутри цепи.

Этот комплексный подход к логистике в розничной торговле можно проиллюстрировать на примере тенденции перехода к централизованной системе дистрибьюции, наметившейся в 1980-х и 1990-х гг. Принимая во внимание существующие объемы продаж, все больше ритейлеров создавали центральные или региональные центры дистрибьюции, вкладывая средства в помещения, оборудования и принимая на себя расходы на содержание таких центров. Таким образом, на смену поставщикам, доставляющим продукцию по индивидуальному заказу в торговые точки, пришли поставщики, осуществляющие транзитную доставку крупных партий товаров в центры дистрибьюции. В центре дистрибьюции осуществлялась обработка заказов, поступавших от торговых точек, находящихся в собственности ритейлера, и затем товары доставлялись в торговые точки средствами собственного парка грузовых автомобилей. Соответственно сокращались время доставки товаров в торговые точки и норма необходимых запасов. Таким образом, издержки внутри цепи поставок сокращались, повышалась эффективность ее функционирования, что приводило к созданию дополнительной ценности для конечного потребителя вследствие доступности необходимых товаров. Централизованная розничная дистрибьюция перераспределяет издержки как между элементами логистической системы, так и между участниками цепи поставок и создает существенную добавочную стоимость для цепи поставок в целом. Персонал склада обладает полной информацией о поставках, меньше проблем возникает с определением размера запасов, к минимуму сводится размер складских площадей, необходимых для хранения запасов.

ЛОГИСТИКА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ - СТРУКТУРА ЗАТРАТ

Стратегии дистрибьюции многих ритейлеров в явном или неявном виде подтверждают значение концепции учета полных затрат в дистрибьюции (*TDC*), основанной на работах Уеста (*West, 1989*). Следуя этой концепции, дистрибьюторы применяют целостный подход, стратегически и оперативно интегрируя перечисленные ниже функции. Концепция учета полных затрат в дистрибьюции заставляет каждого работника компании рассматривать все компоненты системы дистрибьюции — начиная с момента изготовления товара и заканчивая (в случае предприятия розничной торговли) моментом прохождения товара через кассу в торговой точке — в виде интегрированной линейной модели.

Например, когда мы задумываемся о некоторых затратах на создание запасов (см. подраздел «Функции запасов и затраты на их содержание»), мы должны принять во внимание, что все затраты в системе дистрибьюции (табл. 9.1) должны рассматриваться строго взаимосвязано. Эти взаимосвязи будут порождать необходимость выбора, например, между нормой обслуживания и качеством, между доходами и инвестициями. Таким образом, оптимизация системы логистики представляется сложной задачей, требующей значительных затрат времени и сил, поскольку функци-

онирование зависит от каждого компонента системы объема средств, которые компания готова инвестировать в его развитие. *TDC* позволяет ритейлерам контролировать как издержки внутри системы логистики, так и поставки товаров конечному потребителю.

Таблица 9.1

Полные затраты на дистрибуцию в цепи поставок

Полные затраты на дистрибуцию

$$(TDC) = TC + FC + CC + IC + HC + PC + MC,$$

где *TC* — затраты на транспортировку;

FC — затраты на содержание склада и необходимого оборудования;

CC — затраты на коммуникации (переговоры);

IC — затраты на содержание запасов; *HC* — затраты на складирование (хранение);

PC — затраты на упаковку;

MC — административные расходы.

Источник: West A. *Managing Distribution and Change*. © John Wiley & Sons Ltd., 1989.

Это требует понимания взаимодействия всех элементов логистической системы.

Ниже мы рассмотрим все компоненты затрат на дистрибуцию.

Транспортировка

В структуре затрат на транспортировку значительное место занимают постоянные издержки, однако еще большие затраты сопряжены с попытками приспособить существующие мощности к требуемому объему перевозок. Централизация розничной дистрибуции помогла сократить число перевозок с частичной (неполной) загрузкой транспортного средства, что способствовало повышению эффективности всей системы перевозок. Использование и организация специальных средств доставки, когда в одном и том же транспортном средстве перевозятся несколько категорий товаров, позволили чаще осуществлять поставки в магазины с полной загрузкой транспортного средства. Сегодня компьютерное обеспечение помогает осуществлять планирование транспортных маршрутов с помощью различных интерактивных программ для составления оптимального ежедневного расписания поставок; таким образом достигается снижение транспортных издержек. Кроме того, широко применяется система «обратных рейсов», когда грузовики, вместо того чтобы возвращаться пустыми в распределительный центр, осуществляют доставку товара от поставщика в распределительный центр.

Розничный рынок постоянно меняется, и возникает необходимость создавать дополнительные логистические цепочки, появляющиеся в частности с развитием электронной коммерции. Если в логистической цепи появляется такое звено, как прямая доставка продукции на дом клиенту, это необходимо принимать во внимание при планировании транспортировок. Прямая доставка может базироваться на соглашении между ритейлерами о совместной доставке (*common haulage*), что способствует сниже-

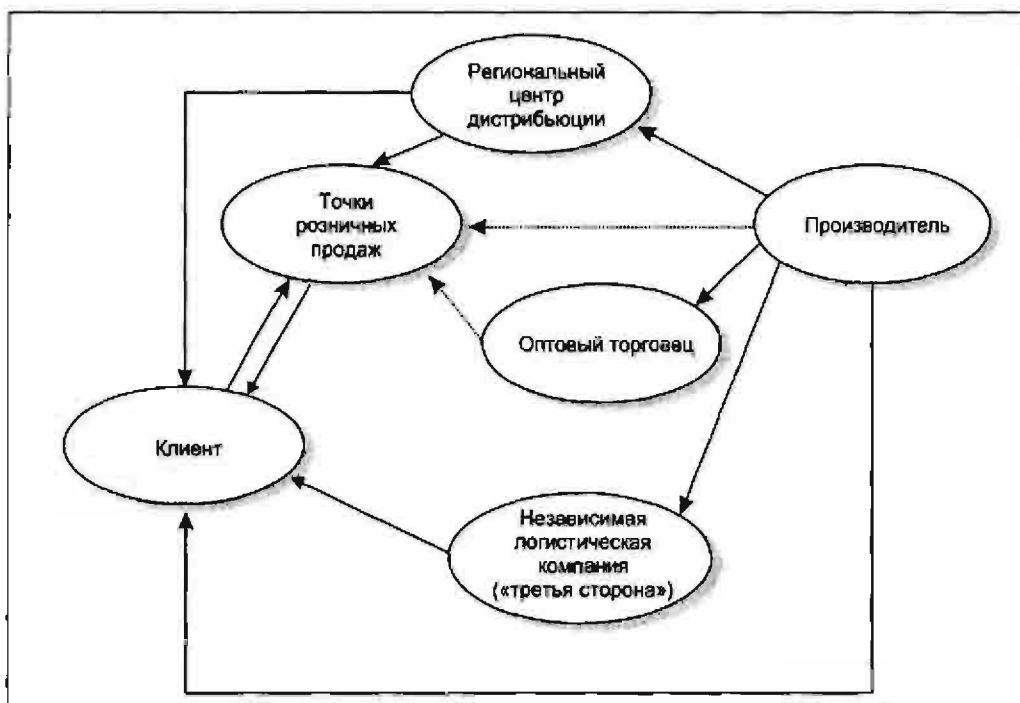


Рис. 9.2. Схема потенциальных транспортных связей

Источник: адаптировано из Foresight (2000) @ your service: future of retail logistics.

Примечание: прямая доставка товаров от производителя потребителю включает электронные механизмы поставки в некоторых розничных секторах.

нию стоимости единичной доставки. Схематическая диаграмма транспортных потоков представлена на рис. 9.2.

Затраты на складское оборудование — складирование

Как мы уже отмечали, логистика в розничной сфере может быть сведена к складированию, транспортировке, созданию запасов и администрированию, каждый из этих элементов имеет собственную структуру затрат. К затратам на складирование относятся постоянные и переменные (текущие) затраты на поддержание инфраструктуры склада и систем складирования и перемещения запасов. Складирование сопряжено с высокими постоянными (фиксированными) издержками. Недостаток гибкости в системе складских помещений делает чрезвычайно важным процесс принятия изначального решения о создании склада. Избыточные складские мощности — бесполезная затрата ресурсов, при этом попытки увеличить складские мощности в короткий период времени потребуют огромных денежных затрат. После того как склад построен и оборудован, все попытки приспособить его к изменениям текущих задач бизнеса будут наталкиваться на жесткие ограничения. Этот факт стоит принимать во внимание при дальнейших инвестициях в автоматизированную погрузочно-разгрузочную систему.

Региональные центры дистрибуции (*regional distribution centre — RDC*), как правило, располагаются в районах с наиболее низкой стоимостью земли, дешевой рабочей силой и т.п. Такой центр благодаря стремительному развитию информационных технологий может пропускать через себя более миллиона единиц упаковок товаров в неделю. Применение информационных технологий, подобных системе электронного обмена данными (*electronic data interchange — EDI*), способствовало сокращению товарных запасов как на уровне регионального центра дистрибуции, так и на уровне отдельных торговых точек (магазинов). Рост числа поставок, проходящих по каналам через региональные центры дистрибуции, можно продемонстрировать на примере компаний, работающих в сфере розничной торговли бакалейными товарами в Великобритании (табл. 9.2). Например, компания *ASDA* увеличила число поставок, проходящих по каналам через собственные центры дистрибуции, с 10% в 1986 г. до 90% в 1999 г. Аналогично рост конкурентных преимуществ *Tesco* можно частично объяснить переходом на активное использование (97%) системы региональных центров дистрибуции.

В пределах *RDC* сообщение между системой управления складом (*warehouse management system — WMS*) и каждым оперативным звеном осуществляется по радио; таким образом, значительно сокращается число перемещений внутри центра. *WMS* позволяет отслеживать перемещение товаров и действия каждого оперативного звена. В результате становится возможной замена коллективной премиальной системы системой поощрения отдельных операторов. Заработная плата — основной элемент в структуре затрат эффективно функционирующего центра дистрибуции. Принимая в расчет этот фактор, многие ритейлеры переводят свой складской персонал на контракты с почасовой оплатой труда, пытаясь тем самым согласовать число задействованных рабочих с потоком поступающих товаров. Это не всегда простая задача, поскольку на складах существуют различные профсоюзы рабочих, которые обладают достаточно большой властью. Перевод рабочих на почасовые контракты требует согласования

Таблица 9.2

Централизованная дистрибуция в сфере розничной торговли бакалейными товарами в Великобритании, 1986-2000 гг.

<i>Ритейлер</i>	<i>1986</i>	<i>1996</i>	<i>2000</i>
Safeway (Argyll)	40-80	95	98
ASDA	10	85	95*
Co-op Retail	40-60	95	95
Co-op Wholesale	40-60	93	95
Boots	-	93	99
Iceland	-	100	97
J. Sainsbury	80	95	95
Tesco	40-60	96	97
Waitrose	80	90	99

Источник: Institute of Grocery Distribution, 1997 и 2000.

ASDA — показатель 1999 г.

условий с профсоюзами и заключения локальных соглашений, которые в различных регионах могут содержать разные условия, тем самым также оказывая влияние на эффективность работы региональных центров дистрибуции.

Функции запасов и затраты на их создание

Прежде всего стоит отметить, что постоянно растущее число продуктовых категорий — а это особенно заметно в розничной торговле — привело к росту затрат на создание и поддержание запасов. Ситуация дополнительно усугубляется ростом концентрации в розничной торговле. Это означает, что конечный потребитель ожидает получать более широкий набор товаров в меньших количествах. Независимо от типа системы хранения запасов, дистрибуции и т.п., используемых ритейлером, всегда существуют затраты на поддержание и пополнение запасов. Основная функция запасов в цепи поставок — максимально эффективно удовлетворять спрос, предъявляемый конечным потребителем. Однако выполнение этой функции может быть затруднено из-за географических аспектов поставок некоторых особых товаров, желания производителя в большей степени руководствоваться долгосрочными, а не краткосрочными издержками производства, недостоверных прогнозов продаж и потребности в страховых запасах для защиты от сезонных колебаний спроса и предложения.

Поддержание запасов — это своего рода инвестиция, которая «замораживает» значительный объем капитала. Это оказывает значительное влияние на финансовую систему компаний, занимающихся розничной торговлей, практически независимо от их размера. В терминах бухгалтерского учета ритейлер должен инвестировать средства для поддержания определенного уровня запасов, чтобы иметь возможность удовлетворять потребности клиентов. Значительные инвестиции должны гарантировать высокий уровень доступности товаров и степень удовлетворенности клиентов; недостаточные инвестиции порождают риск отсутствия доступа к товарам и неудовлетворенности конечного потребителя.

Очевидно, что существуют и альтернативные издержки поддержания запасов: капитал, «замороженный» в запасах, можно было бы использовать для инвестирования как внутри компании, так и за ее пределами. Принимая во внимание этот факт, большинство систем поддержания запасов основываются в большей степени на данных о размере спроса, чем на данных о размере предложения, поскольку именно колебания спроса влияют на процесс опустошения запасов в соответствии с потребностями клиента. Один из существующих на сегодняшний день методов поддержания запасов — доставка «точно в срок» (*just-in-time* — *JIT*) — будет рассмотрен ниже.

Как мы отмечали ранее, поддержание запасов сопряжено с определенным риском, который порождает дополнительные издержки на ведение бизнеса. Некоторые из этих затрат не могут быть устранены даже путем использования систем типа *JIT*. Существуют издержки, связанные с повреждением или утратой товара, низким уровнем администрирования и т.д., а также с утратой товаром надлежащего вида в результате неправильного хранения. Утрата товарного вида (особенно в сфере торговли модной одеждой, аксессуарами и проч.) значительно сокращает товарооборот ритейлера. Очевидно, что издержки, связанные с риском, представляют значительную часть затрат на создание и поддержание запасов.

Затраты на администрирование

Затраты на коммуникации (см. рис. 9.2) — это в значительной степени административные издержки, связанные с процессом обработки заказов и электронным обменом данными (*EDI*). Затраты на создание и поддержание запасов включают прямые затраты на приобретение товаров (капитальные затраты), альтернативные издержки, связанные с «замораживанием» капитала в запасах и невозможностью использовать его на другие цели, затраты на страхование и (в некоторых странах) налог на складирование. Затраты на хранение и перемещение товаров внутри склада могут включать издержки, связанные с риском повреждения товаров, вызванного перемещением товаров на складе и их дальнейшей транспортировкой. Каждый раз, когда товар перемещается, возникает потенциальный риск его потери, хищения или повреждения. Затраты на упаковку возникают при использовании розничным торговцем специальных паллет (поддонов), на которые загружается товар и которые затем упаковываются в специальную пленку или чехлы для устранения риска повреждения товара при транспортировке. Затраты на администрирование возникают в результате применения системы контроля, а так же механизмов, встроенных в систему логистики, таких, как системы безопасности, мониторинга температурного режима и т.п.

Затраты на управление запасами, которые являются по существу частью затрат на контроль состояния и поддержание запасов, в структуре затрат выделить не просто. Несложно идентифицировать постоянные затраты на установку на складе оборудования для калькуляции и учета транзакций (*EPOS*) или компьютеризированной системы контроля и управления движением товаров на полках (*CSM*), однако издержки собственно на менеджмент запасов гораздо труднее поддаются идентификации. Широко распространено мнение, что компьютеризированные системы управления запасами способствовали росту эффективности работы ритейлеров, однако их использование породило также дополнительные затраты на поддержание самих этих систем. С этим утверждением трудно не согласиться, если представить себе огромное количество квалифицированного персонала, необходимого для бесперебойного функционирования электронной системы передачи данных, дополнительных систем контроля и т.д. Хранение любых запасов — будь то 20% товаров, продающихся сразу, или 80% остающихся в виде запасов (принцип Парето) — требует затрат на администрирование; все запасы должны отслеживаться, а их движение — контролироваться, начиная с момента поступления товаров: их дальнейшее размещение на складе и отгрузка в торговые точки или конечному потребителю.

Многие из недавних инноваций в логистике в сфере розничной торговли преследовали цель сократить уровень складских запасов в цепи поставок. Наибольшую выгоду от этих инноваций получили прежде всего, ритейлеры, работающие со скоропортящейся продукцией, они же выступали и основными инициаторами этих нововведений. Региональные распределительные центры использовались для хранения большого объема различных товаров. Это избавило торговые точки от необходимости иметь собственные запасы, и в терминах эффективности «передало» результат усовершенствования в систему прямых поставок. Дальнейшее развитие технологий сегодня позволяет центрам дистри-

бьюции работать с минимальными объектами запасов или даже при полном их отсутствии. Используя системы *EPOS* и *EDI*, производители могут поставлять в распределительный центр ровно столько продукции, сколько необходимо отгрузить для пополнения ассортимента в магазине. Запасы, таким образом, согласуются с отгрузками в

Minicase 9.2

Борьба газетных киосков — изменение в системе дистрибуции

«Они не понимают, — говорит Винод Пател, выступающий от имени группы независимых владельцев британских газетных киосков (в основном выходцев из Азии), — что Пател может остановить Лондон». Гнев г-на Патела адресован компании *WH Smith*, через которую проходит каждый пятый из 450 млн журналов, продающихся ежегодно на рынке журналов в Великобритании в 1,8 млрд долл. *WH Smith* обвиняется в злоупотреблении властью для дестабилизации хрупкой экономической системы.

WH Smith выражает желание модернизировать существующую цепь поставок журналов. Вместо системы, которая требует от издателей и их дистрибьюторских компаний «пропихивать» свои журналы через оптовые и розничные сети, *WH Smith* предлагает ретейлерам самостоятельно выбирать только те журналы, которые будут востребованы потребителем и которые они сами смогут через нее «протянуть». По мнению Робина Дикки, исполнительного директора розничного бизнеса *WH Smith*, существующая система крайне неэффективна. Розничным торговцам приходится отправлять назад каждый третий из взятых на реализацию журналов, которые затем перерабатываются в целлюлозу. Согласно г-ну Дикки, это обходится оптовым торговцам в 24 млн долл. и в 54 млн долл. — розничным. Кроме того, существуют еще слабоуправляемые затраты на дистрибуцию, которые составляют порядка 35-40 млн долл.

Чтобы покончить с существующей неэффективной системой и выстроить новую национальную систему дистрибуции, владельцы *WH Smith* решили наладить собственную систему оптовой торговли, которая уже обеспечивает журналами более 40% рынка розницы. Эта инициатива нашла поддержку среди таких крупных ритейлеров, как *Tesco* (доля рынка — 7%) и *Safeway*. По мнению г-на Дикки, система дистрибуции газет на сегодняшний день в реформировании не нуждается. В частности, потому что выпускается гораздо меньше наименований газет, чем журналов.

Издателям идея *WH Smith* не нравится, поскольку она лишает их властной позиции диктовать объемы закупок и названия продаваемых журналов. Другие оптовые торговцы также выступают против этой идеи, поскольку она отнимает у них «кусочек хлеба». Гнев г-на Патела можно легко объяснить, ознакомившись с анализом влияния изменений в системе дистрибуции на газетно-журнальную индустрию, проведенным Полом Добсоном, специалистом в области розничных продаж, профессором университета *Loughborough*, по просьбе Ассоциации издателей газет (*Newspaper Publishers' Association*). В исследовании Добсона утверждается, что предложенный *WH Smith* план реформирования системы дистрибуции фактически продублирует существующую систему дистрибуции, что приведет к росту издержек ориентировочно в размере 20 млн долл. Клиенты дистрибьюторов — розничные торговцы — будут вынуждены, в конечном счете, принять на себя эти дополнительные издержки. Добсон полагает, что в результате до 8000 розничных торговцев вынуждены будут уйти с рынка продаж журналов, а потом и с рынка газет. Если же новая система дистрибуции распространится и на рынке газет, число разорившихся розничных торговцев вырастет до 12 000. Добсон в этом случае оценивает падение продаж журналов на 53 млн долл., а газет — на 97 млн долл.

Источник: © *The Economist*. 2000. 2 December.

торговые точки, которые осуществляются непосредственно в день поставки товара в центр дистрибуции. При использовании стратегии *JIT* нет необходимости в складировании большого числа товаров и их двойной обработке в центре. Согласно данным *IGD* (1997), 98% крупных участников розничного рынка в секторе бакалейных товаров Великобритании приняли решение установить системы *EPOS* и *EDI*.

Аутсорсинг

Для ритейлеров давно стало обычной практикой передавать некоторые операции или всю систему дистрибуции третьей стороне (компаниям, работающим по контракту). Стратегическим аргументом в пользу аутсорсинга выступает тот факт, что передача системы дистрибуции третьей стороне позволяет менеджерам ритейлера сосредоточиться на той части бизнеса, где он создает добавочную ценность (стоимость) для потребителя и в которой ритейлер может реализовать свои основные компетенции. Подобная практика ведет к появлению более гибких систем, но в то же время сопряжена с расширением области риска. С финансовой точки зрения введение нового подрядчика позволяет снижать затраты вследствие экономии на масштабе, что, безусловно, выгодно обеим сторонам и к тому же приносит определенную выгоду и конечному потребителю. С точки зрения ритейлера, аутсорсинг представляет собой финансирование за пределами «баланса доходов и расходов», поскольку подрядчик обязуется вкладывать средства в развитие своего бизнеса в соответствии с нуждами бизнеса ритейлера. Многие подрядчики помещают на свои грузовики (фургоны) логотип ритейлера.

КОМПЬЮТЕРИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ПОПОЛНЕНИЯ ЗАПАСОВ (CRS)

Использование новой системы дистрибуции несет многочисленные выгоды для всех элементов системы, в частности в процессе контроля над запасами и их пополнением. Значение компьютеризированных систем в условиях жесткой конкуренции в розничной торговле постоянно растет. Компании *J. Sainsbury*, *Tesco* и *Safeway* установили систему сканирования *EPOS* практически в 100% своих магазинов. Некоторые системы цепных магазинов, например *Bhs*, на протяжении длительного периода используют в своих магазинах систему *EPOS*, напрямую соединенную с собственной системой пополнения запасов компании через центры дистрибуции в Атерстоун (*Atherstone*) и Данди (*Dundee*). В магазинах компании *Marks & Spencer* также используется *EPOS*, кроме того, компания внедрила компьютеризированную систему управления запасами *ASR* (*automatic stock replenishment*), инвестируя в ее установку 78 млн ф. ст. в 1988—1989 гг.

Выгоды от использования этих систем с точки зрения процесса пополнения запасов вполне очевидны: сокращение объема запасов за счет более точного размещения заказов и их пополнения (что в конечном счете делает товар более доступным для конечного потребителя и приводит к росту продаж). Кроме того, в руки менеджеров попадают более точные данные о продажах, на основе которых можно принимать более эффективные управленческие решения. Использование точных данных, полученных через систему *EPOS*, облегчает процесс прогнозирования будущих потребностей в

товаре (например, на основе метода экспоненциального сглаживания) и контроль уровня запасов. Это делает закупки более точными и экономически обоснованными и позволяет установить более эффективную систему контроля над управлением запасами, исключая человеческий фактор.

КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПОПОЛНЕНИЯ ЗАПАСОВ

Корпоративное планирование в розничной сфере часто включает формализованную логистическую политику в области сетей дистрибуции, системы складов, информационных систем и системы пополнения запасов. Эта политика позволяет штаб-квартире предприятия розничной торговли быстро реагировать на оперативные изменения, которые, в частности, включают локальное изменение спроса и возникновение новых рыночных возможностей. Компании, включившие в свою стратегию развития политику логистики в дистрибуции, получили значительную отдачу как на капитальные (складское помещение, грузовики и другое оборудование), так и на текущие (запасы, система оплаты и т.п.) инвестиции. Корпоративная стратегия пополнения запасов, таким образом, стала неотъемлемой частью корпоративной стратегии и инструментом достижения финансовых и стратегических целей.

Корпоративная политика пополнения израсходованных запасов основана на системном подходе. Существует две системы контроля движения запасов: стратегия «выталкивания» (*push strategy*), когда все существующие запасы «выталкиваются» в магазины в ожидании спроса, и стратегия «вытягивания» (*pull strategy*), которая предполагает поставку товара в магазины для пополнения израсходованных запасов, эти запасы должны быть минимальными. Обе системы были разработаны в 1990-х гг. для внедрения метода «быстрого реагирования», или *JIT*, стратегия «вытягивания» стала основной стратегией, позволяющей увязать запасы и реальные потребности конечного потребителя. В дальнейшем канал стал превращаться в систему непрерывного пополнения запасов в соответствии с нуждами клиента — этому способствовало широкое внедрение *EPOS* и *EDI*. *JIT* — это и философия, и технические приемы; она основана на постулате, что ни один товар не должен быть произведен или перемещен без соответствующей потребности в нем. В сфере розничной торговли фундаментальные принципы *JIT* известны под термином «быстрое реагирование» (*quick response* — *QR*). Логика «быстрого реагирования» заключается в следующем: спрос на товар измеряется максимально близко к конечному звену поставок (потребителю), позволяя тем самым системе логистики максимально быстро реагировать (отвечать) на потребности клиента. Согласно принципам «быстрого реагирования» в вертикальную цепь поставок интегрируется производитель, чтобы все элементы *JIT* могли быстро «отвечать» на изменения в моделях потребительского спроса. «Быстрое реагирование» представляет собой ряд технологий, включая электронное сканирование кода продукта, применение технологий *EDI* и идентификацию и отслеживание движения товаров внутри цепи поставок. Технологии «быстрого реагирования» используются в основном крупными ритейлерами на рынке бакалейных товаров, однако на раннем этапе становления этих технологий в их развитии участвовали такие компании, как *Benetton* и *Arcadia* (бывшая *The Burton Group*) (*Dapiran*, 1992).

Преимущества системы корпоративного пополнения запасов

Система корпоративного пополнения запасов (*corporate replenishment*) выгодна прежде всего для:

- клиента;
- администрации склада;
- компании;
- поставщиков.

Преимущества системы для каждой группы изложены ниже.

Клиент

Клиент получает высококачественное обслуживание, поскольку товары находятся в местах продаж в момент, когда они ему необходимы. Когда поставщик размещает рекламу на свои товары, и эти товары имеются в наличии в магазинах как результат использования системы пополнения запасов, это повышает лояльность клиента как к производителю, так и к ритейлеру. Магазины могут заказывать и иногда заказывают «вручную» некоторые количества продвигаемого товара. Однако для сети магазинов существует риск, что менеджеры, отвечающие за закупки, закажут недостаточное количество или/и вовсе не разместят заказ на продвигаемые товары, новые продукты или не смогут вовремя отреагировать на потребность в изменении ассортимента продукции. Кроме того, в критической ситуации срочный заказ товаров-субститутов и т.п. может быть более эффективно реализован через новейшие системы корпоративного пополнения запасов.

Получая экономию на содержании страховых запасов и от масштаба оборота, ритейлер может сократить размер «страховых запасов» и передать часть «добавленной» экономии клиенту. Розничный торговец, используя обратную связь с системой продаж, получает достаточно полную информацию об объемах продаж и может более точно прогнозировать потребительский спрос и соответственно планировать свои объемы закупок. Это позволяет розничному торговцу получить дополнительные скидки от поставщиков и дополнительно экономить средства, передавая часть экономии конечному потребителю.

Управление складом

Использование грамотно построенной корпоративной системы пополнения израсходованных запасов избавляет администрацию склада от необходимости постоянно проверять расход запасов и делать заказы на их пополнение. При пополнении запасов с использованием системы *EPOS* и централизованной системы дистрибуции персонал склада может быть полностью освобожден от всех забот, связанных с контролем движения и пополнением запасов. Это означает, что менеджеры склада могут больше времени посвящать управлению ресурсами и реализации политики компании. Использование автоматизированной системы приема товаров может также повлиять на характер и объем других функций складских работников (обеспечение безопасности складирования, сокращение вероятности утраты товара и т.п.).

Существует мнение, что применение автоматизированных систем позволит менеджерам совершенно «не следить» за запасами. Такая ситуация возможна. Однако необходимо осознавать, что основная функция складской администрации заключается в аккуратном отслеживании и регистрации запасов, независимо от того, делаются ли заказы на поставки самими менеджерами или работниками головного офиса. Пополнение запасов с применением системы *EPOS* сопряжено с некоторыми несостыковками, которые могут возникать в результате непредсказуемого изменения потребительского спроса, недоступности товара, нехватки или потери информации, сбоя в информационных системах и т.п. При возникновении подобной ситуации основная задача менеджеров в точках продаж и на складе — своевременно сигнализировать работнику, занимающемуся закупками в головном офисе или на центральном складе, и предпринять действия, направленные на исправление ситуации. Использование *EPOS* снимает с менеджера функцию формирования текущих заказов на поставки, однако менеджер продолжает нести ответственность за достижение максимальной удовлетворенности конечного потребителя путем поддержания доступности товаров. Чтобы максимально удовлетворить потребности клиентов, администрация магазинов должна следить за тем, чтобы в центр дистрибуции поступала точная информация о продажах и движении запасов. Следует помнить, что даже самая совершенная система учета поступлений (*EPOS*) не защищена от ошибок, вызванных введением неправильного кода на кассе, неправильной маркировки продукции и т.п.

Компания

Компания извлекает выгоду из улучшения обслуживания клиентов и минимизации издержек. Централизованная (корпоративная) система управления пополнением запасов (*CR*) позволяет поддерживать запасы на оптимальном уровне. Использование *CR* позволяет избегать создания лишних запасов, возникающих в результате неграмотного формирования заказов на поставку со стороны администрации магазина. Таким образом, основная выгода от использования корпоративной системы пополнения запасов заключается в высвобождении «замороженного» в запасах капитала, который может быть использован с большей пользой для развития и расширения бизнеса.

Возможность контролировать запасы позволяет дополнительно высвободить складские помещения в магазине и использовать их для расширения торговых площадей. В самоуправляемой среде у вас не будет возможности свободно продавать запасы, находящиеся на складе. Параллельно с экономией от централизации складских помещений экономия на масштабе достигается за счет комбинации складов с единой системой транспортировки. Независимо от того, использует ли ритейлер собственные транспортные средства или пользуется услугами транспортной компании, корпоративная система пополнения запасов позволяет оптимизировать использование парка транспорта и усовершенствовать сам процесс транспортировки.

Маркетинговая составляющая бизнеса розничного торговца также может получить значительные преимущества от использования централизованной системы пополнения запасов, учитывая ограничения системы поставок, управляемой поставщиком.

Предполагается, что запасы рекламируемой и всячески продвигаемой через промоакции, видеопозаказы, купоны, конкурсы и т.п. продукции должны постоянно присутствовать в магазинах. Отсутствие в магазинах рекламируемых товаров — большая ошибка, которая может возникнуть практически в любой системе пополнения запасов. Система *CR* гарантирует, что процесс пополнения запасов продвигаемой продукции не отдается на откуп менеджерам подразделений магазинов, которые далеко не всегда способны правильно реагировать на действия, связанные с продвижением продукции со стороны производителя, поскольку они подвергаются давлению со стороны других участников процесса.

Поставщики

Поставщику гораздо проще иметь дело с единым заказом для 300 магазинов, чем с индивидуальными заказами для каждого магазина. Следовательно, у поставщика появляется больше шансов экономически эффективно доставить нужное количество товаров в нужное время, а также более эффективно организовать этот процесс в рамках централизованного распределительного склада (*central distribution warehousing — CDW*). Использование телефона, факса или других традиционных способов размещения заказов сопряжено с затратами времени и допускает возможность ошибки в обработке информации. Взаимодействие с единой электронной системой заказов поставщику так же выгодно, как и ритейлеру. Однако заказы могут также размещаться закупщиками (*buyers*) — профессионалами и специалистами в своей области, хорошо разбирающимися в товарах и сезонных трендах. Поэтому поставщику предпочтительнее иметь дела не со складской администрацией магазина, для которой создание заказов является лишь одной из функций в ряду обязанностей.

ИНТЕРНЕТ И СИСТЕМЫ ПРЯМОЙ ДИСТРИБЬЮЦИИ

В дополнение к традиционным методам управления каналами возникли каналы прямой дистрибуции, что позволило повысить объемы продаж именно через эти каналы. Крупные ритейлеры теперь предлагают многие виды своей продукции через Интернет. Однако, несмотря на то что это важная тенденция в развитии розничной сферы и в том числе торговли, в долгосрочных стратегиях ритейлеров этот тренд пока слабо проявлен. В 1995 г. компания *J. Sainsbury* одной из первых объявила о продаже вина через Интернет. Однако в действительности речь не шла об интерактивных продажах, поскольку, выбрав вино в Интернете, потребителю необходимо было подтвердить и оплатить заказ по телефону. Система электронной торговли еще должна доказать, что она удобна для пользователя, и подкрепить это свое свойство рентабельной системой обслуживания. Это касается любой системы электронной коммерции, будь то продукция, предлагаемая в глобальной сети, или обычный продукт, еженедельно приобретаемый в магазине. Принимая решение развивать электронную торговлю, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Когда будет осуществляться доставка товаров — с понедельника по пятницу или шесть, семь дней в неделю и будут ли предоставляться услуги вечерней доставки?
- Будут ли определяться границы доставки временем или расстоянием?

- Чем измеряется норма затрат времени на доставку — часами или днями?
- Будет ли доставка платной услугой, а ее стоимость — фиксированной или изменяемой величиной?
- Какой будет стоимость минимального заказа, доставляемого клиенту на дом?
- Будет ли организован центральный пункт выдачи заказов или же доставка будет производиться непосредственно на дом?

Заказывать товары можно с помощью множества источников: через Интернет, частные интерактивные порталы, интерактивное телевидение и другие специальные устройства, находящиеся обычно дома у потребителя. Однако основная проблема заключается в эффективном осуществлении доставки продукции. Например, для крупных ритейлеров перевозка на грузовиках крупных объемов грузов, обычно размещаемых на паллетах, — привычная практика, в то время как задача быстро упаковать и доставить единичный продукт может вызвать значительные затруднения. Поэтому потребность в доставке на дом единичных посылок с заказом стала причиной создания альянсов между ритейлерами и компаниями, занимающимися доставкой посылок, почтовыми отделениями и даже местными разносчиками молока и т.п. Ритейлеры, работающие на рынке бакалейных товаров и доставки регулярных покупок, должны решать вопрос о том, как учесть затраты на доставку дополнительных «вложений». Первые клиенты, заказывающие продукцию на дом, готовы заплатить за нее немного дороже с учетом доставки на дом, поскольку они признают ценность сэкономленного времени и снижения затрат на личный транспорт. Однако это не избавляет ритейлера от необходимости исследовать каждую деталь процесса доставки, чтобы удостовериться в эффективности затрат на формирование и выполнение каждого заказа с учетом географической плотности размещения точек поставок. Это связано с тем, что развитие интерактивной торговли требует определенных затрат на реализацию процесса формирования заказа: его сборки, доставки и т.п. Иными словами, доставки за деньги дополнительной потребительной ценности. Эти затраты могут включать затраты на применение современных коммуникационных технологий; технологий автоматического формирования заказов (автоматической сборки заказов), выборки товаров; затраты на содержание объединенных региональных центров дистрибуции (*RDC* и локальной транспортной логистики доставки).

В 1995 г. американская интерактивная информационная система *CompuServe* объявила о создании в Великобритании собственного Американского торгового центра. Зарегистрированные пользователи за небольшую ежемесячную плату получили возможность покупать книги у *WH Smith*, компакт-диски у *Virgin* и фотоаппараты у *Dixons*. Поскольку информационная система *CompuServe* была признана более безопасной, чем Интернет, ритейлеры предлагали клиентам вводить номера своих кредитных карточек непосредственно в собственный компьютер. Результаты работы системы были с самого начала признаны позитивными. *WE Smith*, *Sainsbury* и *Tesco* подтверждали эффективность работы сервиса (см. главу 13, посвященную информационным технологиям в розничной торговле, где более подробно рассказывается о возможностях, которые несет использование Интернета). Однако предложение подобных сервисов и из-

менение в цепи поставок на любом уровне порождает вопрос о будущем магазинов и супермаркетов: сохранится ли это звено в цепи поставок, если известные производители брендов начнут продавать свою продукцию потребителю напрямую? А это означает, что крупные ритейлеры продовольственных товаров могут видеть в развитии билайновой интернет-торговли не только новые возможности для развития бизнеса, но и угрозу традиционной розничной торговле.

Возникнет также необходимость преодолеть проблемы в сфере логистики, выходящие за пределы создания интерактивных заказов, поскольку применение сложных систем шифрования во многом сняло проблему безопасности для клиента и ритейлера. Кроме того, широко применяются устройства типа «интеллектуального агента» (*intelligent agent*), позволяющие найти в сети лучшие по цене предложения.

Дистрибуция в туристическом бизнесе

Постоянно растущая конкуренция на рынке вынуждает большинство компаний искать различные формы дистрибуции. В настоящее время существует возможность использовать прямые продажи — или через свои центры, или путем прямого маркетинга. Некоторые ритейлеры применяют методы директ-маркетинга (объявления, каталоги, телепродажи и электронные средства информации) параллельно с продажами в торговых точках. Структура каналов дистрибуции в туристическом бизнесе представлена на рис. 9.3.

В Великобритании работает сеть развлекательных центров дистрибуции — около 7000 офисов туристических агентств. Впервые потребность в туристических агентствах возникла 1950-х гг., когда началось стремительное развитие авиа- и других видов перевозок.

Провайдером транспортных услуг необходима была система дистрибуции своих продуктов, требующая меньших затрат, чем создание собственных центров бронирования и продаж билетов по всей стране. Дальнейшее развитие туристических агентств стало результатом растущего спроса на полностью организованные туры (турпакеты), поэтому туристы предпочитали обращаться к «экспертам», чтобы облегчить процесс приобретения всех необходимых туристических услуг.

Туристические агентства получают комиссионные за каждый проданный тур и должны постоянно иметь в своем офисе брошюры и каталоги с информацией о предлагаемых турах. Туристическое агентство, продающее в розницу свои услуги, занимается реализацией неосязаемого и имеющего временные ограничения использования продукта, иными словами, этот вид розничной торговли кардинально отличается от других видов розничных продуктов, которые можно приобрести. Туры за рубеж в Великобритании в основном приобретают через круизные туристические агентства, расположенные в центре города, либо через туристические агентства, специализирующиеся в организации бизнес-туров. Этим Великобритания отличается от остальных европейских стран, где бронирование отелей, билетов и т.п. осуществляется напрямую. В других европейских странах бронирование напрямую, в обход турагентств, практикуется в два раза чаще, чем в Великобритании. Интернет приобретает все большее значение во многих сферах бизнеса и ежедневной жизни общества. Этот эффект можно наблюдать и в туристическом бизнесе. Четко прослеживав-



Рис. 9.3. Структура каналов дистрибуции в туристическом бизнесе

мые ранее каналы дистрибуции туристического продукта становятся все более сложными. Отказ от использования услуг посредника не только не упрощает существующую систему дистрибуции, но и, кажется, делает ее еще более сложной.

На сегодняшний день лишь небольшой процент британцев отказались от услуг посредника в пользу прямой покупки туров. Несомненно, для большинства жителей Великобритании удобство обращения в туристическое агентство является важным элементом процесса приобретения тура. Основной причиной обращения в туристическое агентство является возможность (за одно обращение) сразу также приобрести страховку, арендовать автомобиль, трансферт (доставку до аэропорта), туристические чеки и т.п. Туристическое агентство предлагает ряд преимуществ, которые способны заставить туриста предпочесть приобретение тура через посредника, а не просто напрямую бронировать гостиницу (Gilbert, 1990). Ниже изложены возможные причины, которыми руководствуется клиент, продолжая пользоваться услугами туристического агентства.

Однако с развитием таких интернет-ресурсов, как *Expedia* и *Travelocity* (широко известных сегодня), ожидается еще большая популяризация систем прямого бронирования.

Возможные причины обращения в туристические агентства и ограниченного применения прямых продаж

Облегченный доступ к:

- большому числу брошюр и рекламных материалов;
- таким компонентам туристического продукта, как визы, туристические чеки, страховка и т.п.;

- офисам туристических агентств в любых крупных и средних городах мира;
- большому числу альтернативных агентств, продуктов и брендов.

Удобство в:

- получении дополнительной информации и совета;
- осуществлении покупки и оплате тура;
- возможности направить претензии в случае возникновения проблем.

Привычка

Люди имеют обыкновение продолжать покупать туры по привычной для них схеме. Только массированная прямая рассылка может повлиять на эту привычку.

Безопасность/риск

Потребители чувствуют себя более защищенными, имея дело с уважаемыми туристическими агентствами или туроператорами. Так, покупка тура в Ассоциации британских туристических агентств (*Association of British Travel Agents — ABTA*) гарантирует, что все предлагаемые продукты были тщательно исследованы и в случае возникновения каких-либо проблем клиент получит поддержку со стороны Ассоциации.

Окружение/атмосфера

Туристические агентства погружают клиента в атмосферу предстоящего отдыха. Она позволяет максимально эффективно воздействовать на клиента с целью совершения им покупки.

Экономический фактор

Вследствие того что туристические агентства постоянно конкурируют друг с другом по цене и набору услуг, а туроператоры получают минимальную маржу, цены туристических агентств и цены при прямом бронировании отличаются очень мало.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Постоянное перемещение товаров является отличительной чертой розничной торговли. Это движение может стать источником создания существенных конкурентных преимуществ. Особое значение приобретает использование новейших технологий, выстраивание партнерских взаимоотношений и снижение издержек. Чтобы сохранить и расширить свои конкурентные преимущества, компания, работающая в сфере розничной торговли, должна развивать все три направления. Успешность компании определяется наличием у нее конкурентного преимущества, выделяющего компанию из рядов конкурентов. Только создание конкурентного преимущества в системе дистрибуции и других аспектах маркетинг-микса поможет увеличить посещаемость магазинов и повысить прибыль компании. Конкурентные преимущества могут основываться на различных аспектах бизнеса, но в дистрибуции в основе конкурентоспособности лежит сокращение издержек, которое позволит создать дополнительную стоимость, которую клиент готов оплатить, повысить рентабельность, а также обеспечить доступность товаров и сохранить их качество во всей логистической цепочке.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнения, предлагаемые в этом подразделе, посвящены вопросам, обсуждаемым в главе 9. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к изучению главы 10.

1. Составьте в письменном виде отчет для директора сети туристических агентств о влиянии современной тенденции использования Интернета на будущее бизнеса компании и изложите свои представления о том, какие действия нужно предпринять, чтобы противостоять любым угрозам со стороны прямых продаж.

2. Составьте в письменном виде отчет для директора крупной розничной компании, объясните, каким образом внедрение новой компьютеризированной системы логистики или пополнения израсходованных запасов окажет влияние на функции складских менеджеров, которые будут работать с этой системой.

3. Составьте в письменном виде отчет о причинах, из-за которых ритейлер может передать на аутсорсинг деятельность в области дистрибуции. Если существуют выгоды от аутсорсинга, то какой тип ритейлеров вряд ли передаст на аутсорсинг дистрибьюторскую деятельность и почему?

4. Развитие и поддержание партнерских отношений становится все более важным фактором сохранения конкурентоспособности компании. Прокомментируйте это утверждение и приведите несколько аргументов, которые мог бы использовать ваш менеджер, чтобы убедить других в наметившейся устойчивой тенденции и необходимости ей следовать.

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Alba, J., Lynch, J., Weitz, B. and Janiszewski, C. (1998) 'Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces', *Journal of Marketing*, 61 (3), 38—53.

Betts, E. and McGoldrick, P.J. (1995) 'The strategy of the retail sale, typology, review and synthesis', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (3), 303-32.

Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981) 'Marketing strategies and organization structures for service firms', in Donnelly, J. and George W.R. (eds) *Marketing of Services*. Chicago, IL: American Marketing Association.

Bowden, D. (1995) 'Problems with delivery delay on-line shopping', *Independent on Sunday*, 4 June, 4.

Bowlby, S. and Foord, J. (1995) 'Relational contracting between UK retailers and manufacturers', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (3), 333-60.

Branigan, L. (1998) 'The Internet: the emerging premier direct marketing channel', *Direct Marketing*, 61 (1), 46-8.

Christopher, M. (1992) *Logistics*. London: Chapman and Hall. Christopher, M. (1997) *Marketing Logistics*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1996) *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Comer, J.M., Mehta, R. and Holmes, T.L. (1998) 'Information technology: retail users versus nonusers', *Journal of Interactive Marketing*, 12 (2), 49-62.

Cooper, J., Browne, M. and Peters, M. (1994) *European Logistics: Markets, management and strategy*. Oxford: Blackwell.

- Dapiran, P. (1992) 'Benetton — global logistics in action', *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 23 (4), 7—11.
- Davies, G. (1993) 'Is retailing what dictionaries say it is?', *International journal of Retail and Distribution Management*, 21 (2), 3-7.
- Davison, J. (1995) *Lecture Notes on Distribution Management*. Guildford: University of Surrey.
- Delbridge, R. and Oliver, N. (1991) 'Just in time or just the same', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19 (2), 20.
- The Economist (2000) 'The battle of the newsagents', *The Economist*, 2 December.
- Fernie, J. (1995) 'International comparisons of supply chain management in grocery retailing', *Service Industries Journal*, 5 (4), 135—47.
- Fernie, J. (1997) 'Retail change and retail logistics in the UK, past trends and future prospects', *Service Industries Journal*, 17 (3), 383—96.
- Fernie, J. and Sparks, L. (1997) *Logistics and Retail Management*. London: Kogan Page.
- Foresight (2000) *@ Your Service, Future Models of Retail Logistics*. London: Retail Logistics Task Force, DTI publication.
- Foresight (2001) *@ Your Home, New Markets for Customer Service and Delivery*. London: Retail Logistics Task Force, DTI publication.
- Gattorna, J.L. and Walters, D.W. (1996) *Managing the Supply Chain — A Strategic Perspective*. Basing-stoke: Macmillan.
- Gilbert, D.C. (1990) 'European product purchase methods and systems', *Service Industries Journal*, 10 (4), 664-79.
- Institute of Grocery Distribution (1997) *Trends in Grocery Retailing — the market review*. Watford: IGD Business Publications.
- Institute of Grocery Distribution (1998) *Grocery Market Bulletin*. Watford: IGD Business Publications.
- Institute of Grocery Distribution (2000) *Retail Logistics, 2000*. Watford: IGD Business Publications.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999) *Principles of Marketing*. 2nd European edn. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Mulhern, F.J. (1997) 'Retail marketing: from distribution to integration', *International Journal of Research in Marketing*, 14 (2), 103—24.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Powell, T.C. and Dent-Micallef, A. (1997) 'Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources', *Strategic Management Journal*, 18 (5), 375-405.
- Rhodes, E. and Carter, R. (1998) 'Electronic commerce technologies and changing product distribution', *International Journal of Technology Management*, 15 (1, 2), 31-48.
- Rogers, D., Daugherty, P.J. and Stank, T.P. (1992) 'Enhancing service responsiveness: the strategic potential of EDI', *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 22 (8), 15—20.
- Scnary, P.B. and Coakley, J. (1991) 'Logistics organization and the information system', *International Journal of Logistics Management*, 2 (2), 22—9.

Sheombar, H.S. (1992) 'EDI-induced redesign of co-ordination in logistics', *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 22 (8), 4-14.

Smith, D. and Sparks, L. (1993) 'The transformation of physical distribution in retailing: the example of Tesco plc.', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3 (1), 35—64.

Sweney, M. (2001) 'Amazon looks for more fulfilment', *Revolution UK*, 8 August.

Walmsley, A. (1998) 'New media choice: The Gap web site', *Marketing*, 19 February, 15.

West, A. (1989) *Managing Distribution and Change*. London: John Wiley and Sons.

10 МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЙ И МАРКЕТИНГА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Изучив материалы данной главы, вы узнаете:

- почему компаниям, работающим в сфере розничной торговли, необходимо прибегать к планированию;
- какие проблемы могут возникнуть из-за недостатков в планировании; назначение маркетингового плана;
- о структуре маркетингового плана, включая SWOT-анализ, PEST-анализ, сегментацию и стратегические решения для позиционирования компании в конкурентной среде;
- о необходимости причастности всего персонала к процессу планирования.

С каждым днем в бизнес-среде происходит все больше и больше изменений, особенно быстрыми темпами все меняется в секторе розничной торговли. В течение последних 30 лет мы были свидетелями драматического роста конкуренции на рынке. На этом беспокойном фоне некоторым ритейлерам удалось выделиться из общей массы благодаря реализации успешных планов маркетинга. Любые планы должны рассматриваться прежде всего с точки зрения их выполнимости и востребованности на рынке. Необходимо отметить, что планирование — это не просто часть нашей ежедневной деятельности; планирование — это часть нашего ежедневного существования, как в бизнес-среде, так и в обычной жизни. Мы все должны планировать, чтобы добиться в жизни успеха. Существует множество подходов к планированию в розничной торговле (сфере). Часто планирование имеет циклический характер в силу сезонности большей части розничных продаж. Любой план маркетинга связан с предполагаемой деятельностью компании на последующие 1-5 лет, в то же время более долгосрочные планы охватывают горизонт планирования более 5 лет. Существуют также стратегические планы, которые в большей степени увязаны с изменениями в бизнес-среде и открывающимися для бизнеса возможностями, чем с операционной маркетинговой деятельностью компании. Стратегические планы — это, как правило, долгосрочные или среднесрочные планы, в то время как планы маркетинга охватывают короткий или средний временной период. Цель создания различных видов планов состоит в развитии бизнеса, как в текущий момент времени, так и в долгосрочной перспективе, чтобы гарантировать удовлетворенность клиента деятельностью ритейлера. Размер компании, работающей в сфере розничной торговли, накладывает определенные ограничения на стра-

тегические возможности, доступные компании (более детально эта информация изложена в табл. 10.1).

Сфера розничной торговли включает различные товары и услуги, начиная с маленького магазинчика «за углом» и заканчивая крупной сетью супермаркетов, банков или строительных компаний. Это может быть точка быстрого питания и заправочная станция. Концепция быстрой адаптации к меняющейся бизнес-среде и выживания в жестких условиях конкуренции имеет большее значение для небольших компаний, работающих в сфере розничной торговли, чем для таких гигантов, как *Marks & Spencer* или *Sears*. Непрерывный процесс изменения бизнес-среды — это один из наиболее предсказуемых моментов современного ведения бизнеса. Соответственно, ритейлеру разумно иметь представления о новых тенденциях в розничной торговле. Это позволяет управлять изменениями для достижения желаемых целей, а не «плыть по течению».

Нам достаточно вспомнить о судьбе *Athena* и *Rumbelows*, чтобы понять всю важность четкого планирования бизнеса.

Долгосрочное пребывание любой компании на рынке зависит от того, насколько развитие этой компании отражает тенденции, существующие в

Таблица 10.1

Сравнения стратегических приоритетов для ритейлеров разного масштаба

Области	Крупный ритейлер	Независимый мелкий ритейлер
Стратегический выбор	Сегментация и предложение товаров широкой целевой аудитории на основе различных ценовых и ассортиментных схем, поддержания качества обслуживания и лояльности клиентов	Выбор ниш на рынке, поиск незаполненных ниш на рынке, предложение специализированных товаров, поддержание превосходного качества обслуживания
Собственность	Управление и развитие портфеля принадлежащих компании торговых точек и выбор их места расположения - ключевая функция менеджмента. Постоянная потребность в приобретении и развитии торговых точек в лучших районах	Поиск наиболее рентабельных местоположений, акцент на выгодные условия аренды. Выбор места расположения в развивающихся районах города на начальном этапе их развития может существенно сократить бремя арендной платы
Физическая дистрибуция	Контракты с третьей стороной (логистическими/транспортными компаниями) для обеспечения максимума добавочной стоимости для конечного потребителя	Собственные ресурсы и частичное привлечение третьей стороны для минимизации затрат
Управление запасами	Установка <i>EPOS</i> и ее интеграция с <i>MIS</i> для повышения эффективности маркетинга, роста оборачиваемости товарных запасов и минимизации задержки поставок	Более простые информационные технологии, необходимость содержать достаточно большие запасы товаров, чтобы обеспечить их доступность для покупателя, что в значительной степени увеличивает издержки ритейлера
Возможности	Наличие значительных ресурсов позволяет развивать присутствие в Интернете, внедрять схемы привлечения лояльных потребителей, проводить региональную и международную экспансию	Недостаток ресурсов предполагает краткосрочное планирование. Например, планирование необходимых действий для выживания компании в период спада, когда за компанией может числиться крупная задолженность

бизнес-среде. Несмотря на доминирующее положение на рынке, *Sears* (британская компания, занимающаяся розничной торговлей обувью) не сумела вовремя принять во внимания наметившиеся тенденции в изменении поведения покупателей обуви. Компания сделала попытку применить элементарную систему сегментации рынка, которая не смогла решить существовавшие проблемы в условиях растущей конкуренции на рынке. Все компании, работающие в сфере розничной торговли, должны планировать, каким образом компания, точка продаж и продукт смогут занять лидирующее положение в будущем. Таким образом, в плане должны быть представлены все изменения, которые необходимо реализовать; он должен учитывать краткосрочные преимущества, которые можно использовать, а также включать анализ и четкое обоснование как часть процедуры планирования. *Sears Group* продемонстрировала непоследовательность и противоречивость предпринимаемых ею действий. Компания вышла на рынок мужской одежды, а затем покинула этот рынок, стала лидером на рынке спортивных товаров вместе со своей сетью магазинов *Olympus*, а затем отказалась от него, когда возникла угроза основному бизнесу компании.

ПРОБЛЕМЫ, ПОРОЖДАЕМЫЕ ОТСУТСТВИЕМ ПЛАНИРОВАНИЯ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Отсутствие планирования в розничной торговле может стать причиной возникновения множества проблем, например появления ряда трудностей и/или упущенных возможностей:

- неспособность использовать потенциал растущих рынков в сфере розничной торговли и новые маркетинговые возможности — такие, как Интернет, расширение рынка финансовых услуг;
- неспособность обслуживать растущий спрос и потеря доли рынка в результате действий конкурентов, например конкурентная борьба за сети супермаркетов между крупными дисконтными магазинами *Aldi*, *Lidl* и *Netto*;
- неудовлетворенность клиентов, несвоевременность поставок — в качестве примера можно привести случай *Granada Rentals*;
- постоянно падающая активность покупателей в период низкого спроса — подобная ситуация имеет место, когда экономика страны ослаблена, низкий уровень доверия и покупатели предпочитают тратить как можно меньше;
- слабое понимание стратегий конкурентов и как следствие — неспособность быстро реагировать на их шаги. Например, компания *Forte Group* пребывала в неведении относительно намерений *Granada*, в результате чего последней удалось взять группу гостиниц под свой контроль;
- неблагоприятный имидж компании или брэнда — в подобных ситуациях в разное время оказывались *MFI* и *Ratners*;
- недостаточная поддержка совместных маркетинговых инициатив;
- снижение за допустимые пределы показателей качества товаров и обслуживания;
- сложности, возникающие при попытке убедить поставщиков в сильных позициях компании;
- разочарование и низкая мотивация персонала.

Как можно заметить из вышесказанного, отсутствие планирования в розничной торговле влечет за собой ряд проблем, с которыми может столкнуться ритейлер. В качестве примера можно привести случай *Arcadia*, бывшей *Burton Group*, самой крупной компании на рынке розничной торговли мужской одеждой Великобритании, которая вынуждена была закрыть ряд фирменных магазинов и приобрела крайне неблагоприятный имидж в глазах потребителей и партнеров в 1970-х и 1980-х гг. Причиной столь неблагоприятных последствий для компании стал тот факт, что *Arcadia* переоценила падающий рынок мужских костюмов и пропустила зарождающийся спрос на более широкий ассортимент одежды для досуга и отдыха, на джинсы и другие виды повседневной одежды.

Основными направлениями в развитии компании, которые следовало запланировать, должны были стать модернизация фирменных магазинов и изменение ассортиментной политики в ответ на наметившиеся сдвиги в спросе со стороны конечного потребителя.

Планирование не может гарантировать компании успех, однако разработка стратегических и маркетинговых планов делает ее менее уязвимой перед силами рынка. Проще избежать ежедневных проблем, если уделять больше внимания планированию, особенно планированию потока наличных денежных средств, постоянных издержек и расширения компании. Как уже отмечалось, в большинстве случаев управление компанией в сфере розничной торговли требует от менеджеров реактивных действий (подчас защитных). Они в большей степени похожи на попытку выжить в кризисной ситуации, чем на четко спланированный подход к долговременному развитию компании. Однако ритейлерам нужно так планировать свою деятельность, чтобы предоставлять клиентам обслуживание мирового класса или, по крайней мере, выделиться из общей толпы и добиться успеха. Это означает, что, планируя работу компании в сфере розничной торговли, менеджеры пытаются связать в сознании потребителя название компании и высокое качество обслуживания, чтобы тем самым создать и поддерживать положительную репутацию компании, которая не только отвечает их запросам, но и превосходит их. Планирование системы доставки услуг конечному потребителю имеет целью выстроить высокоэффективную систему, способную поддерживать бизнес компании.

Компании, не способные управлять своим будущим, а реагирующие только на текущую ситуацию, в скором времени заметят, что их будущим управляют за них. Несмотря на то что ювелирная компания *Ratners* стала в свое время жертвой плохой рекламы и чрезмерной экспансии, невозможно оставить без внимания значительный рост компании посредством планирования цен. На примере *Ratners* ритейлеры должны усвоить урок: затраты на закупку товаров с высокой маржой должны быть приемлемыми, а дальнейшая продажа этих товаров должна осуществляться по конкурентоспособным ценам. В каждой компании будет применяться свой подход к планированию, в зависимости от того, в чем руководители компании видят задачу маркетингового плана. Исходя из подхода к планированию маркетинга, компании можно разделить на три основные группы: те, что используют стратегию «ждать и наблюдать», приверженцы более активной стратегии «готовиться и предвидеть» и компании, придерживающиеся стратегии «сделай так, чтобы это произошло». Последняя стратегия позволяет компаниям четко прослеживать направление своего развития и избавить работников от лишних сюрпри-

зов, кроме того, ресурсы компании находятся под меньшим давлением со стороны окружающей бизнес-среды. Сегодня особое значение приобретает политика компании, направленная на усиление или — при возможности — создание собственных брэндов. В основе этой тенденции лежит осознание того факта, что сильный брэнд позволяет ритейлеру с большим успехом реализовывать различные акции, направленные на поддержание лояльности потребителей и активно использовать всевозможные финансовые схемы. Немецкой компании *Hugo Boss*, выпускающей мужскую одежду, удалось построить сильный брэнд благодаря систематическим исследованиям предпочтений и реализации ряда мероприятий, направленных на развитие и продвижение брэнда. Сильные брэнды могут оказывать положительный эффект на запуск нового продукта или услуги. Это важный фактор для ритейлеров, которые собираются расширять свой бизнес.

НАЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

В свете вышеизложенных фактов становится очевидным большое значение планирования в деятельности любой компании. Ниже мы рассмотрим важные позиции, которые повышают ценность компании, и основные причины, заставляющие компанию заниматься планированием.

- Компании стремятся обозначить *четкое направление развития розничных операций* путем систематического написания планов и схем действий. Посредством изложенных на бумаге планов развития компании руководство может донести до персонала миссию и цели компании. Это позволяет четко обозначить иерархию и вклад каждого работника в достижение желаемых результатов.

- Компании планируют свою деятельность, чтобы иметь возможность *координировать использование своих ресурсов*. Это позволяет добиться максимальной кооперации и избежать взаимонепонимания и разброда. Для более четкого понимания направления развития бизнеса и целей компании могут быть прописаны основные задачи и обязанности персонала. Чтобы гарантировать максимально эффективное взаимодействие, необходимо разработать рекомендации, понятные всем без исключения работникам всех уровней компании. Тогда план является основным руководством, поддерживающим все усилия процесса принятия решений. Грамотно составленный план должен способствовать большему единению работников компании, когда каждый ощущает себя частью единой команды и осознает важность своего вклада в общее дело.

- Компании разрабатывают планы для того, чтобы установить *четкие цели*, сравнение с которыми позволит измерять достигнутый прогресс. Количественно выраженные цели (например, объем продаж или доход) задают направление деятельности конкретных работников, подразделений или компании в целом. Некоторые компании устанавливают достижимые цели, в то время как другие предпочитают применять завышенные цели, чтобы «подстегивать» работников к достижению наилучших результатов.

- Планирование позволяет компании *минимизировать риск ведения бизнеса путем анализа* внешней и внутренней бизнес-среды. Процедура

написания планов позволяет менеджерам вовремя идентифицировать сильные и слабые стороны компании, чтобы в дальнейшем получить максимальную отдачу от использования первых и преодоления последних. Кроме того, анализ позволяет оценить возможности компании и угрозы со стороны внешней среды.

- Компании планируют деятельность, чтобы *оценить свои цели*; они исследуют различные пути их установления на разных сегментах розничного рынка. Это позволяет оценить различные стратегии маркетингового микса еще до начала их реализации.

- Однажды составленный на бумаге план представляет собой зафиксированную на определенном промежутке времени *маркетинговую политику компании*. Он позволяет менеджерам увидеть, каких результатов в прошлом удалось добиться компании, и оценить эффективность предыдущих программ развития. Маркетинговый план — непрерывный источник знаний для новых менеджеров компании.

- Компании планируют свою деятельность так, чтобы, заняв наилучшую позицию в текущий момент, иметь возможность *в будущем достигнуть долгосрочных целей*. Это позволяет менеджерам компании добиться непрерывной последовательности действий на протяжении нескольких лет. Принимая во внимание вышеизложенную информацию, становится очевидно, что цели компании должны основываться на текущих рыночных возможностях. Задача каждой компании, работающей в сфере розничной торговли, — выявить эти возможности и создать систему планирования, позволяющую максимально их использовать.

ПРИЧИНЫ НЕЭФФЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Стандартный подход к планированию, состоящий из нескольких шагов, можно найти практически в любом учебнике. Однако истинное искусство планирования заключается в понимании как человеческих аспектов, так и производственных (процедурных) требований. Неэффективное планирование может стать следствием одной или нескольких следующих проблем:

1. Одной из основных причин (которую часто сложнее всего устранить) неэффективного планирования является слабая поддержка плана со стороны высшего руководства компании. Чтобы любой маркетинговый план был серьезно воспринят работниками, требуется поддержка со стороны руководителей компании.

2. Применяемая система планирования не подходит для данной компании. Часто различные функции планирования отделены друг от друга, что приводит к их недостаточно полной интеграции. Чтобы избежать подобной проблемы, система планирования должна быть разработана в соответствии с потребностями компании и способствовать гармоничному взаимодействию всех отделов компании.

3. Часто слабость системы планирования заключается в плохой организации процесса планирования и неквалифицированном управлении этим процессом. Иногда возникает путаница с данными или сроками планирования. В основе удачного плана лежат четко обозначенные временные промежутки, действия, обязанности и т.п.

4. Неожиданные изменения в бизнес-среде могут неблагоприятно сказаться на деятельности компании. Тогда систему планирования часто обви-

няют в том, что в плане не был учтен подобный сценарий развития событий. Маркетинговые планы должны быть достаточно гибкими, по мере необходимости в них следует вносить изменения.

5. Менеджеры компании будут демонстрировать различное отношение к планированию и, в конечном счете, к успеху или провалу плана. Часто участники управленческой команды враждебно настроены по отношению к принимаемому плану, причиной подобного отношения может стать ощущение недостаточной причастности к процессу планирования. Подобная ситуация имеет место, когда весь процесс планирования ложится на плечи одного человека или превращается в ежегодный ритуал.

6. Наличие большого объема информации, которую необходимо проанализировать с точки зрения полезности, также порождает определенные проблемы в планировании. Слишком подробная информация на начальном этапе становится причиной такого явления, как «паралич анализа» — *paralysis analysis*. В такой ситуации прежде всего необходимо разобраться в том, что действительно важно, а что — нет.

Вызывает беспокойство тот факт, что компании, осознавшие необходимость в более структурированном подходе к планированию и начавшие активно использовать формализованные процедуры планирования, изложенные в учебниках, редко в полном объеме пользуются преимуществами, которые дают различные системы планирования. Более того, часто именно существующая система планирования становится основной мишенью для нападок в случае, если компании не удастся достигнуть желаемых результатов. Проблемы, возникающие при формировании и реализации маркетинговых планов, стали причиной появления растущего числа книг, авторы которых утверждали, что компании должны заниматься тем, что у них получается лучше всего, а не упражняться в разработке все более изощренных маркетинговых планов, активно привлекая к их созданию всех работников компании. Подобные утверждения — шаг назад в развитии, поскольку предполагается, что компания должна выбрать наиболее приемлемое для себя направление развития и следовать ему, не взирая на внутренние проблемы с человеческими ресурсами, недостаточный опыт в планировании и т.п. Однако мы полагаем, что в основе успешного планирования лежит понимание социальных аспектов деятельности компании.

Важно, чтобы к процессу планирования в организации привлекались все отделы. Это гарантирует рост мотивации персонала и успешное выполнение плана. Усиление мотивации персонала не менее важно для достижения успеха, чем знания и опыт, которые могут привнести в процесс планирования руководители компании. На практике большинство достижений в сфере услуг являются заслугой персонала компаний. Контроль над сроками, бюджетами, мониторинг деятельности и корректировка решений могут осуществляться только при непосредственном участии всех работников компании. У каждого работника, на которого возложены определенные обязанности, должны быть четко обозначенные цели и задачи.

Планы маркетинга не должны разрабатываться в рамках только одного подразделения или команды отдела маркетинга, которая причисляет себя к некой бизнес-элите. Постоянные совместные обсуждения планов и за-

дач способствуют тому, что все работники компании ощущают ответственность за будущее компании. Подобная практика опровергает догматические утверждения о специфических методах подготовки и организации планирования маркетинга.

Система планирования маркетинга предлагает структурированный и определяемый ситуацией на рынке подход к организации и координации усилий и деятельности специалистов, ответственных за принятие решений о будущем компании. Однако не существует единой системы, применимой для любой компании, поскольку компании различаются по размеру, характеру и выполняемым операциям; различаются опыт менеджеров, вовлеченных в процесс планирования, и их взгляды на внутренние ценности организации.

Minicase 10.1

Неужели *Body Shop* начал хиреть?

Из одной небольшой торговой точки *Body Shop* превратился в глобальный брэнд благодаря продаже таких продуктов, как масло для тела *Nut Body Butter* и увлажняющий крем *Vitamine E Moisture Cream*, а также позиционированию компании как «социально ответственного розничного продавца косметической продукции». На сегодняшний день *Body Shop* владеет 1841 фирменным магазином по всему миру, включая 294 магазина в Великобритании. Однако в течение последних нескольких лет компания столкнулась с определенными трудностями.

Два года назад бизнес компании претерпел существенную реструктуризацию, основатель *Body Shop* Анита Роддик уступила свое место управляющего директора Патрику Гурнэ, пришедшему в компанию из группы *Danone*, чтобы полностью изменить ее политику. Низкие объемы продаж в период рождественских праздников, когда продажи подарочных наборов *Body Shop* традиционно были высокими и значительно увеличивали годовую выручку компании, заставили руководство *Body Shop* проявить беспокойство о будущей прибыли. Ежегодно публикуемые результаты деятельности компании продемонстрировали падение прибыли на 55% по сравнению с предыдущим годом — с 28,8 млн до 12,8 млн ф. ст., кроме того, за первые 7 недель 2001 г. было зафиксировано падение продаж еще на 1%.

Гурнэ признает, что руководство *Body Shop* допустило ряд ошибок, наиболее серьезные ошибки имели место в выполнении плана по выведению на рынок новых продуктов. «Мы хотели добиться слишком многого и действовали слишком быстро. Не всегда принимая во внимание сложившиеся традиции брэнда, — отмечает Гурнэ. — Гораздо лучше было бы реализовывать несколько крупных идей, чем большое число мелких».

В Великобритании рынок розничной торговли косметической продукцией сегодня более конкурентный, чем 25 лет назад, когда появился первый магазин сети *Body Shop*. Предложение *Body Shop* в значительной степени утратило свою эксклюзивность с появлением ряда торговых марок крупных сетевых ритейлеров, которые так же позиционируют свою продукцию как «натуральная» косметика. А деятельность по продвижению на рынок и борьба за цены на рынке санитарно-гигиенической продукции сделали продукцию *Body Shop* более дорогой по сравнению с продукцией конкурентов. Попытки компании ориентироваться на более молодую аудиторию не принесли желаемого успеха. Основные клиенты компании — люди среднего и старшего возрастов.

Body Shop, бесспорно, — один из наиболее широко известных по всему миру брэндов, кроме того, это — единственный мировой брэнд, демонстрирующий озабоченность проблемами окружающей среды и социальными проблемами. За последние 25 лет *Body Shop* открыл новые горизонты социально ориентированного бизнеса, позволил людям со схожей

СТРУКТУРА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

План маркетинга состоит из ряда пунктов, которые были предложены различными теоретиками. Некоторые авторы предлагают список, состоящий из следующих разделов: *SWOT* или ситуационный анализ, определение или постановка целей и задач, стратегия или маркетинговое программирование, мониторинг или контроль. Мы предпочитаем выделить в структуре маркетингового плана несколько стадий, которые более просты для понимания менеджерами и студентами.

Основные стадии составления маркетингового плана:

1. Чего мы хотим?
2. Где мы сейчас находимся?
3. В каком направлении мы хотим двигаться?
4. Каким образом мы можем туда попасть?
5. К чему мы пришли?

позицией высказываться, не боясь быть не принятыми бизнес-сообществом. В настоящее время внутренние ценности *Body Shop* отвечают наиболее важным тенденциям в обществе и бизнес-среде: защита прав потребителя, социальная справедливость, защита окружающей среды — основные проблемы, которые сейчас волнуют мировое сообщество. Однако компания совершила серьезную ошибку, допустив утрату связи между своими внутренними ценностями и продаваемыми продуктами. В результате доверие потребителей было подорвано, и, возможно, это стало основной причиной неприятностей, обрушившихся на компанию.

Анита Роддик — один из ведущих маркетеров в мире. С ее уходом на второй план в компании брэнд *Body Shop* утратил часть своей привлекательности и сердечности. *Body Shop* — глобальная сеть магазинов, однако товарооборот компании не превышает 375 млн ф. ст. Небольшая команда менеджеров вынуждена решать все проблемы, с которыми компания сталкивается на локальных рынках. *Body Shop* представлен на 49 рынках и владеет 1841 фирменным магазином по всему миру. Отсюда возникают неизбежные проблемы с франшизами и т.п., с которыми ежедневно приходится иметь дело менеджерам компании. Кроме того, продукты *Body Shop* выглядят менее конкурентоспособными из-за цены, превышающей цены конкурентов, что создает дополнительные проблемы для менеджеров *Body Shop* на фоне растущей конкуренции.

В начале и середине 90-х гг. *Body Shop* «почивал на лаврах», а руководство компании могло посвятить свое время решению глобальных проблем. В результате компания заплатила и продолжает платить высокую цену, позволив *Boots*, *Superdrug*, *Lush* и ряду супермаркетов потеснить *Body Shop* на рынках США и Великобритании. Дизайн магазинов *Body Shop* обладает рядом отличительных особенностей, однако на сегодняшний день он уже устарел и приелся. Предпринимались попытки обновить внутреннее оформление магазинов, но и они не увенчались успехом.

Единственно правильным решением в 1999 г. было отказаться от части производства; за этим решением последовало революционное изменение продуктов *Body Shop*, в результате чего была потеряна часть старых потребителей, но при этом компании не удалось привлечь новых. В настоящий момент компании нужно более четко пронести философию брэнда через все фирменные магазины *Body Shop*. Учитывая, что Анита Роддик частично отошла от дел, необходимо собрать команду менеджеров, столь же увлеченных бизнесом *Body Shop*, как и его создательница, и способных вернуть компанию к жизни. Маркетинговая компетенция *Body Shop* была основана на вере в то, что дела убедительнее слов — это утверждение все еще актуально, но, кажется, руководство компании о нем забыло.

Источник: Harriet Marsh // *Marketing*. 2001. 10 May.

Эти стадии формализованы на рис. 10.1. Для четкого понимания модели важно осознавать, что система, изображенная на рисунке, не всегда имеет линейный характер, несмотря на видимую иерархию стадий составления маркетингового плана. Очень часто стадии планирования могут меняться местами, движение в пределах иерархической цепочки может осуществляться как в прямом, так и в обратном направлении для реализации интерактивной стороны процесса планирования. Также необходимо учитывать, что усовершенствование маркетингового плана возможно лишь при полном понимании взаимосвязей между отдельными стадиями.

Подход к маркетинговому планированию в розничной торговле можно разделить на шесть подпроцессов:

- 1) миссия и цели корпорации;
- 2) внешний и внутренний аудит;
- 3) анализ ситуаций;
- 4) определение задач;
- 5) создание эффективной стратегии маркетинга;
- 6) мониторинг маркетингового плана.

КОРПОРАТИВНАЯ МИССИЯ И ЦЕЛИ

Очень важно понимать, что компания ожидает от маркетингового плана в свете долгосрочных целей, установленных на корпоративном уровне. Четко сформулированная миссия позволяет ритейлеру сосредоточиться на основных целях развития бизнеса и на том, к чему компания должна прийти в конечном итоге. Миссии компаний обычно содержат утверждения, подобные приведенным ниже: «клиент — центр нашего внимания», «наша основа — наши люди», «мы выступаем за качество», «обновление и инновация — наша мантра», «мы — сторонники ответственного и этичного подхода к ведению бизнеса».

В миссии компании рассказывается о сути ее бизнеса с точки зрения клиента. Сформулированная миссия предназначена также для того, чтобы все работники понимали, в чем состоит назначение компании. Например, в качестве миссии можно рассматривать следующее утверждение: «обслуживать клиентов лучше, чем конкуренты, поддерживать местное сообщество и удовлетворять нужды работников компании путем достижения превосходства в сфере розничной торговли». Эта фраза отражает смысл существования компании или организации.

Она раскрывает причину существования компании и проясняет, чего она хочет добиться на выбранном рынке для основных групп акционеров, в чьих интересах она действует. Миссия — четкое видение стратегических намерений и задач, сформулированных в плане маркетинга; это то, к чему стремится компания или организация. Наличие продуманной, четко сформулированной миссии помогает менеджерам компании определить цели и задачи маркетинга.

Цели компании, проистекающие из ее миссии, могут основываться на целях и ценностях групп заинтересованных лиц, чьи интересы компания обязана учитывать в своей деятельности: потребителей, поставщиков, акционеров, совета директоров, топ-менеджеров и т.п. В некоторых случаях цели организации формулируются только после того, как были сформулированы и утверждены маркетинговые программы. Это «узкий», полностью зависимый от программы подход к планированию, когда менеджеры компании в процессе планирования даже не пытаются поставить перед компа-

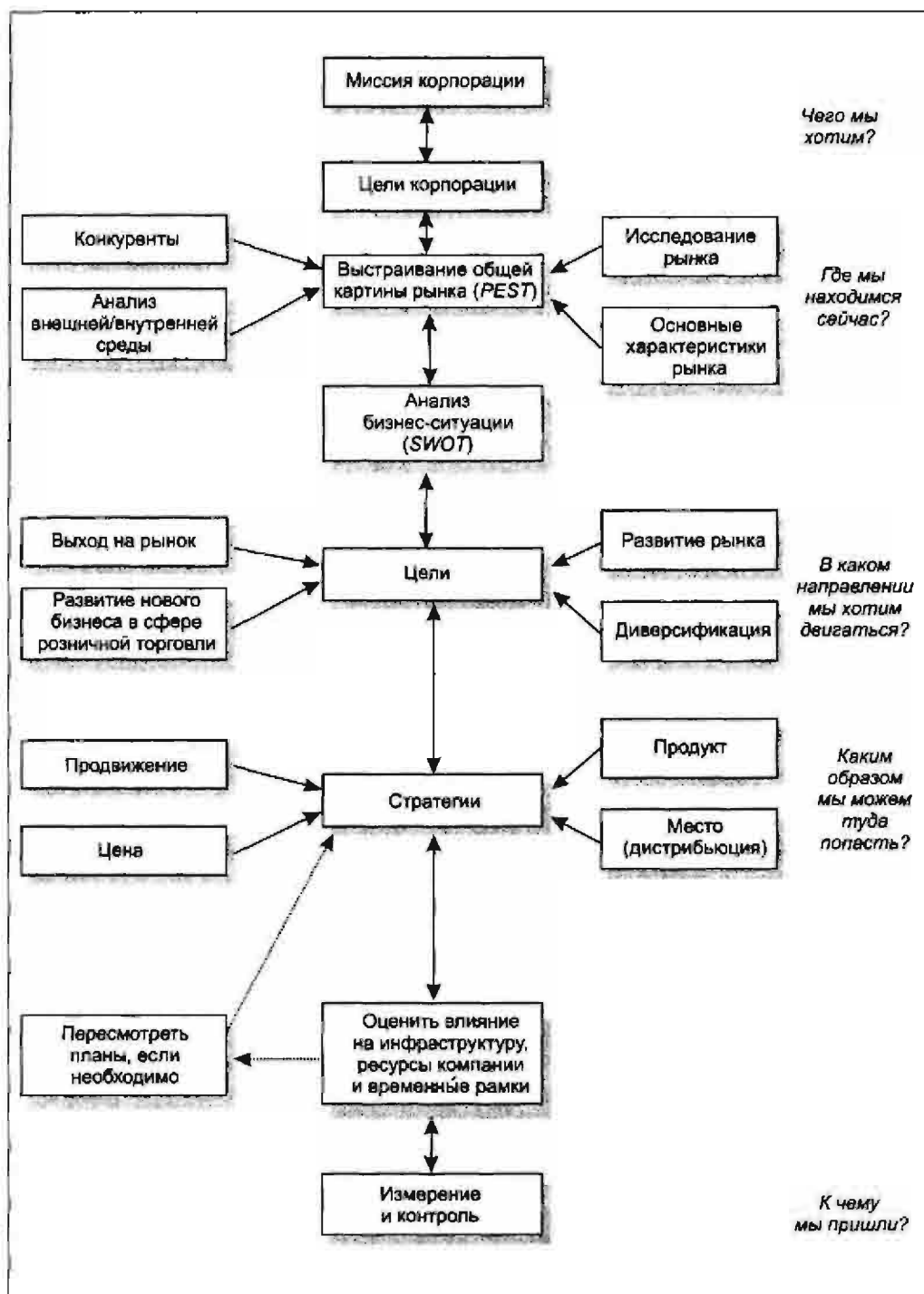


Рис. 10.1. Модель плана маркетинга

нией более высокие цели, поскольку они скорее согласятся на реализацию того, что, по их мнению, будет работать, чем будут думать над тем, что нужно сделать, чтобы бы достигнуть больших результатов. Согласившись на более простые цели, менеджеры компании тем самым отказываются от рассмотрения большого числа альтернативных целей и стратегий, в отличие от ближайших конкурентов, которые, стремясь стать лидерами рынка, могут анализировать множество сценариев и возможных стратегий развития. В современном конкурентном мире компании должны постоянно изменяться и самосовершенствоваться, и миссия компании как раз и будет определять основное направление этих изменений.

Миссия компании *Boots*, например, сформулирована следующим образом:

Стать мировым лидером в сфере розничной торговли продуктами и услугами, которые помогают нашим клиентам безупречно выглядеть и прекрасно себя чувствовать.

Независимо от выбранного подхода, наиболее эффективное планирование должно поддерживать баланс между процессом выработки направления развития корпорации и обеспечением заинтересованности работников компании в успехе выполнения планов, путем вовлечения их в процесс планирования (рис. 10.5). Если корпоративные цели навязываются персоналу «сверху», а планирование является прерогативой исключительно небольшой группы посвященных, подобная ситуация может привести к низкой мотивации сотрудников. Как показано на рисунке 10.6, существует подход, позволяющий достигнуть взаимопонимания между различными уровнями в иерархии персонала компании.

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ ВНУТРИОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Планирование должно осуществляться с учетом факторов (сил), способных оказать влияние на успех реализации плана. Основной среди этих факторов является конкуренция. По мнению известного специалиста в сфере маркетинга М. Портера (1980), конкуренцию часто понимают слишком «узко» и оценивают с пессимистических позиций. Сам Портер считал конкуренцию естественным явлением на рынке, в основе же конкуренции, по его мнению, лежит взаимодействие пяти основных сил (рис. 10.2). Портер утверждал, что взаимодействие этих сил определяет предельный потенциал прибыльности в любой отрасли. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера получила широкую известность в деловых кругах.

Любой подход к планированию должен дать ответы на вопросы, касающиеся рынка, на котором планирует работать компания. Использование модели «пяти сил конкуренции» Портера позволяет получить ответы на следующие вопросы:

- Каковы основные факторы, определяющие деятельность компании в конкурентной среде?
- Существуют ли на рынке до сих пор неизвестные силы, способные влиять на деятельность организации?
- Существует ли вероятность того, что расстановка сил изменится, и если да, то с какой скоростью будут происходить эти изменения?
- Каковы позиции отдельных конкурентов по отношению к основным рыночным силам?

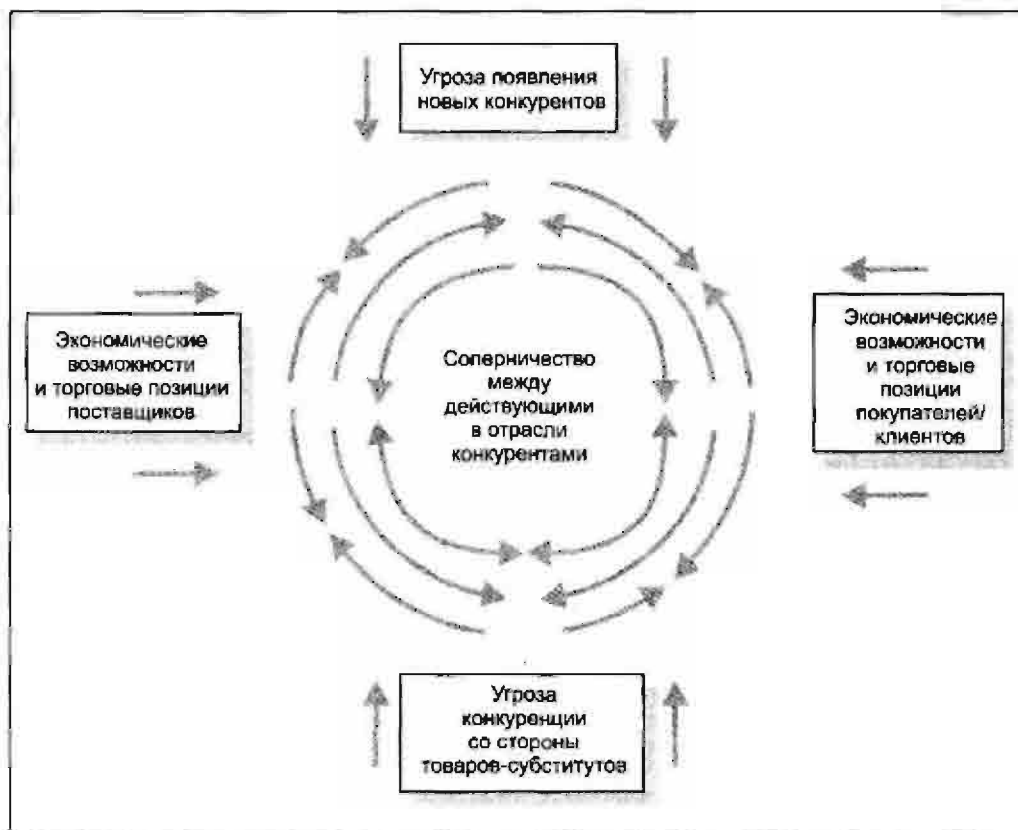


Рис. 10.2. «Пять сил конкуренции» в отрасли

- Что можно предпринять в сфере менеджмента (маркетинга), чтобы воздействовать на рыночные силы, оказывающие влияние на бизнес компании?
- Дает ли анализ представление о том, являются некоторые отрасли или секторы более экономически привлекательными, чем другие?

Можно обозначить пять сил конкуренции между действующими на рынке компаниями:

- 1) результат конкуренции;
- 2) экономические возможности и торговые позиции покупателей;
- 3) экономические возможности и торговые позиции поставщиков;
- 4) угроза появления новых конкурентов;
- 5) угроза конкуренции со стороны товаров-субститутов.

Каждая из этих сил, в свою очередь, может быть разложена на несколько составляющих элементов. Предлагаемый ниже анализ пяти сил конкуренции призван помочь лучше понять механизмы функционирования сферы розничной торговли.

1. Соперничество между действующими конкурентами

Существует ряд факторов, которые могут повлиять на конкурентоспособность компании в борьбе за позицию на рынке:

- уровень концентрации в отрасли, число и размер конкурентов;
- борьба за долю рынка в условиях слабого промышленного роста;
- глубина и характер дифференциации продуктов;
- сопряжена ли деятельность с высокими постоянными издержками или со скоропортящимися продуктами;
- соотношение действующих в отрасли мощностей с потребительским спросом;
- высокие барьеры выхода из отрасли, заставляющие компании продолжать работать, несмотря на низкий или даже отрицательный доход.

2. Экономические возможности и торговые позиции покупателей

Торговые позиции покупателей (т.е. спрос на продукты или услуги со стороны ритейлера, выступающего покупателем товаров у поставщика, или со стороны конечного покупателя) зависят от следующих факторов:

- уровень концентрации спроса со стороны покупателей в сравнении с уровнем концентрации предложения поставщиков;
- сравнительная значимость товара или услуги для потребителя в терминах качества, расходов и обслуживания;
- сравнительные издержки смены поставщика (издержки переключения на продукцию нового поставщика);
- объем информации, которым обладают покупатели;
- возможность покупателей объединяться (вступить в сговор);
- уровень доходов покупателей;
- необходимая покупателям степень дифференциации продукции.

3. Экономические возможности и торговые принципы действующих поставщиков

Основные факторы, определяющие рыночную позицию поставщиков в отрасли, аналогичны факторам, определяющим рыночную позицию покупателей:

- сравнительная структура поставщиков и производителей продукции в отрасли;
- степень дифференциации продукции (наличие продуктов-субститутов);
- потенциал для возможной интеграции;
- влияние спроса со стороны производителей на поставщиков;
- затраты производителя на замену поставщика и его чувствительность к такой замене.

4. Угроза появления новых конкурентов

Возможности вхождения новых компаний в отрасль определяют насколько может измениться структура отрасли в результате возникновения дополнительных конкурентов и борьбы за долю рынка. Серьезность

угрозы появления новых конкурентов зависит от входных барьеров в отрасли и от реакции существующих участников:

- уровень экономии на масштабах производства;
- объем капитала, необходимого для завоевания лояльности потребителей и построения узнаваемого бренда;
- капитал, необходимый чтобы начать производство и содержать необходимые запасы;
- более высокая эффективность в результате научения и приобретения опыта действующих компаний (и соответственно более низкие издержки);
- издержки клиента на переключение с одного поставщика на другого;
- государственное регулирование и установленные законом ограничения и входные барьеры.

5. Угроза конкуренции со стороны товаров-субститутов

- наличие товаров-субститутов и готовность покупателей переключиться на покупку товаров, имеющих аналогичные функциональные характеристики;
- влияние на прибыль товаров-субститутов;
- влияние сравнительной цены и качества субститутов.

Вышеупомянутый подход к анализу отрасли позволяет компании, работающей в сфере розничной торговли, понять расстановку сил в отрасли и ее влияние на краткосрочный и долгосрочный успех компании. Ри-тейлер получает возможность определить свою реальную позицию по отношению к существующим конкурентам, свои сильные и слабые стороны. Затем компания может определить, насколько важен для нее процесс планирования маркетинга как инструмента, дающего значительные конкурентные преимущества и являющегося основой для достижения финансовых целей компании.

ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Внешний и внутренний аудит представляет собой часть комплексного анализа рынка, он позволяет идентифицировать возможности, существующие на розничном рынке. Необходимо собрать достаточно достоверной информации о внешней и внутренней среде компании, которую можно использовать для построения картины бизнеса и рынка, определения основных существующих и будущих трендов. Одной из наиболее важных стадий планирования маркетинга является стадия определения объектов анализа. Участники процесса планирования (руководители компаний) должны со всем вниманием отнестись к выбору факторов, которые предстоит анализировать, чтобы, например, анализ внешней и внутренней среды не получился ограниченным и нерепрезентативным. Составление списков необходимой информации может предотвратить исследование окружающей среды, основанное на подходе «что мы собираемся сделать», и переключить на более продуктивный подход «что мы могли бы или должны были бы сделать».

Собранная информация должна по крайней мере формировать основу для PEST-анализа. *PEST-анализ* — это исследование политических

(*political*), экономических (*economic*), социальных (*social*) и технологических (*technological*) факторов, которые могут повлиять на деятельность компании и на процесс планирования маркетинга. Информация, собранная с использованием .PEST-анализа, — часть внешнего и внутреннего аудита, который может включать анализ деловой/экономической среды и рынка. Далее приводится более подробное описание этих двух составляющих.

Деловая/экономическая среда

Политические факторы: налогообложение, пошлины, государственное регулирование, политика, местные органы самоуправления, установленные законом праздники, условия торговли по воскресеньям, часы работы магазинов, установленные стандарты безопасности при эксплуатации зданий.

Экономические факторы: инфляция, безработица, цены на топливные ресурсы, обменные курсы, средний уровень заработной платы, рыночная среда (см. ниже «Рыночная среда»).

Социальные факторы: демография, число праздничных/выходных дней, общественные ценности (защита прав потребителей), образ жизни, изменение роли мужчины/женщины в обществе, перенос времени рождения первого ребенка, образование, изменения в структуре рабочей силы.

Технологические факторы: инновации, новые системы розничной торговли, технологии, применяемые в домашнем хозяйстве, электронная передача данных, Интернет, системы дистрибьюции, механизмы управления запасами и контроля над пополнением запасов.

Рыночная среда

Приведем расширенный список экономических факторов, о которых речь шла выше.

Рынок: размер, темпы роста, тенденции, объем рынка в денежном выражении, структура отрасли, входные барьеры, недостаток/избыток производительных мощностей, методы маркетинга.

Компании на рынке: уровень инвестиции, слияния компаний, альянсы, расходы на продвижение брэндов, прибыль, планы расширения, форматы розничной торговли.

Развитие продукта: тенденции, типы новой продукции, расширение обслуживания.

Цена: уровень цен, диапазон разброса цен, условия, существующая практика.

Дистрибьюция: модели, структура торговли, политика. *Продвижение:* расходы на продвижение продуктов, виды продвижения, коммуникационные сообщения, которые компании пытаются донести до клиента.

Информация, представленная выше, должна быть собрана с учетом того, каким образом она может повлиять на деятельность компании. Например, может выясниться, что отдельные магазины исчезают, уступая место сетям, а расположение магазинов в регионах, где растет влияние сетевых брэндов, приобретает все большее значение. Затем собранная информация должна быть обработана и проанализирована, чтобы в дальнейшем на

ее основе можно было принимать решения и устанавливать цели в процессе планирования маркетинга. Определение целей может основываться на интуиции, систематических исследованиях или анализе ошибок прошлого неудачного опыта.

АНАЛИЗ БИЗНЕС-СИТУАЦИИ

Как только собрана информация о внешней и внутренней среде компании, необходимо провести анализ бизнес-ситуации, чтобы определить основные:

- Сильные стороны компании (*Strengths*).
- Слабые стороны компании (*Weaknesses*).
- Возможности (*Opportunities*).
- Угрозы (*Threats*).

Это так называемый, *SWOT-анализ*. *SWOT-анализ* необходимо проводить, опираясь на результаты PEST-анализа, сделанного ранее.

Систематический анализ на этой стадии позволяет сформулировать ряд предположений о прошлой деятельности компании, будущих условиях, возможностях продвижения продукта, ресурсах и приоритетах в сфере предоставления услуг конечному потребителю, все это дает возможный набор моделей стратегического поведения компании в розничной сфере. В анализе может применяться ряд подходов, связанных с жизненным циклом продукта или анализом портфеля. Позже мы рассмотрим эти подходы, а также обсудим, каким образом четкое понимание текущей позиции в розничной торговле позволяет компании выбрать цели развития и стратегии.

Анализ результатов реализации предыдущего плана маркетинга должен выявить удовлетворенность или неудовлетворенность клиента текущими предложениями товаров и услуг в сфере розничной торговли. Он должен также выявить, в чем преуспели компании, работающие на рынке, и где у рынка есть узкие места. Для магазина могут быть приняты решения в области ассортиментной политики, которая включает такие показатели, как широта ассортимента (число различных продуктовых категорий) и глубина ассортимента (число продуктов в отдельной продуктовой категории).

Отслеживание ситуации на зарубежных рынках позволяет специалистам, занимающимся планированием, выявить новые тенденции или идеи, которые могут быть использованы на внутреннем рынке. Дело в том, что полный анализ должен быть ориентирован на будущее, чтобы обеспечить лучший выбор направления развития компании.

SWOT- анализ

Вся собранная информация должна быть структурирована в соответствии с четырьмя категориями оценки, применяемыми в *SWOT-анализе*: сильные стороны, слабые стороны, угрозы и возможности. Это позволит оценить информацию и подготовить основу для дальнейшего анализа. Каждый пункт, сформулированный в ходе *SWOT-анализа*, может стать в дальнейшем пунктом плана маркетинга. Например, если в ходе анализа было выявлено, что одной из слабых сторон компании является низкая осведомленность потребителей о компании или негативное отношение потребителей к брэнду, то одной из целей маркетинга может стать повы-

шение узнаваемости бренда. В табл. 10.2 представлен пример матрицы *SWOT* для гипотетического банка, предоставляющего услуги населению через сеть своих филиалов.

На основе *SWOT-анализа* могут определяться и краткосрочные оперативные цели. Например, результаты *SWOT-анализа* могут стать для руководителя магазина указанием на необходимость расширить или удалить из магазина те или иные продуктовые линии. Они помогают выявить, какими предпочтениями по цене, качеству и другими параметрами руководствуются покупатели, приобретая товары у того или иного ритейлера. Кроме того, результаты анализа могут указывать на то, что проводимые в магазинах промоакции и оформление витрин должны более полно соответствовать сезону.

Оценка розничных операций должна проводиться с учетом стадии жизненного цикла, на которой находится компания (см. главу 11, где эта концепция рассматривается более детально). Рисунок 10.3 (жизненный цикл компании) и матрица (табл. 10.2) *SWOT* отражают наш подход к текущей ситуации в розничной торговле и к стратегиям, которые могут применяться компанией на разных стадиях жизненного цикла с учетом конкурентного положения розничных компаний. Мы выделили следующие фазы состояния компании:

- **выход на рынок** — медленный рост спроса, основные целевые группы — инноваторы/ранние последователи, монополия или несколько конкурентов, сражающихся за первых потребителей, велико значение технологической составляющей бизнеса;
- **активный рост** — экспансия растущими темпами, основная целевая группа — ранние последователи, конкуренция между различными форматами и услугами в розничной сфере, применение конкурентами

Таблица 10.2
Пример матрицы *SWOT*

1. Сильные стороны: • финансовая позиция • репутация • сеть филиалов • технология • высококвалифицированный персонал	2. Слабые стороны: • плохое обслуживание; негативный («старый банк») имидж бренда • ограниченное время работы (жестко регламентированные часы открытия и закрытия) • высокие накладные расходы из-за расположения в центральном районе • отсутствие парковки
3. Возможности: • расширение спектра инвестиционных и финансовых услуг • внедрение системы <i>CRM</i> (управление взаимоотношениями с клиентами) • развитие схем маркетинга, направленных на поддержание партнерских отношений и лояльности клиентов • дополнительные услуги для пенсионеров и молодых инвесторов • отвоение доли рынка, захваченной новыми банками	4. Угрозы: • развитие телебанковских услуг • вторжение на рынок новых сильных конкурентов — строительных обществ и розничных торговцев • международная экспансия банков • сильная конкуренция на рынке традиционных банковских услуг (займы, ипотечное кредитование)

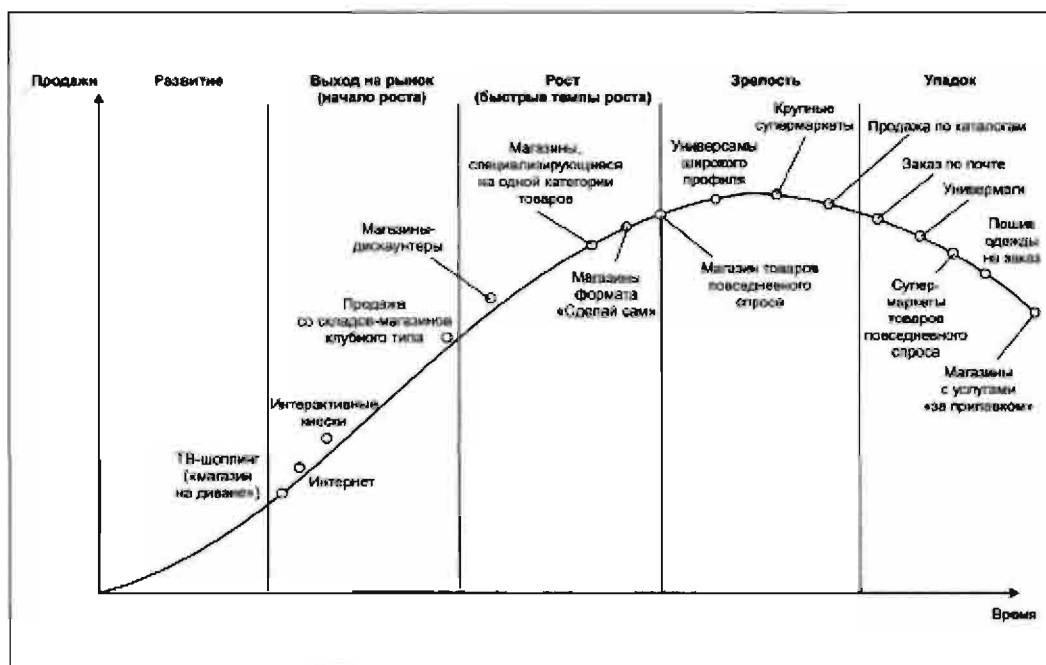


Рис. 10.3. Жизненный цикл компаний, работающих в розничной сфере Великобритании

похожих технологий. Если темпы роста замедлятся, то некоторые наиболее слабые компании выйдут из конкурентной борьбы;

- **зрелость** — спрос не растет, рынок становится фрагментированным и несколько сильных компаний доминируют на рынке, технология стандартизируется;
- **упадок** — нулевой рост, конкуренты могут начать покидать рынок, технология устаревает.

В качестве примера на рис. 10.3 представлен жизненный цикл различных бизнес-форматов в розничном секторе Великобритании.

В розничной торговле, как и в любой другой отрасли, можно выделить несколько стадий, которые отражают различные формы конкурентного противостояния. Крупные фирменные магазины одежды и обуви, расположенные в центральных районах, такие, как *Marks&Spencer*, *Bhs* и *Littlewoods*, недавно пострадали в результате ряда изменений на рынке розничной торговли. Этот сектор рынка, традиционно представленный универмагами и крупными фирменными магазинами, характеризуется высокой степенью насыщения, а низкий спрос со стороны потребителей ограничивает стратегические возможности развития компаний. Ритейлеры вынуждены отчаянно сражаться за долю рынка, и те из них, кому удастся добиться успеха в сфере контроля над издержками и создания сильного брэнда, могут победить в конкурентной борьбе. Как только становится понятной позиция индивидуального бизнеса (или его принадлежность к определенной категории), сильные и слабые стороны позиции ритейлера будут определять наиболее логически обоснованные цели, а следовательно, и возможные стратегии развития бизнеса. Более подробную информацию о возможных целях и стратегиях на различных стадиях развития компании можно найти в табл. 10.3.

Анализ портфеля

Портфельный подход позволяет осуществить анализ текущей позиции организации по отношению к рынку, ее собственным подразделениям или продуктам.

Пример: *Dixons* управляет своим портфелем

Портфельный подход к управлению подразделениями бизнеса позволил *Dixons* добиться значительного успеха в развитии компании. Бизнес ритейлера традиционно состоял из фирменных магазинов в центральных районах и за пределами города (*Dixons*, *The Link*, *Currys*, *PC World*), а также предприятий торговли через Интернет и электронной коммерции *Freeserve* (*Dixon's Online*). Разработка и запуск *Freeserve* в 1998 г. и его дальнейший рост привели к появлению крупнейшего портала в Великобритании с аудиторией более 2 млн человек. Рост доходов и успешные инвестиции в растущий рынок, такие, как создание *PC World*, позволили компании выйти на международный рынок (1999 г. — покупка лидера Норвежского рынка торговли электроникой *Elkjor*; 2000 г. — покупка крупнейшего специализированного ритейлера Испании *Ei system*; 2000 г. — покупка 15% акций *Kotsovolos* — крупнейшего розничного торговца электрическими приборами в Греции). Компания хорошо осведомлена о существующих на рынке возможностях и понимает, каким образом можно эти возможности использовать, как видно из примера создания сети продаж мобильных телефонов *Link*, в состав которой в 2001 г.

Таблица 10.3

Управление компанией на разных стадиях жизненного цикла с точки зрения ее сильных/слабых сторон

Стадии/позиция компании на рынке	Создание	Рост	Зрелость	Упадок
Доминирующая	Можно ожидать быстрый рост бизнеса благодаря конкурентным преимуществам	Оборонительная позиция и стратегия лидерства по издержкам и технологиям	Агрессивная позиция защиты и новые попытки стать лидером рынка и отобрать долю рынка у конкурентов	Оборонительная позиция Найти способ обновления и запуска новой концепции розничной торговли
Благоприятная	Необходимо сконцентрироваться на дифференциации и контроле над издержками	Необходимо улучшать показатели бизнеса, чтобы гарантировать рост внутри данного сектора отрасли	Маркетинговая атака на слабые стороны лидеров, чтобы добиться максимальной отдачи от рынка. Контроль над издержками	Планирование изменений Сокращение Закрытие
Слабая	Улучшить свои показатели для обеспечения роста Найти нишу на рынке	Необходимы крупные изменения в компании или концентрация на новом направлении бизнеса	Начинать «собирать урожай» или планировать улучшения Избрать вариант «тихого существования»	Сбор урожая» Уход с рынка

входили 260 магазинов, и расширения числа магазинов формата *tax-free* (беспошлинной торговли) в аэропортах. В течение нескольких лет *Dixons* избавляется от тех подразделений, которые не соответствуют портфелю компании. Например, проблемы с *Silo* — американским ритейлером электрической техники, принадлежащим *Dixis*, вынудили компанию отказаться от этого бизнеса; аналогичное решение было принято и в отношении *VTG* (отделение заказов по почте), от которого компания избавилась в 1993 г., приняв решение сосредоточиться на своем основном бизнесе — розничной торговле. Для повышения эффективности планирования все бизнес-подразделения *Dixons* были поделены на четыре группы: магазины в центральных районах, магазины за пределами города, *PC World* и *Freeserve*.

Обычно при анализе роста рынка и доли компании на рынке применяется матрица Бостонской консалтинговой группы (*Boston Consulting Group (BCG) Matrix*). Под анализом портфеля, как правило, понимается набор методов, наиболее известным из которых является матрица *BCG* (*Abell, Hammond, 1979*). На протяжении более двадцати лет армия менеджеров, занимавшихся планированием, применяли матрицу *BCG* в различных

маркетинговых целях. Этот подход позволяет определить положение любого стратегического бизнес-подразделения компании в координатах «относительная доля рынка» — «годовой рост отрасли». График, где по одной оси отмечена относительная доля рынка, а по другой — рост рынка, представляет собой матрицу, состоящую из четырех квадрантов, каждая стратегическая бизнес-единица компании в соответствии со своими показателями попадает в один из этих четырех квадрантов. Как часть анализа компания может определить доминирующую по отношению к конкурентам бизнес-единицу, а также выяснить, являются ли сектора, в которых работает компания, растущими, стабильными или стагнирующими. В матрице (2x2) BCG для бизнес-единицы существуют четыре возможные позиции: «звезда», «вопросительный знак», «дойная корова» и «собака» (рис. 10.4).

«Звезды»

«Звездами» являются стратегические бизнес-единицы или продукты, которые обладают высокой долей рынка на быстро растущем рынке и, самое важное, обладают большим потенциалом роста. Таким образом, основной целью компании будут инвестиции в любую бизнес-единицу или продукт, которые потенциально могут попасть в эту категорию. После того как такая бизнес-единица или продукт появились, необходимо удерживать эту позицию в условиях самой жесткой конкуренции. Если компания имеет сбалансированный портфель стратегических бизнес-единиц, то может быть рассмотрен вариант трансферта денежных средств от «дойной»



Рис. 10.4. Матрица анализа портфеля «рост рынка — доля рынка»

коровы» в сторону «звезды» (см. рис. 10.4), если эти вложения принесут значительные доходы в будущем.

«Вопросительные знаки»

К «вопросительным знакам» относятся бизнес-единицы или продукты, позиции которых на рынке вызывают сомнение. Потенциально существует возможность быстрого роста рынка, однако доля этих бизнес-подразделений на рынке достаточно мала. Целью компании может стать исследование возможностей для дальнейшего развития «вопросительных знаков» и их перемещения либо в категорию «звезд», либо в категорию «собак».

Если «вопросительный знак» имеет потенциал для того, чтобы стать «звездой», и если у компании есть «дойная корова», тогда денежные средства, полученные от этой «коровы», должны быть направлены на укрепление позиций «вопросительного знака», чтобы в дальнейшем превратить его в «звезду». Если же потенциал для роста у «вопросительного знака» отсутствует, то это бизнес-подразделение может стать нишевым игроком, или компания может вообще от него отказаться. Если в качестве «вопросительного знака» рассматривать товар, то основные действия, которые компания может предпринять для его превращения в «звезду», — увеличить пространство на полках под этим товаром, провести промомероприятия в магазинах.

«Дойные коровы»

Эта категория представлена продуктами или бизнес-единицами, получающими выгоды от высокой доли рынка, но при низком или нулевом росте отрасли. Основной целью компании будет эксплуатация сильных сторон «дойных коров» и обеспечение максимального денежного потока (дохода) при минимальных инвестициях (только на поддержание занимаемой продуктом или бизнес-единицей позиции). Деньги, поступающие от «дойных коров», компания должна инвестировать в развитие других бизнес-единиц.

«Собаки»

К категории «собак» относятся бизнес-единицы или продукты, занимающие небольшую долю рынка на статичном или медленно растущем рынке. Поскольку подобная позиция предполагает низкие будущие доходы или полное их отсутствие, то основной целью компании должен стать перевод этих подразделений в «нишевые игроки» или их закрытие и продажа. Если в качестве «собаки» выступает товар, то наилучшим вариантом для компании является значительное сокращение пространства на полках, предназначенного под этот товар.

Попадание стратегической бизнес-единицы в один из квадрантов матрицы позволяет определить наиболее подходящую для нее стратегию развития. Таким образом достигается сбалансированный подход к определению долгосрочных целей организации, наиболее полно учитывающих ее интересы.

Основное предположение, возникающее в процессе анализа портфеля, звучит следующим образом: чем выше доля рынка стратегической бизнес-единицы, тем лучше ее долгосрочная рыночная позиция с точки зрения

возможной экономии от масштаба, более низких издержек и высокой рентабельности. На рис. 10.4 по вертикальной оси отмечен процентный рост рынка для оцениваемых стратегических бизнес-единиц, компаний или продуктов. Рост рынка, как правило, не превышает 12%, но этот показатель может колебаться в зависимости от конкретного рынка. Логика приведенного выше предположения такова, что компания, работающая на быстро растущем рынке, сможет получить дополнительную прибыль, расширяя свое присутствие на этом рынке. Однако рост масштаба не всегда позволяет ритейлеру сэкономить на операционных издержках, поскольку многие товары-звезды должны размещать только в самых лучших магазинах для достижения оптимального объема продаж и т.п.

Относительная доля рынка (горизонтальная ось матрицы *BCG*) применяется в качестве показателя, позволяющего оценить возможность бизнес-единицы приносить прибыль по сравнению с лидером рынка. Доля рынка — это относительный показатель, представляющий собой долю рынка компании (бизнес-единицы) по сравнению с долей рынка самого крупного конкурента. Использование относительного показателя имеет большое значение, поскольку он отражает влияния лидера рынка на всех остальных конкурентов. Например, если доля рынка компании *A* — 25%, доля рынка ее ближайшего конкурента, компании *B*, также равна 25%, то компания *A* может иметь самое незначительное преимущество над конкурентом. Однако, если доля рынка компании *A* составляет 25%, а компании *B* — 12,5%, ситуация резко меняется. По горизонтальной оси матрицы *BCG* откладывают отношение доли рынка компании в сравнении с ближайшим конкурентом. В первом примере этот показатель равен 1:1, во втором — 2:1. Эти соотношения наносят на горизонтальную ось матрицы *BCG* и отражают степень доминирования конкретной компании или бизнес-единицы. Масштаб деления оси может быть любым (подходящим для рассматриваемого рынка), главное, чтобы деления оси позволяли обозначить позиции продукта или бизнес-единицы на рынке. Поскольку мы измеряем относительную долю рынка компании, то максимальное значение показателя не может превышать 1, так как доля любой компании не может превышать доли рынка лидера.

Представляется целесообразным предостеречь читателя от необоснованного применения анализа портфеля. Прежде всего необходимо понять, что анализ портфеля основан больше чем на двух показателях, о которых говорилось выше. Фактически одной из основных трудностей является определение масштаба и деления осей. Как только масштаб осей определен, могут возникнуть трудности в получении необходимых данных о конкурентах. Подход *BCG* к позиционированию стратегических бизнес-единиц не всегда отражает реальный уровень прибыльности бизнеса, поскольку большая доля рынка может достигаться при низкой прибыльности, если цены компании ниже цен конкурентов, и наоборот. Кроме того, большая доля рынка может являться следствием высокой активности в плане продвижения, а с ней могут быть связаны значительные денежные затраты, которые повышают издержки компании до недопустимого уровня. При составлении матрицы возникают также концептуальные и практические проблемы в определении рынка и продукта. В то время как банковское обслуживание по телефону данный банк может рассматривать в качестве «звезды», основной бизнес банка может пострадать от деятельности стро-

ительных компаний и крупных розничных ритейлеров. Наконец, растущий рынок не подойдет для компании, если она не может задействовать там свои основные сильные стороны. Все вышеизложенные слабые стороны матрицы *BCG* тем не менее не являются причиной для отказа от ее использования, просто необходимо применять портфельный анализ с некоторой долей осторожности.

Человеческие ресурсы — основа успешного планирования

Вовлечение в процесс планирования различных отделов компании позволяет в дальнейшем избежать упорного противостояния готовящимся переменам. Учет человеческого фактора в планировании может стать основой успешного выполнения плана. Специалист или команда, занимающиеся планированием в организации, должны осознавать, что они работают на весь персонал компании. Однако система планирования не должна быть полностью открытой для всех работников, чтобы избежать опасности возникновения анархии. Одновременно система не должна быть и слишком закрытой, поскольку подобная ситуация ведет к бюрократии и апатии.

Хорошее планирование — это комбинация качественных и количественных факторов (коэффициентов), основанная на креативном, аналитическом и логическом мышлении. Как однажды заметил Альберт Эйнштейн, «когда я анализировал себя и свои размышления, я пришел к выводу, что фантазия для меня имеет гораздо большее значение, чем мой талант усваивать новые знания». Люди, обладающие креативным мышлением, способны привнести в процесс планирования позитивные элементы. Они могут:

- бросить вызов существующим нормам и положениям. Не принимать на веру то, что другие автоматически считают истинным;
- концентрировать внимание на случайных или неожиданных ответах в большей мере, чем на простых и ожидаемых;
- заставить группу превратить всем известные идеи в новые подходы, генерировать новые идеи и пути решения проблем;
- заставить остальных подумать о своих ассоциациях и таким образом соединить, казалось бы, несоединимые события, темы и идеи;
- модифицировать и обновлять продукты, услуги и мероприятия по продвижению в розничной торговле;
- заставить команду, занимающуюся планированием, привнести в процесс планирования гуманистические ценности и помочь избежать скуки.

Одной важной характеристикой плана, которая влияет на все аспекты деятельности компании, должна стать его непротиворечивость корпоративной культуре и ценностям компании. Подобная непротиворечивость может быть достигнута посредством учета интересов и ценностей персонала компании на всех стадиях планирования. Вовлечение всего персонала компании в процесс планирования возможно через комментарии, которые поступают в процессе планирования «снизу вверх» разовых работ, т.е. от работников к руководству. Такой подход позволяет гарантировать совместимость плана с корпоративной культурой.

Стоит еще раз подчеркнуть, что компании должны планировать процесс привлечения персонала к планированию в не меньшей степени, чем

собственную деятельность. На рис. 10.5 изображен один из подходов к вовлечению персонала в процесс планирования маркетинга.

Еще одним важным аспектом вовлечения персонала в процесс планирования является возможность препятствовать или помогать процессу планирования и реализации плана. В любой компании компетентность менеджера в вопросах планирования является отражением его активности, заинтересованности в бизнесе, карьерных целей, опыта и возможностей концептуального и аналитического мышления. Эти атрибуты связаны с ценностями других менеджеров и внутренним климатом в организации, которая может в большей или меньшей степени воспринимать изменения, адаптироваться к ним и использовать систему планирования.

Готовый план необходимо показать максимальному числу работников компании, чтобы они имели возможность его прочесть и понять. Часто на это просто не хватает времени в силу занятости руководителей или сложности самого плана. Чтобы избежать проблем в будущем, к любому



Рис. 10.5. Уровни планирования маркетинга

плану должно прилагаться краткое резюме, написанное понятным языком, которое будет являться гарантией того, что наиболее важные пункты плана будут идентифицированы и поняты всеми работниками компании. Резюме должно быть убедительным и логичным, в нем должны быть приведены ссылки на основные цели компании, целевые рынки, возможности и угрозы со стороны окружающей среды, а также ключевые стратегии и временные рамки их реализации.

Minicase 10.2

7-Eleven хочет перенять британский опыт: американская сеть магазинов надеется скопировать успех «еды на вынос» на рынке Великобритании

Джим Кейес, исполнительный директор 7-Eleven, только что вернулся из необычной ознакомительной поездки по Великобритании. Его миссия: открыть секрет качественно упакованного сэндвича. «Еду на вынос» сложно найти в США, утверждает Джим Кейес: «Вы не можете бросить еду из *McDonald's* в портфель и съесть через 3 часа».

В поисках вдохновения Кейес потратил неделю на посещение британских универсамов и сети бутербродных *Pret-a-Manger*, он уверен, что британская модель может иметь успех в США. Продвижение в сферу «еды на вынос» — часть стратегии компании, призванная возместить долгосрочное падение продаж на рынке табачной продукции и смягчить для компании последствия общего неблагоприятного положения в экономике США.

Компания стала применять более агрессивный подход в мерчендайзинге. Так, Кейес утверждает, что технологии, находящиеся в собственности сети магазинов, позволяют снабжать производителей информацией о том, что хотят потребители. Недавно, например, группа 7-Eleven определила, что клиенты, покупающие растворимые напитки *Kraft's Crystal Light*, покупают также бутилированную воду, чтобы затем смешивать напитки с водой. Таким образом, выпуская напитки в бутылках, компания *Kraft* могла бы продать значительное число бутылок со своими напитками. Кейес утверждает, что хорошие отношения между ритейлером и производителями позволяют управлять спросом со стороны конечных потребителей и представлять до 50 новых продуктов в неделю в 5700 магазинах сети в США. Розничные торговцы никогда тесно не сотрудничали с производителями, однако опыт 7-Eleven, по мнению Кейеса, показывает, что «сотрудничество с производителями дает нам более сильную позицию, чем мы полагали раньше».

В поисках источника, способного компенсировать снижение доходов от продажи табака, Кейес решил обратиться к идее продавать готовую еду на вынос. Продажа подобных продуктов дает всего 6—10% доходов розничной торговли в США, однако руководитель 7-Eleven окрылен успехом магазинов компании в Швеции, где продажи готовой еды выросли с 4 до 25% за 5 лет. Такой рост может позволить 7-Eleven требовать с франчайзи более высокой платы за пользование франшизой. Около 3300 магазинов 7-Eleven в США работают на основе договора франшизы и отчисляют 7-Eleven от 0,25 до 1% доходов с продаж.

Кейес говорит, что история 7-Eleven научила его быть разборчивым. После периода активной экспансии в 1980-х, в октябре 1987 г. был выкуплен контрольный пакет акций группы. Обремененная долгом в 4,5 млн долл. с двузначной ставкой процента, компания была спасена своим японским представительством, но вынуждена отказаться от рынков, на которых у нее не было конкурентных преимуществ. Кейес полагает, что оптимальный вариант для компании — открывать 150—200 магазинов в год. По его мнению, прежде чем отважиться на более смелые шаги, компании необходимо восстановить подорванное доверие.

Источник: Andrew Edgecliffe-Johnson // Financial Times. 2001. 25 July.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Эта стадия включает определение целей компании, которые вытекают из ожиданий акционеров или директоров и результатов анализа на предыдущих трех этапах.

Часто цели маленькой компании менее амбициозны, чем цели большого концерна, однако в терминах успеха на рынке они столь же важны.

Если на более ранней стадии анализа было выявлено, что время ожидания в очереди в магазине негативно сказывается на числе посещений, то ритейлер может поставить перед собой следующие цели:

- повысить уровень обслуживания;
- сократить время ожидания в очереди;
- сообщать клиентам возможное время ожидания в очереди;
- принести извинения и объяснить причины задержки;
- убедиться, что клиенты заметят улучшение обслуживания.

Эти цели могут стать основой для тактических или оперативных перемен, но на начальном этапе необходимо иметь представление об основных целях этих перемен. На более поздней стадии можно произвести изменения подобные тем, что были сделаны в парке *Disney*, где люди, ожидающие своей очереди на аттракционы, могут посмотреть телевизор, послушать музыку и наблюдать, как продвигается очередь и сколько придется ждать. В чрезмерно загруженных офисах брони и заказов и в магазинах клиенты могут получать пронумерованные талоны, которые будут являться гарантией их места в очереди и того, что никто не сможет пролезть вперед.

Цели развития компании должны появиться как наиболее логичное направление ее деятельности с учетом проделанного на более ранних стадиях анализа. Необходимо удостовериться, что цели компании включают не только достижение определенного объема продаж и других финансовых показателей, но и более широкий набор целей маркетинга. Одной из целей компании должно стать достижение определенной доли рынка. Следует быть реалистичными: компании могут достигнуть указанных в плане целей только в том случае, если у них будут для этого средства.

На этой стадии планирования можно применять предположения и прогнозы относительно различных магазинов, функциональных единиц и подразделений компании, в результате должен появиться набор альтернативных предложений. Например, если вы предположили, что рынок вырастет на $X\%$ и определенная стратегия даст компании Y ф. ст. дохода, тогда нужно рассмотреть альтернативные сценарии развития. Вы должны оценить продажи при более высоком и низком уровнях роста рынка, чем ожидаемый, чтобы оценить влияние роста рынка на доходы. Например, при уровне роста $X + 2\%$ (где X — ожидаемый спрос) ожидаемая прибыль составит $1,3 \times Y$ ф. ст., или альтернативно рост $X - 2\%$ даст нам прибыль $0,5 \times Y$ ф. ст. Менеджерам необходимо привлечь свою команду к обсуждению достоверности собранных на предыдущем этапе анализа данных, чтобы выработать некое соглашение, касающееся ожидаемого уровня спроса.

При планировании в крупных компаниях возникает опасность того, что будут установлены только финансовые цели, например рост дохода на одну акцию, отдача от капиталовложений, инвестиций и т.д., в то время как цели маркетинга — выбор сегментов на целевом рынке, изменение ассортимента

товаров, имидж бренда или лояльность потребителей — будут забыты. Ритейлерам необходимо создать и поддерживать на рынке имидж, позволяющий им выделиться из толпы конкурентов. Создать этот имидж можно только в случае, если компания ставит перед собой конкретные цели. Эти цели должны быть связаны с дизайном магазинов, окружения, местоположением торговых точек и воздействием на потребителя через оформление витрин и дизайн фасадов зданий. Продвижение продукции и применение различных стратегий в обслуживании клиентов укрепляют позицию розничного торговца и создают ему благоприятный имидж в глазах потребителей.

Цели часто имеют комплексный характер. Например, целью компании может стать *увеличение дохода от продаж*, эта цель может быть достигнута разными путями:

- увеличением среднего дохода от одной транзакции;
- побуждением клиента совершать покупку в каждое посещение торговой точки;
- повышением частоты посещений магазина;
- усовершенствованием товарного ассортимента и размещением продуктов в непосредственной близости от комплиментарных товаров;
- дополнительными часами работы магазинов, например в воскресные дни.

В качестве другого примера цели можно указать *повышение производительности*. Эта цель также может достигаться различными способами, например, путем:

- увеличения объема продаж и числа продаж в расчете на одного работника;
- внедрения более эффективных технологий;
- увеличения, производительности каждой точки продаж;
- перепроектирования магазина с целью повысить его пропускную способность;
- повышения эффективности контроля над складскими запасами.

В розничной торговле высок показатель числа трудоемких операций, и часто компании ставят перед собой цель сократить издержки путем применения новых технологий и информационных систем. Так, компания *MFI*, специализирующаяся в розничной торговле мебелью, попыталась улучшить свои показатели операционной эффективности и производительности. Компания инвестировала значительные средства в информационные системы, чтобы сократить число работников, повысить эффективность контроля складских запасов, наиболее оптимально использовать пространство на складах и в торговых точках. Кроме того, были произведены значительные усовершенствования в визуальном оформлении торговых точек. Эти изменения позволили компании значительно повысить свои продажи и достигнуть более высоких показателей прибыли.

Сегодня ритейлерам удастся добиваться повышения эффективности деятельности посредством активного использования новых технологий в сфере контроля запасов, внедрения автоматизированных пунктов продаж, торговых автоматов и т.п. Однако любые подобные изменения в технологиях должны производиться с учетом того, какое влияние они окажут на маркетинговую составляющую бизнеса. Поскольку любое сокращение числа личных контактов потребителя с обслуживающим персоналом тор-

говой точки может быть воспринято как снижение качества обслуживания, необходимо, чтобы цели компании были реалистичными и не заставляли компанию принимать на себя большую долю риска.

Цели роста

Альтернативные варианты целей компании, как показано на схеме плана маркетинга на рис. 10.2, основаны на возможности выбора между различными стратегиями роста, взятыми из работы И. Ансоффа (*Ansoff*, 1988). Таким образом, компания пытается расширять свою деятельность, основываясь на одной из следующих стратегий: *проникновение, развитие рынка, развитие продукта и диверсификация деятельности*.

Компании могут ставить цель отобрать долю рынка у конкурентов, используя стратегию *проникновения на рынок*. Подобная стратегия имеет место на тех рынках, на которых компания уже работает, и предполагает использовать более агрессивные приемы маркетинга. Компания может попытаться увеличить частоту обращения клиентов к услугам компании или привлечь клиентов конкурентов. Например, компания *VISA* применила различные способы продвижения, чтобы заставить держателей карт активно использовать карты *VISA* в выходные дни и на отдыхе вместо карт конкурентов. Некоторые современные крупные магазины формата «Сделай сам» (*DIY*) начинали с продаж красок и обоев для самостоятельного ремонта дома. Эти компании быстро осознали потенциал рынка товаров для ремонта и постарались отнять долю рынка у своих конкурентов. Возвращаясь к процессу установления целей, прежде чем выбрать стратегию проникновения на рынок, необходимо убедиться, что предыдущий анализ подтверждает: рынок растет, а лояльность покупателей по отношению к действующим конкурентам не абсолютна. Рост продаж может быть достигнут за счет привлечения новых потребителей, «оттягивания на себя» клиентов конкурентов и повышения числа визитов в магазин существующих клиентов.

Крупные компании будут пробовать увеличить продажи, используя *стратегию развития рынка*, т.е. пытаться продавать существующие продукты на новых рынках. Подобную цель часто ставят перед собой региональные ритейлеры, которые хотят расширить географию продаж. Компании могут развивать рынок, осуществляя международную экспансию, как, например, сделала *IKEA Group*, или использовать новые места расположения своих торговых точек, например *McDonald's* открыл новые рестораны в аэропортах, туристических зонах и даже в офисных зданиях. Ритейлер выбирает стратегию развития рынка, если руководство компании хочет расширить рынок продаж, привлечь новые сегменты рынка или убедить клиентов в новом позиционировании бизнеса компании.

Быстрое развитие рынка может быть достигнуто путем франчайзинга. Франчайзинг — способ продажи компанией (обладающей брэндом и технологиями) за плату (лицензионные отчисления) за доступ к ассортименту товаров, которые продает головная компания, и возможность торговать под брэндом компании — франчайзера. Кроме того, франчайзи получают от франчайзера все новейшие технологии. Наиболее известные в Великобритании компании, работающие с франчайзингом, это — *Benetton*, *The Body Shop* и *Tie Rack*. Работа в режиме франчайзинга дает ряд преимуществ и франчайзеру, и франчайзи, поскольку продвижение брэнда осуществ-

ляется на национальном уровне, а нишевый маркетинг и цепи поставок на локальном уровне сформированы и отлажены.

Пример: диверсификация *Tesco*

Совместное предприятие *Tesco* и *Royal Bank of Scotland* — *Tesco Personal Finance (TPF)* было создано в июле 1997 г. Затем был запущен ряд продуктов: карта *Tesco Visa* — в июле 1997 г., сберегательный счет с мгновенным доступом *Tesco* — в сентябре 1997 г., страхование жилья — в апреле 1998 г., займы — в мае 1998 г., пенсионное страхование — в июне 1998 г., туристическое страхование — в июле 1998 г., *ISA* — в апреле 1999 г., страхование животных — в октябре 1999 г., ипотечное кредитование — в июне 2000 г. Клиентская база совместного предприятия насчитывает более 1 млн клиентов и 1,6 млн счетов; предприятие уже приносит прибыль. Кроме того, *Tesco* — самый крупный розничный продавец бензина на британском рынке: компания владеет 325 автозаправочными станциями, включая бензоколонки *Express*. Доля рынка *Tesco* на рынке бензина Великобритании составляет 12,5%.

Источник: Tesco company accounts, 2001.

Целями компании могут также являться *развитие продукта* или *диверсификация*. Стратегия развития продукта — особая область деятельности, ее, как правило, выбирают ритейлеры, в активе которых сильный брэнд и широкое присутствие на рынке. Одна из причин успеха собственных брэндов — присутствие на рынке компании, придумавшей свою концепцию. Компании часто реализуют новые идеи в розничной торговле, которые требуют планирования и развития, например, нового продукта. Пример нового формата торговли — появление центров розничной торговли при фабриках. Этот тип торговых точек впервые возник в США, а в 1990-х гг. стал развиваться в Великобритании. Центры розничной торговли при фабриках не следует путать с центрами торговли со скидкой (дискаунтерами). Они, как правило, представляют собой группу магазинов, работающих под торговой маркой поставщика, находящихся в стороне от центральных районов и специализирующихся на продаже товаров из старых коллекций или более низкого качества под маркой производителя, а не торговца.

Желание не зависеть от одного типа розничного бизнеса заставляет компании применять *стратегию диверсификации*. Работа ритейлеров с почтовыми заказами представляет собой стратегию диверсификации. Примером диверсификации может также служить попытка *Virgin* заняться авиабизнесом или *Marks&Spencer* выйти на продуктовый рынок. В задачу диверсификации бизнеса и продаж продовольственных товаров под маркой *Marks&Spencer* входило выделение этого универмага среди других супермаркетов, а не встраивание магазинов *M&S* в продовольственный бизнес. Компания добилась успеха в планировании и реализации продажи дорогих продуктов высокого качества и создании добавленной ценности состоятельным клиентам.

Интегрированный рост

Рост как цель может также быть достигнут через *интегрированный рост*, который осуществляется посредством идущей вперед, назад и горизонтальной интеграции в цепи поставок. Цель — увеличение продаж за счет присоединения к бизнесу компании одного

или нескольких звеньев цепи продаж. Это — пример интегрированного роста. Если речь идет об «*идущей назад интеграции*», то компания должна приобрести или взять под контроль звено цепи поставок, отвечающее за поставку продуктов (например, ритейлер приобретает оптового торговца или производителя). В случае *горизонтальной интеграции* ритейлер берет под контроль или покупает конкурентов, логический результат этой цели — слияния и поглощения в розничной торговле. *Идущая вперед интеграция* — цель, которую, как правило, ставит перед собой производитель; в этом случае он хочет получить больший контроль над процессом дистрибуции путем развития и приобретения предприятий розничной торговли. Например, *British Airways*, *American Express* и туроператор *Thomson* (торговая марка *Lunn Poly*) открыли некоторое количество туристических магазинов, чтобы обеспечить свое присутствие на рынке и контролировать продажи в центре городов.

Конкурентное преимущество

Когда компании принимают решения относительно стратегии, которая приведет их к успеху на рынке, они должны рассматривать пути создания собственных конкурентных преимуществ. Портер (*Porter, 1980*) описывает три основные стратегии создания конкурентных преимуществ: *лидерство по издержкам* (компания, которая ищет, находит и эксплуатирует все источники сокращения затрат, использует стандартную, без лишних деталей упаковку и т.п.); *дифференциация* (компания ищет отличительную особенность, которая будет выделять ее из «толпы и приносить хорошую дополнительную прибыль»); и стратегия *концентрации* (компания выбирает сегмент рынка, на котором она концентрирует свои усилия вплоть до отказа от других сегментов).

Лидерство по издержкам

Используя терминологию Портера, такие дискаунтеры, как *Aldi* и *Lidl* из Германии, *Netto* из Дании, пришли на британский рынок в конце 1980-х — начале 1990-х гг. со стратегией лидерства по издержкам. Единственный путь достижения успеха для них был — поддержание цен ниже, чем у ближайших конкурентов. Таким образом, в основе реализации этой стратегии лежали постоянное снижение издержек и контроль над издержками всех операций. Стратегия лидерства по издержкам может быть выбрана в случае низких операционных затрат при проникновении на рынок. Этот подход был избран супермаркетами с низкими ценами и дискаунтерами. Компаниям, применяющим стратегию лидерства по издержкам, необходимо:

- расположить свои торговые точки на небольших участках, более дешевых, чем участки конкурентов;
- обеспечить такой дизайн торговых точек, в котором нет лишних деталей. Продукция прямо со склада попадает в торговый зал на паллетах (поддонах) или в коробках, которые в нужный момент могут быть просто открыты;
- упростить все системы и задействовать минимальный штат работников. Однако персоналу можно больше платить, если один человек выполняет сразу несколько функций и достигается максимум производительности;

- свести к минимуму запасы;
- создать много торговых точек, чтобы получать положительный эффект от масштаба операций.

Лидерство по издержкам, как правило, предполагает экономию на масштабе и возможность контролировать издержки лучше, чем это делают конкуренты. Стратегия лидерства по издержкам вряд ли подойдет небольшому ритейлеру, например небольшому парикмахерскому салону, поскольку на локальном уровне цены конкурентов будут, скорее всего, мало отличаться. Небольшие компании имеют возможность вырасти, используя эту стратегию, только если они найдут сегмент рынка, который требует небольших затрат. Например, в страховании и банковском деле есть категория клиентов с низкими доходами, которые редко жалуются, что на них потратили мало времени, и готовы получать услуги по телефону или в письменной форме. Подобный подход устраняет ряд издержек, традиционно связанных с розничной сферой. Например, *Abbey National* попыталась привлечь вкладчиков, предложив высокий процент по вкладу, который можно было открыть по почте. Таким образом, *Abbey National* удалось получить преимущество от снижения затрат на обслуживание части клиентов и высвободить ресурсы для осуществления других транзакций.

Дифференциация

Дифференциация — это стратегия, предполагающая создание компанией продукта или услуги, которая уникальна для рынка или обладает какими-то явными преимуществами. Ритейлеры достигшие дифференциации через предложение более качественного обслуживания, имеют возможность продавать продукты по более высоким ценам, чем конкуренты. Ранее мы уже упоминали пример *Marks&Spencer*. В начале 1990-х компании удалось захватить 40% доли рынка розничной торговли дорогими высококачественными продовольственными товарами. Дифференциация была достигнута за счет качественного обслуживания, гарантировавшего, что все продукты, продававшиеся в магазинах, доставлялись туда свежими и затем хранились при оптимальной температуре. Успех продуктового отделения укрепил убеждение компании в необходимости дифференциации за счет качества обслуживания во всех сферах розничной торговли.

Банк может реализовывать стратегию дифференциации, например, предложив своим наиболее важным клиентам установить дома модемы или терминалы, позволяющие им круглосуточно иметь доступ к своим счетам и инвестициям.

Концентрация

Часто возникает потребность в концентрации усилий компании на определенном сегменте рынка, благодаря чему она добивается четкого позиционирования в сознании потребителя. Концентрация в розничной сфере, позволяет более четко сформулировать предложение ритейлера в терминах цены, качества и ассортимента. Успех *Mothercare* на этапе появления компании был основан на четком позиционировании компании посредством слогана «Все для матери и детей до 5 лет» и соответствии маркетинговой политики и продуктового ассортимента заявленному слогану. Когда руководители *Mothercare* попытались расширить ассортимент и привлечь новую целевую аудиторию — подростков, оказалось, что имидж дет-

ского магазина настолько сильно закрепился в сознании потребителей, что тинэйджеры просто не воспринимали магазины *Mothercare*.

Как упоминалось ранее, компании, избравшие для себя стратегию концентрации, направляют все свои усилия на определенный сегмент рынка. Возможно, это связано с тем, что ресурсы компании не позволяют ей работать на более широкий рынок. Стратегия концентрации характерна для таких компаний, как *Tie Rack*, *Knickerbox*, *Accessorize* и *Sock Shop*. Однако применение стратегии концентрации не мешает *Tie Rack* продавать также и носки. Стратегия концентрации может быть сопряжена с определенным риском. Компания *Sock Shop* сделала большую ошибку, недооценив конкуренцию со стороны таких гигантов, как *Marks&Spencer*, а также ограниченность рынка носков. Несмотря на то что позиция участника нишевого рынка весьма привлекательна, поскольку позволяет делать покупателям более четко сформулированное и уникальное предложение, компании опасно занимать такое исключительное положение, ориентируясь лишь на небольшой сегмент рынка. Если компании удастся достигнуть успеха, существует большая вероятность быть атакованной крупными участниками рынка, а поскольку компания концентрируется лишь на одном сегменте, есть шанс, что она не сможет найти новый сегмент для применения своих компетенций и опыта в случае проигрыша маркетингового сражения.

Любой из указанных подходов к созданию конкурентных преимуществ может привести к успеху, однако компания должна четко представлять себе ту стратегию, которой она планирует следовать, иначе существует опасность «застрять на полпути», попытавшись реализовать сразу несколько стратегий. Клиенты вряд ли захотят пользоваться услугами ритейлера, который не концентрируется на конкретном сегменте, не является лидером по издержкам, а имидж его магазинов и предоставляемых услуг не позволяет ему выделиться из толпы конкурентов.

Существует ряд сфер, где ритейлеры могут добиться существенных конкурентных преимуществ. В статье Ни и Уолтерса (*Knee, Walters, 1989*) приводятся следующие пути создания конкурентных преимуществ:

- высокая лояльность клиентов;
- удачное местоположение;
- благоприятные отношения с поставщиками;
- технологическое превосходство;
- низкие издержки.

Кроме вышеизложенного, следовало бы добавить — квалифицированный персонал, поскольку работники компании часто являются ее основным преимуществом. В розничной торговле значительная часть бизнеса основана на квалификации персонала и личных взаимоотношениях. Более 90% штата *Waterstone* — дипломированные специалисты. Учитывая природу бизнеса, это идеальный вариант, поскольку хорошо обученный персонал всегда может дать потребителю квалифицированный совет. Также значительно упрощается система делегирования управленческих функций (о значении культуры обслуживания в розничной сфере подробно речь шла в главе 4). Компании пытаются реагировать на вызовы рынка и улучшать операционную составляющую своего бизнеса, некоторые из них, такие, как *Marks&Spencer*, добились конкурентного преимущества за счет длительного выстраивания благоприятных отношений с поставщиками. Другой ва-

риант создания конкурентных преимуществ из упомянутых выше — внедрение информационных технологий. В розничной сфере информационные технологии получили широкое распространение, поскольку их применение позволяет более эффективно использовать торговое пространство, повысить эффективность контроля запасов продукции и получать детальную информацию о потребителях. Те компании, которые вовремя воспользовались преимуществами информационных систем для повышения удовлетворенности клиента, получили существенное конкурентное преимущество.

Преимущество удачного местоположения имеет большое значение как для крупных, так и для небольших компаний, работающих в розничной сфере. Портные *Savile Row* получили огромное преимущество, благодаря удачному расположению офиса, которое отражало эксклюзивность их услуг, поддерживало имидж компании и свидетельствовало о высоком качестве их продукции и ценовой политике компании.

Сегментация рынка в розничной сфере

Одной из важных частей анализа в процессе планирования маркетинга является выбор целевых рынков. Основываясь на результатах *SWOT*-анализа, компания должна выбрать для себя конкретные подрынки — известные как сегменты. Целевой рынок состоит из группы потребителей, объединенных сходными характеристиками, которым ритейлер будет предлагать свои продукты и услуги. Например, целевой рынок *Hatreds* отличается от целевого рынка *Littlewoods*, соответственно позиционирование точек продаж каждого ритейлера будет отвечать прежде всего ожиданиям его основных клиентов.

Сегментация представляет собой деление единого рынка на несколько более мелких составляющих, каждая из которых имеет собственные характеристики. На практике часто бывает сложно идентифицировать достаточно большую группу потребителей с четко определенными потребностями, на которые мог бы ориентироваться ритейлер при позиционировании своих магазинов и предложении услуг. В результате ритейлер должен максимально четко продумать свой имидж, планировку магазинов и услуги, чтобы достичь оптимального положения и выделиться среди конкурентов. Розничная сфера в силу своих свойств ориентирована на огромный диапазон различных клиентов. Некоторые участники нишевых рынков, например новички *The Perfume Shop* и *Games Workshop* или традиционные компании типа *Sock Shop*, ориентируются на сегменты потребителей, которые имеют между собой мало общего. Выбор компанией целевого сегмента зависит от ее ресурсов, характера конкуренции на рынке и неустойчивости или устойчивости рынка.

Мы полагаем, что сегментация рынка в контексте розничной сферы может быть определена следующим образом:

Процесс деления рынка розничной сферы на несколько подрынков, обладающих определенными характеристиками, вытекающими из одинаковых потребностей внутри сегмента в отношении формата магазинов, продуктов и услуг.

Из этого определения следует, что ритейлеры должны исследовать рынок, чтобы выделить группы потребителей, обладающих сходными

привычками в отношении покупок и потребностями. Общие тенденции развития общества вызвали ряд перемен, которые создают огромное количество возможностей для ритейлеров. Изменения размера располагаемого дохода у молодых людей привели к возникновению таких брендов, как *Miss Selfridge*, *River Island*, *Top Shop* и *Top Man*. Кроме того, акцент на здоровый образ жизни в обществе стал причиной возникновения специализированных магазинов, таких, как *Holland&Barrett*. Компании, работающие в сфере розничной торговли, должны принимать решения о размере целевого рынка. Они могут ориентироваться на *рынок массовой продукции*, выбрать стратегию ориентации на один сегмент рынка или работать на *несколько рыночных сегментов*.

Пример: портфельный подход *Arcadia* к сегментации рынка

Портфель бизнесов *Arcadia Group* был сформирован таким образом, чтобы удовлетворить потребности основных сегментов рынка массовой продукции: женской, мужской и детской одежды. Каждый бренд компании был четко позиционирован и направлен на определенную целевую аудиторию. За исключением сети магазинов *Wade Smith* (проданной), в которых продавались устаревшие коллекции известных торговых марок, все остальные сети магазинов, принадлежавших группе *Arcadia*, продавали товары под своими собственными торговыми марками. Сеть пригородных магазинов (магазинов за чертой города) *Outfit* продает товары под торговыми марками других магазинов, входящих в группу.

Магазины розничной торговли, торгующие товарами повседневного спроса (супермаркеты, хозяйственные магазины и др.), ориентируются в большинстве своем на достаточно широкую аудиторию рынка массовой продукции. Это связано с тем, что в основе успеха этих магазинов — предложение широкого ассортимента популярных продуктов по доступным ценам. Специализированные розничные магазины, напротив, пытаются ориентироваться на отдельные сегменты рынка. Анита Роддик (основательница сети магазинов *Body Shop*) — классический пример того, как, выявив никем не заполненный сегмент рынка, можно построить свой бизнес, ориентируясь на один только этот сегмент. Компания *Body Shop* нашла своих потребителей, предложив ассортимент продукции, произведенной из натуральных компонентов. В 1980-х Джордж Дэвис успешно использовал сегментацию по стилю жизни и возрасту для позиционирования своих фирменных магазинов *Next*. Одежда, которая продавалась в магазинах Дэвиса, была подобрана таким образом, чтобы отвечать индивидуальному статусу, стилю жизни, полу и возрасту потенциальных покупателей, при этом все вещи были высокого качества и продавались по ценам выше средних. Успех ритейлеров, использующих стратегию концентрации на определенном сегменте рынка, заставил многие компании обратиться к подобной стратегии сегментации рынка по критерию стиля жизни. В то время было несколько удачных примеров позиционирования по критерию стиля жизни: *Habitat*, *Harrods*, *Laura Ashley* и чуть раньше — *IKEA*. Сегодня стиль жизни претерпевает значительные изменения: все более популярным становится здоровый образ жизни. Рекомендации врачей, большое количество статей в журналах и газетах изменили отношение людей к питанию и досугу. Эти тенденции, в свою очередь, оказывают влияние на выбор потребляемых товаров, а также

Таблица 10.4

Arcadia Group: продукты и собственные брэнды, 2000

<i>Сеть магазинов</i>	<i>Продукты</i>	<i>Целевая аудитория</i>	<i>Брэнды</i>
Dorothy Perkins	Женская одежда	25-40 лет	Dorothy Perkins, Secrets, DP Petites, DP Maternity, DP Denim, Liza Bruce, Whistles Express, DPL (DP Leather)
Evans	Женская одежда	Полные женщины (размер 16+)	SeVen, East Coast, Essence, Petites, Sixteen47, Active VIII, Design, Images
Top Shop	Женская одежда	15-25 лет	Topshop, Moto, TS Design
Principles for Women	Женская одежда	25-40 лет	Principles, Principles Petites, The Collection at Principles, The Collection at Principles Petites
Wallis	Женская одежда	30-40 лет	Wallis, W.woman
<i>Richards</i>	Женская одежда	30-40 лет	
Miss Selfridge	Женская одежда	15-25 лет	Miss Selfridge
Warehouse	Женская одежда	15-40 лет	Warehouse
<i>Top Man</i>	Мужская одежда	15-25 лет	Moto, Willson, Jibe, Bloc&Tackle, Nico
Burton Menswear	Мужская одежда	25-40 лет	Burton Menswear, Atlantic, Centraur, Atlantic Sport, Jonathan Adams
<i>Principles for Men</i>	Мужская одежда	25-40 лет	Principles For Men, PFM Sport, The Collection
Hawkshead	Женская/ мужская/ детская одежда	Одежда для досуга	Hawkshead
Racing Green	Мужская/женская одежда	25-40 лет	Racing Green
Outfit	Женская/мужская/ детская одежда	15-40 лет	Burton Menswear, Dorothy Perkins, Evans, Topshop, Top-man, Miss Selfridge, Wallis, Warehouse, Racing Green, Hawkshead, Principles
Wade Smith	Мужская/женская одежда	25-35 лет	Брэнды известных дизайнеров
SU214	Мужская/женская одежда	15-30 лет	SU214, Moto, дизайнерские брэнды

Источник: Retail Intelligence, 2001.

Примечание: названия, выделенные курсивом, — сети, которые либо были закрыты, либо находятся в процессе закрытия. Сеть *Wade Smith* продана.

создают возможности для разработки и производства новых товаров: например, компания *Boots* открыла специализированные магазины, предлагающие товары для поддержания здоровья.

Универмаги выбирают альтернативную стратегию ориентации на несколько непересекающихся сегментов. Они продают специализированные товары различным группам клиентов. Универмаги часто состоят из нескольких отделов, таким образом, каждая группа клиентов имеет собственное торговое пространство. Однако в универмаге может работать ресторан, который рассчитан на всех покупателей универмага.

Психографическая сегментация

В розничной сфере понимание психологии потребителей имеет первостепенное значение. Это связано с тем, что индивидуумы, принадлежащие к одной и той же социально-экономической группе, могут иметь различные предпочтения и поведение при покупке. Стиль жизни отдельных индивидуумов и групп людей определяется их отношением к жизни, мнениями и интересами. Современное потребительское поведение отражает образ жизни, который ведут потребители или который они хотели бы вести. Поскольку доходы населения растут, появляется возможность для персонализации предпочтений и потребления. Потребитель выбирает для себя набор брэндов и делает покупки в определенных местах, давая, таким образом, понять другим членам общества, что он обладает определенным статусом и ведет соответствующий образ жизни. Например, человек, обеспокоенный состоянием окружающей среды, скорее всего, предпочтет делать покупки в *Body Shop*. Различия в образе жизни определяют также некоторые культурные нормы потребительского поведения. Открытие первого ресторана *McDonald's* в Москве сопровождалось огромными очередями, поскольку *McDonald's* стал для людей образцом американского или западного образа жизни. Существует несколько определений психографической сегментации:

- в широком понимании — индивидуальная система ценностей, основанная на личностном восприятии и отношении к жизни;
- в более узком понимании — ценности индивидуума, проистекающие из его деятельности, интересов и мнения;
- в узком понимании — образ жизни индивидуума, отражающий его потребительское поведение и потребности.

Результаты психографического анализа необходимо постоянно обновлять, поскольку новые силы, постоянно возникающие в обществе, оказывают влияние на потребительские привычки и на то, как потребитель действует в процессе покупки. Таким образом, существует необходимость постоянно отслеживать возникающие в обществе тенденции. Хассон (*Hasson*, 1995) выделил несколько социальных сил, оказывающих влияние на образ жизни и привычки индивидуума:

- *саморазвитие* — самоутверждение как личности;
- *гедонизм* — приоритет удовольствия;
- *гибкость* — умение приспосабливаться к различным обстоятельствам;
- *жизнеспособность* (энергия) — использование собственной энергии;
- *связь* — отношения с другими индивидуумами: смешение культур и т.п.;

- *этика* — поиск истинного смысла жизни;
- *принадлежность* — определение социальных связей и культурной принадлежности;
- *инерция* — активное, а чаще пассивное противостояние переменам. Все вышеупомянутые силы оказали значительное влияние на американское (и особенно на европейское) общество.

Различные подходы к сегментации розничного фактора

Процесс идентификации и выбора сегментов требует решения на основе анализа различных данных. Основной метод сегментации заключается в выборе сегмента (целевого рынка) с максимальным потенциалом с точки зрения заданных критериев. Тогда цель компании состоит в том, чтобы создать продукт и выбрать способы его продвижения, максимально отвечающие потребностям выбранного сегмента. При выборе целевых групп проводится анализ ряда характеристик. Например, в США компания *K Mart* определяет свою целевую аудиторию как средний класс (*ABC1*) — это люди, для которых имеет значение уровень цены. Торговые точки *K Mart* расположены в торговых центрах среднего уровня и продают продукцию национальных брендов и под маркой *K Mart*. Американские ритейлеры часто планируют ассортимент продукции по географическому принципу, поскольку, например, существуют различия в потребительском поведении жителей Восточного и Западного побережий. Размер, тип и предпочтения населения в пределах одной географической зоны могут отличаться от других зон, что требует различных маркетинговых подходов (см. главу 3, посвященную потребительскому поведению, и некоторые критерии сегментации, представленные в табл. 10.5).

Подход к сегментации на рис. 10.6 основан на различных критериях сегментации и позволяет разложить процесс сегментации на несколько шагов (этапов), чтобы рассмотреть все возможные детали на шагах 1 и 2. На шаге 3 информация анализируется, объединяется и оценивается. На шаге 4 ритейлер принимает окончательное решение, основанное на анализе ряда факторов, включая потенциальный объем продаж сегмента и возможную прибыль, конкуренцию, существующую между компаниями, которые уже работают в этом сегменте, а также возможности и цели самой компании. Затем ритейлер пытается оценить потребности различных подгрупп внутри сегмента, чтобы понять, сможет ли он предложить сейчас или в будущем такую форму дистрибуции, которая окажется успешной.

Для того чтобы сегментация была эффективной, необходимо четко организовать процесс. Когда определена целевая группа, необходимо ответить на ряд вопросов (см. примерный список вопросов о сегментации в розничной сфере на стр. 350), чтобы удостовериться в том, что выбранный сегмент предоставляет компании возможности для получения прибыли.

Целевой сегмент проверяется с точки зрения идентифицируемости, измеримости, доступности, существенности, жизнеспособности, активности и надежности.

Таблица 10.5

Некоторые критерии сегментации

<i>Критерий</i>	<i>Классификация</i>
Географический	По различиям в расстоянии от места жительства индивидуума до торговой точки и расстоянию, на которое обычно путешествуют индивидуумы. Тип покупателя — страна, область страны: север, центр, юг, побережье; округ, зона TV-охвата: город, пригород, сельские районы, почтовый индекс или тип дома
Демографический	По возрасту, полу, уровню образования, семейному положению, этнической группе; социально-экономическая классификация домашних хозяйств на категории <i>A, B, C1, C2, D, E</i>
Психографический	Образ жизни Тип личности — интроверт, экстраверт, индивидуалист с высокой/низкой степенью индивидуализма, потребитель, озабоченный состоянием окружающей среды («зеленый»), потребитель, выбирающий здоровый образ жизни, независимый потребитель, коллективист
Использование	Не пользуется товаром, имеющийся потребитель, потреблял товар раньше, потенциальный потребитель; потребитель, которого тяжело привлечь; потребитель, которого просто привлечь; легко переключающийся с одного товара на другой; потребитель по товарным предпочтениям
Тип покупок	По типу магазина, регулярности покупок. Удобство, специализация, совершение покупок, место совершения покупок
Отношение	Отношение к продукту, брэндру Отношение к использованию товара, ситуациям, в которых может использоваться товар или услуга
Искомые выгоды	Полезность, удобство, экономичность, роскошь и т.п.

Список вопросов, касающихся сегментации в розничной сфере

- *Можно ли идентифицировать и измерить сегмент?* Необходимо выделить разные типы потребителей в розничной сфере и определить, каким образом различные стратегии маркетинга окажут влияние на эти группы потребителей. Если наблюдаются какие-либо изменения — увеличение доли лояльных потребителей в некоторых сегментах (см. главу 8), — необходимо определить, можно ли измерить эти сегменты?

- *Является ли сегмент доступным?* Необходимо, чтобы покупатель из целевого сегмента мог легко приходить в магазин и чтобы до него доходили рекламные послания компании. Развитие новых форм розничной торговли — использование электронных транзакций — делает доступность сегмента ключевым фактором для принятия решений.

- *Является ли сегмент существенным?* Целевой сегмент должен быть достаточного размера, чтобы обеспечивать компании определенные продажи и прибыль. Первый магазин *Body Shop* открылся в Брайтоне, но правильный выбор целевого сегмента по критерию стиля жизни позволил компании расширить свое присутствие и открыть магазины в разных уголках страны.

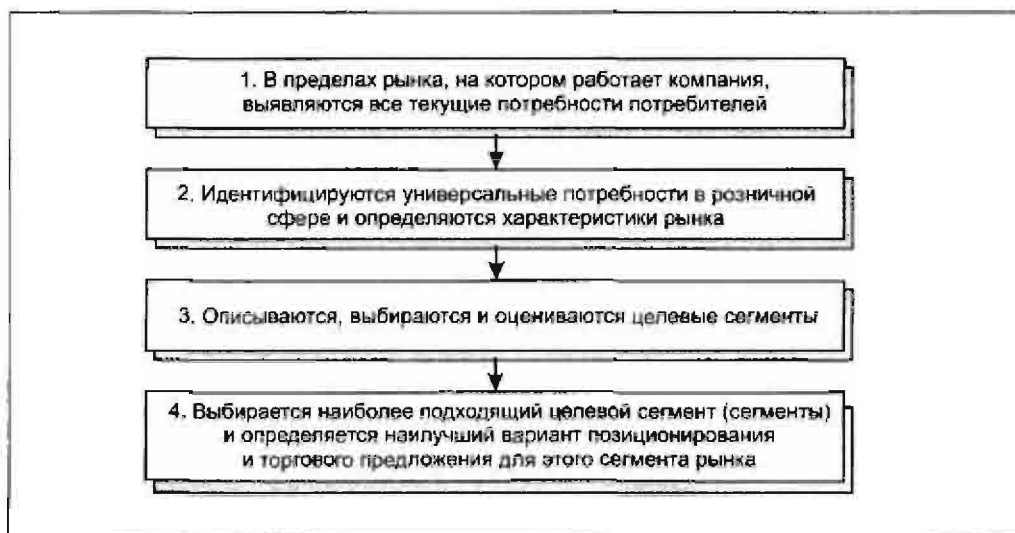


Рис. 10.6. Пошаговый процесс выбора целевого рынка

- *Является ли сегмент жизнеспособным?* Выбирая целевой сегмент, компания должна принимать во внимание предполагаемую продолжительность спроса. Сегменты по критерию моды или стиля жизни часто изменяются и могут исчезнуть.

- *Является ли сегмент активным?* Существуют ли какие-либо препятствия для использования единой стратегии маркетинга на национальном и локальном уровне, чтобы целевой рынок был охвачен специальным предложением ритейлера, позиционированием и рекламными сообщениями, которые соответствуют планам компании? Ритейлер может быть заинтересован в предложении целевому сегменту ассортимента продуктов и услуг по доступным ценам, однако реакция потребителей из целевого сегмента — особенно на уровне магазина — определяет конечное предложение ритейлера.

- *Является ли сегмент надежным?* Насколько целевой рынок защищен от действий конкурентов, если они также захотят сосредоточить свою деятельность на этом сегменте? Возникнут ли у ритейлера проблемы в случае ужесточения конкуренции на небольшой территории?

Подход к сегментированию рынка настолько глубок, насколько ему позволяют маркетеры. К успеху нет единого пути. Например, в приведенном выше списке критериев сегментации отсутствует критерий сегментации по размеру одежды (*Evans, High and Mighty, Long Tall Sally*). Даже когда сегмент идентифицирован, потребности и поведение клиентов имеют достаточно сложный характер и допускают перемещение клиента из одного сегмента в другой.

На современном рынке, где существует огромный выбор товаров и компаний, предлагающих эти товары, поведение потребителей все сложнее предсказывать. Например, потребитель может покупать продукты и товары для дома в дешевом магазине, а затем ехать в бутик *Armani*, чтобы купить дорогую одежду. Такое поведение характерно для потребителя, который привык меняться и не ведет статичный образ жизни. Этот под-

ход в значительной степени осложняет процесс сегментации. Изменения в поведении потребителей необходимо учитывать при позиционировании компании, о котором речь пойдет в следующем подразделе.

Позиционирование розничного предложения

В результате сегментации выявляются подгруппы потребителей, которые станут идеальными клиентами для компании. Обладая высоким потенциалом, они станут целевой аудиторией, на которую будет ориентироваться в своей деятельности компания. Предложение ритейлера должно удовлетворять потребности целевой аудитории. Таким образом, позиционирование бизнеса компании должно быть хорошо понятно потребителям. Позиционирование — термин, который используется в маркетинге для описания процесса поиска и поддержания компанией своего места на рынке. Позиционирование — сложный процесс, поскольку разные потребители ищут в компании что-то понятное и значимое именно для себя. Существует множество альтернативных вариантов позиционирования, часто компании предпочитают позиционировать свой бизнес, руководствуясь стилем жизни целевой аудитории. В основе позиционирования может лежать:

- тип услуг или товаров, продаваемых ритейлером;
- выгоды, которые получают потребители, обращаясь к услугам ритейлера, а также решения проблем потребителей, которые предлагает ритейлер;
- различные поводы для использования товаров или услуг;
- определенные категории товаров или услуг;
- противопоставление другому ритейлеру или указание на незаполненную нишу на рынке.

Предлагаемый продукт или услуга должны соответствовать потребностям выбранной целевой аудитории. Компании *Marks&Spencer* удалось достигнуть этого соответствия при запуске магазинов, предлагающих высококачественные продукты и мебель. Однако если бы *M&S* начал торговать более дешевой мебелью (в том же ценовом сегменте, что и *MFT*), то это вызвало бы неприятие клиентов и поставило бы под угрозу существующую позицию компании как ритейлера, ориентирующегося в первую очередь на качество продуктов и услуг. Успешную стратегию *MFI no* продаже дешевой мебели невозможно было бы применить для *Marks&Spencer*, поскольку это противоречило бы текущему позиционированию предложения компании.

Секрет успешного позиционирования

Секрет успешного позиционирования состоит в том, чтобы позиция компании была ясна контрагентам, заслуживала доверия, была последовательной и оставалась конкурентоспособной на протяжении длительного времени. Рассмотрим подробно каждую из вышеупомянутых характеристик.

- Ясность. Важно понимать, что позиционирование несет в себе сообщение для потенциальных клиентов, выделяя в сознании потребителя место для товаров и услуг ритейлера. Это должно быть четкое сообщение, не допускающее какой-либо

двусмысленности. Если сообщение будет нечетким, клиент не поймет, что представляет собой предложение компании и бренд. Стратегия позиционирования компании требует сообщения, понятного большинству потребителей.

- **Доверие.** Сообщение, которое несет в себе позиционирование компании, должно заслуживать доверия клиентов. Если мы утверждаем, что наша компания предлагает самые лучшие услуги, а в действительности это не так, то, прибегнув однажды к услугам компании и не получив обещанного, клиент вряд ли вернется в следующий раз. Клиенты могут воспринимать подобные обещания, не соответствующие реальности, как проявление цинизма со стороны компании. Это особенно верно для сферы услуг, где потребителю предлагается виртуальный неосязаемый продукт. Кроме того, у потребителей уже сложилось некоторое представление о том, каких услуг можно ожидать от компании, позиционирующей себя в том или ином сегменте.

- **Последовательность.** Как мы подчеркивали выше, позиционирование — процесс создания имиджа компании в сознании потребителя. Очевидно, что для создания четкого имиджа сообщение компании должно быть непротиворечивым. Если компания часто меняет свою политику коммуникации, сообщения, доходящие до потребителей, не будут четкими, и клиенты не смогут понять, какую позицию пытается занять компания. Конечно, всегда существует возможность изменить позиционирование, но это, как правило, требует времени. Удачным примером можно считать позиционирование автомобильной компании *Volvo*. Автомобили *Volvo* всегда позиционировались как самые безопасные автомобили. Это позиционирование было успешным, поскольку, были потребители, которые искали в автомобилях прежде всего безопасности, при этом дизайн автомобилей *Volvo* гарантировал их безопасность. Кроме того, автомобили *Volvo* всегда были первыми по безопасности на всех краш-тестах. Однако в сознании потребителя за компанией закрепился имидж производителя «скучных» автомобилей. Чтобы изменить позиции бренда, компания стала производить более элегантные автомобили, сохранив стандарты безопасности. Менеджеры прекрасно осознавали, в чем сила позиции компании, поэтому предприняли все, чтобы сохранить за собой имидж безопасного автомобиля. Сообщение, которое они попытались донести до потребителей, звучало следующим образом: «Мы продолжаем делать безопасные, но в то же время и не скучные автомобили». Это сообщение — часть постепенного изменения позиции бренда, оно не противоречит имиджу *Volvo*, сложившемуся в сознании потребителей.

- **Конкурентоспособность.** Любое решение о позиционировании бренда — это стратегическое решение о том, какую позицию компания займет по отношению к конкурентам («Мы более внимательны к нашим клиентам, мы крупнее, покупать у нас выгоднее, мы предлагаем лучший сервис, мы более современные, надежные» и т.д.), и клиент должен понимать и правильно воспринимать эту позицию компании. Позиционирование бренда посредством аспектов, которые не вызывают интереса у клиентов, никогда не будет эффективным. Выбор позиции основывается, на том, как ритейлер хочет, чтобы наиболее важные

аспекты его предложения были восприняты целевой аудиторией. Принимая решения о позиционировании, необходимо принимать во внимание три универсальных стратегии Портера (Porter, 1980): *лидерство по издержкам*, *дифференциация* или *концентрация* — при этом компании необходимо сосредоточить свои усилия на одной из этих стратегий. Компания должна иметь четкое представление о том, какую позицию она хочет занять на рынке. Один из путей достижения четкого понимания позиционирования — это построение карты, отражающей текущее положение вещей на рынке. Этот метод часто применяется менеджерами в процессе планирования: положению бизнеса компании по отношению к конкурентам соответствует точка в одном из квадрантов карты. Положение точки на карте определяется в соответствии с восприятием потребителей и работников компании, отдельного магазина или всего розничного бизнеса компании. Этот подход можно применять и для выявления узких мест рынка, неудовлетворенных потребностей клиентов и отсутствия конкуренции в некоторых сегментах рынка. Идентификация неудовлетворенных потребностей позволяет создать новый формат розничной торговли или развивать имеющийся продукт. Существует большое количество полярных возможностей: от высокой до низкой ценности для потребителя, от традиционного до обновленного ассортимента, от широкого до узкого ассортимента товаров и т.п. Самый простой подход к позиционированию — составить график «цена — уровень обслуживания», как показано на рис. 10.7.

Высокая ценность для потребителя — низкая цена и высокий уровень обслуживания

Если целью розничного бизнеса является качественный сервис при низкой цене, то этот бизнес необходимо тщательно проанализировать. Обслуживание на высоком уровне требует значительных затрат, а при низких ценах компания вряд ли может получить достаточный доход, чтобы покрыть затраты. Тем не менее изменения в розничной сфере не так давно открыли возможности для ритейлеров занять подобную позицию на рынке. Формат магазинов, занимающихся продажами одной категории товаров, отличается высоким качеством обслуживания и достаточно низкими ценами за счет того, что ритейлер имеет возможность закупать значительные партии товара, снижая тем самым издержки. Подобный формат позволяет ритейлеру продавать большие количества товаров одной категории и получать неплохой доход. Использование электронной системы продаж — другой способ сокращения издержек, позволяющий обеспечить качественное обслуживание в точках продаж.

Ориентация на качество обслуживания — высокая цена и высокий уровень сервиса

В основе этой позиции лежит высокое качество обслуживания, с учетом которого цены компании выше средних по рынку. Чтобы добиться успеха позиционируя компанию подобным образом, необходимо, чтобы на рынке существовал сегмент потребителей, готовых платить больше за более высокое качество товаров и обслуживания. Поскольку основной

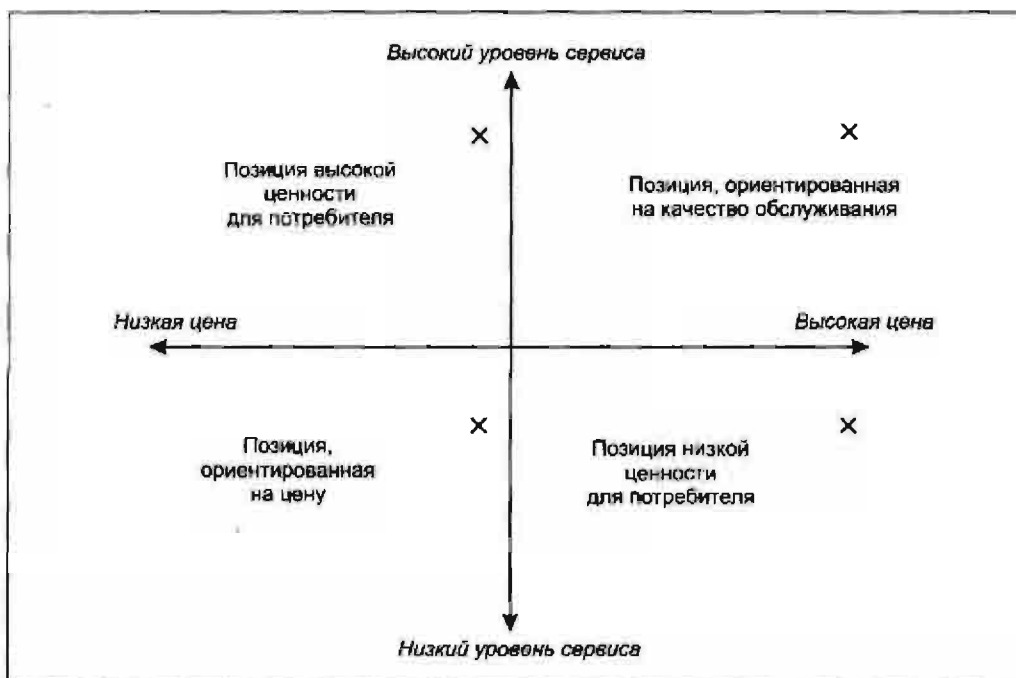


Рис. 10.7. Графическая карта позиционирования «цена — уровень сервиса»

вопрос позиционирования «высокие цены — высокое качество сервиса» заключается в том, приносят ли высокие цены достаточную прибыль, многие компании пытаются сделать цены более конкурентоспособными, тем самым смещаясь на графике ближе к пересечению осей. Такая позиция, приближенная к центру графика, предполагает низкую степень дифференциации и делает компанию более уязвимой для атак со стороны конкурентов. Позиционирование компании должно быть понятно как потребителям, так и работникам компании.

Ориентация на цену — низкая цена и низкое качество обслуживания

Позиция, ориентированная на низкую цену и низкое качество обслуживания, основана на максимально упрощенных розничных операциях. Эта позиция соответствует теории «колеса» розничной торговли, рассмотренной в главе 1, где рассказывалось о новых форматах розничной торговли на рынке, отличающихся низкими издержками, простотой операций и низкой маржой. Однако в отличие от ритейлеров, пытающихся пробиться к вершине рынка, о которых упоминалось в теории, современные ритейлеры, устанавливающие низкие цены на продукцию, прекрасно осознают сильные стороны этой позиции. Дискаунтеры разрабатывают стратегию развития, чтобы сохранять за собой позицию «низкая цена — низкий уровень сервиса» в течение длительного периода. Позиционирование в этом квадранте сопряжено с высокой конкуренцией, необходимо

постоянно осуществлять мониторинг затрат, системы управления и организационной структуры, чтобы выжить в долгосрочной перспективе. Минимальные инвестиции не всегда являются залогом успеха дискаунтеров. На начальном этапе развития компании необходимы существенные инвестиции в технологии, чтобы обеспечить минимальные запасы и эффективное функционирование системы управления торговыми точками. Компания может занять позицию, ориентированную на цену (позицию минимальной цены), только при условии постоянного снижения затрат с целью роста рентабельности и поддержания низкого уровня цен и определенной доли рынка.

Низкая ценность для потребителей — высокая цена и низкий уровень обслуживания

Эта позиция — наименее жизнеспособная, поскольку предполагает высокие цены за низкий уровень обслуживания. Ритейлер может занять эту позицию в случае практически полного отсутствия конкуренции в определенном сегменте рынка. Например, собственниками некоторых сельских магазинов являются пожилые люди, которые не обеспечивают должного уровня обслуживания в силу практически полного отсутствия интереса к бизнесу. Однако у них достаточно высокие издержки, так как они заказывают товары небольшими партиями и не могут получать скидки. Соответственно в конечном итоге высокие издержки перекадываются на потребителя. Продажи сельских магазинов постоянно падают, поскольку более мобильная молодежь делает покупки в других местах, в то время как незначительная часть менее мобильного населения, в том числе пожилых людей, продолжает покупать продукты и товары для дома по завышенным ценам в этих магазинах.

Позиционирование в сознании потребителя

Чтобы добиться успеха в позиционировании, ритейлер должен понимать, каким образом можно изменить восприятие бренда потребителем, улучшая, укрепляя или защищая позицию компании или торговой точки на рынке. Райс и Траут (*Ries, Trout*, 1986) утверждали, что позиционирование компании должно быть четко адресовано целевой аудитории; это — единственный способ избежать недопонимания или неверного восприятия сообщения в коммуникационных джунглях. Согласно Райсу и Трауту, «лучший подход к позиционированию в нашем перегруженном коммуникациями обществе — это максимально упрощенное сообщение». Это сообщение должно появиться в нужное время. Секрет успешного позиционирования — организованная система поиска пути проникновения в сознание потребителя. Райс и Траут утверждают что:

Позиционирование начинается с продукта. С товара, услуги, компании, учреждения или даже человека... Но позиционирование это не то, что Вы делаете с продуктом. Позиционирование — это то, что Вы делаете с сознанием потребителя. Это место продукта в сознании потенциального клиента.

Таким образом, важность коммуникационных стратегий очевидна. Пытаясь добиться успеха, компания не должна забывать о необходимости поддерживать благоприятный имидж в сознании целевой группы по-

требителей. Позиционирование компании должно учитывать результаты сегментации рынка, поскольку рассмотрение дифференцированных целевых сегментов, а не всего рынка в целом позволяет добиться большей эффективности. Компания *Matalan* добилась успеха благодаря четко сформулированному торговому предложению, направленному целевой группе потребителей. Типичные вопросы, на которые необходимо ответить в процессе определения будущей позиции компании:

1. Какими отличительными особенностями (реальными или воспринимаемыми) обладает сеть или отдельная торговая точка и какие выгоды в сознании потребителя дает обращение к услугам именно данного ритейлера?
2. Каковы позиции существующих конкурентов и каналов дистрибьюции?
3. Принимая во внимание изменения на рынке розничной торговли, сильные и слабые стороны нашей текущей позиции, какой будет идеальная стратегия позиционирования?
4. Какая маркетинговая программа более всего подходит для достижения намеченной позиции?

Котлер (*Kotler, 2000*) выделил четыре возможных ошибки позиционирования, которых компания не должна совершать. Ниже мы приводим их с некоторой адаптацией для случая розничной торговли:

- *Слабое позиционирование*: розничный бренд недостаточно хорошо известен потребителям и ничем не выделяется среди конкурентов на переполненном рынке. Некоторые бренды в сфере электронной торговли пострадали от недостаточной осведомленности потребителей о предлагаемых продуктах и позиционировании канала дистрибьюции.

- *Узкое позиционирование*: в сознании потребителей закрепилось узкое представление о бренде. Например, большинство потребителей полагают, что бриллиантовые кольца *Tiffany* стоят баснословных денег, однако в действительности в ассортименте компании присутствуют товары для потребителей с разной покупательной способностью.

- *Размытое (нечеткое) позиционирование*: у покупателей может сложиться нечеткое представление об имидже ритейлера в силу постоянных изменений в стратегии и коммуникационных кампаниях ритейлера. *Marks & Spencer* в настоящий момент пытается изменить позиционирование компании, однако это смущает многих потребителей, поскольку не все магазины ритейлера подвергаются репозиционированию, а коммуникационная кампания ритейлера не содержит четкого сообщения.

- *Ошибочное (сомнительное) позиционирование*: клиенты могут перестать доверять сложившемуся имиджу компании, если обещанные цены, качество и т.п. не совпадают с реальным положением вещей.

Если обобщить все сказанное выше, то применение рыночного позиционирования позволяет гарантировать, что целевая группа потребителей имеет достаточно оснований, чтобы воспользоваться услугами именно данного ритейлера, а не услугами конкурентов. Позиционирование создает торговое предложение, которое обладает определенной ценностью для различных сегментов потребителей. Однако это предложение необходимо донести до потребителей посредством рекламных компаний и дизайна магазинов, таким образом позиция ритейлера укрепляется, а узнаваемость бренда повышается. Наконец, сильная позиция в сознании потре-

бителей создает маркетинговое преимущество, поскольку она проясняет, почему тот или иной потребитель часто посещает магазины компании. Эффективное позиционирование может стать еще одним маркетинговым преимуществом, которое будет сложно скопировать конкурентам.

ЭФФЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГОВОГО-МИКСА

Успех плана маркетинга напрямую связан с выбором правильных стратегий маркетинг-микса для достижения поставленных целей (см. главу 5, где подробно рассматриваются различные аспекты маркетинга в розничном секторе). Использование 4Р маркетингового-микса цена, продукт, продвижение (реклама) и место (дистрибуция) — в розничной торговле позволяет с максимальной вероятностью достичь самых высоких целей плана маркетинга. Однако пакет стратегии следует тщательно анализировать с точки зрения их приемлемости для компании, поскольку они затрагивают такие неконтролируемые факторы, как реакция конкурентов или сдвиги в структуре спроса вследствие изменения модных тенденций, или различные экономические эффекты.

Если цели определены и план маркетинга одобрен, необходимо оценить, может ли компания достигнуть поставленных целей в ограниченный промежуток времени. Конкуренты могут реагировать быстрее, чем предполагалось, или компании может быть трудно осуществить изменения в короткий период времени. Возможности для изменений внутри компании часто зависят от имеющихся ресурсов. Необходимо выяснить, достаточно ли ресурсов для достижения целей (в терминах бюджетов, персонала, технологий, существующих торговых точек, возможностей для повышения качества обслуживания, развития брэнда). Если оценка показывает, что стратегия неприменима, необходимо пересмотреть цели плана маркетинга.

Стратегия маркетингового-микса должна быть увязана с программой распределения бюджетов, зон ответственности, обязанностей и управления временем для реализации плана маркетинга. Очень важно связать воедино процессы планирования, бюджетирования и контроля, поскольку это позволяет компании воплотить эффективную стратегию маркетингового-микса для достижения целей плана маркетинга. В следующем подразделе мы более подробно рассмотрим процесс контроля и управления бюджетами и запланированными действиями.

КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

Бизнес нуждается в механизме, позволяющем контролировать достижения в рамках маркетингового плана, чтобы в случае отклонения от плана вовремя повернуть назад или воспользоваться преимуществами открывшихся возможностей. Кроме того, возникает необходимость в методах оценки и измерения прогресса, достигнутого в процессе реализации плана маркетинга. Одной из характеристик розничной сферы является разнообразие форматов бизнеса и широкий ассортимент товаров различного качества. Тем не менее все менеджеры должны принимать соответствующие решения на основе результатов продаж и отклонений от первоначальных целей и задач. Им необходимо принимать решения, являются ли колебания в рамках одной торговой точки допустимыми или недопустимыми.

ми в рамках общего перевыполнения или невыполнения программы. Эффективный контроль над деятельностью отдельных точек и компании в целом позволяет постоянно пересматривать и корректировать план, что значительно облегчает решения применить новые тактические приемы, если продажи неотягивают до запланированных. Эффективный контроль напрямую связан с качеством, количеством и своевременностью информации, получаемой менеджерами компании. Лица, ответственные за принятие решений в компании, должны регулярно получать информацию в форме, которая облегчает решение проблем и своевременную обратную связь.

Компании, работающие в розничной сфере, в свое время инвестировали значительные средства в интегрированные системы (*EPOS*, *EDI* и др.), которые обеспечивают непрерывный поток информации в области финансов, информации о продажах, остатках и запасах. Это позволило ввести различные индикаторы эффективности деятельности компании: прогнозируемые величины спроса, оценка эффективности промоакций на региональном и национальном рынках, изменение цен и др. Измерение объема продаж в денежном выражении — один из основных показателей деятельности компании, основанный на платежных транзакциях. Обладая этой информацией, компания может анализировать продажи в терминах потока наличных средств за период, доли рынка, местоположения или занимаемого торгового пространства. Компании, работающие в розничной сфере, часто используют показатель объема продаж в денежном выражении, поскольку он позволяет одновременно анализировать продажи, затраты и прибыль. Однако изменение розничных цен в сторону понижения или повышения окажет влияние на объем продаж в денежном выражении, но может не отражать истинной позиции компании в терминах объема продаж в физических единицах. Данные по объему продаж в физических единицах различных товаров могут быть полезны, чтобы оценить влияние размера торговой точки и ее географического положения, квалификации торгового персонала, скидки от первоначальной цены, типа потребителей, кроме того, они позволяют определить код продукта и время, когда была осуществлена транзакция. Также полезно обладать информацией о сроках и условиях мероприятий, направленных на продвижение продукции, которые могут повлиять на спрос со стороны конечных потребителей. В табл. 10.6 представлены показатели, которые можно использовать, чтобы оценить принимаемые решения в розничной сфере.

Кроме того, необходимо контролировать «неосознанные» аспекты бизнеса, такие, как знание бренда и удовлетворенность клиента. Если эти аспекты являются слабыми сторонами компании, необходимо уделить им больше внимания, поскольку слабое знание бренда и неудовлетворенность клиентов могут стать причинами будущих финансовых проблем. В качестве примера того, как контроль над продуктовым ассортиментом на рынке стал причиной существенных перемен, можно привести рынок видеоигр. Рынок видеоигр был наводнен большим количеством различных наименований от таких производителей, как *Nintendo*, *Atari* и *Sega*. Потребители запутались и были разочарованы наличием огромного числа практически одинаковых продуктов под одними и теми же названиями.

Таблица 10.6

Измеряемые показатели деятельности компании в розничной сфере

<i>Показатели конечного результата</i>	<i>Показатели затрат</i>	<i>Производительность (конечный результат / затраты)</i>
Объем продаж. Чистая прибыль. Соотношение объема продаж и прибыли. Стоимость рабочей силы	Квадратные метры торгового пространства. Число служащих. Расходы на рекламу. Число транзакций между ритейлером и клиентами. Площадь полок в торговых точках	Продажи на одного работника. Доходность на активы компании. Оборачиваемость активов. Отношение заработной платы к продажам на одного работника. Средняя прибыль на одного клиента. Отношение объема продаж к линейному пространству полок торговой точки
Чистые продажи определенного товара. Валовая прибыль от продаж определенного товара. Степень выполнения плана Продажи товара	Уровень запасов за период времени. Потери товара на складе и т.п. Стоимость товара. Затраты на рекламу	Отношение валовой прибыли к инвестициям. Оборачиваемость запасов. Соотношение затрат на рекламу и потери товара к объему продаж (в %)

Мониторинг реакции клиентов показал компаниям, что необходимо вывести с рынка большую часть видеоигр, чтобы освободить место для новых продуктов. Эту стратегию взяла на вооружение компания *Nintendo*, что позволило рынку видеоигр восстановиться после спада 1980-х гг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

План маркетинга — это структурированное руководство к действию. Наличие плана маркетинга позволяет постоянно собирать данные, устанавливать цели и проводить логический анализ наиболее приемлемых направлений развития бизнеса для организации единичной торговой точки и продукта. План маркетинга должен быть принят всеми заинтересованными сторонами, в то же время определенные представления о существующем плане должны иметь работники на всех уровнях иерархии компании. Это связано с тем, что успешность плана во многом определяет вовлеченность всего персонала компании в процесс его реализации. План маркетинга должен отражать динамическую природу рынка, соответственно он должен быть достаточно гибким к изменениям и нововведениям. Это означает, что план маркетинга должен быть рабочим документом, который необходимо периодически обновлять, чтобы не упустить появляющиеся возможности и избежать дальнейшего развития возникающих проблемных ситуаций. Наконец, любой заслуживающий внимания план маркетинга должен содержать ожидаемые результаты деятельности компании для различных периодов времени. В процессе планирования должны быть введены показатели, позволяющие измерять и оценивать деятельность компании, эти показатели должны применяться своевременно, быть уместными и достаточно точными. Это позволит компании достичь запланированных целей, а менеджерам — упростит процесс принятия решений.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнения, предлагаемые в этом подразделе, посвящены вопросам, обсуждаемым в главе 10. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к изучению главы 11.

1. Прочтите подборку газет за месяц (*Financial Times*, отраслевые газеты, *The Economist* и др.). Используя PEST-анализ, выпишите все изменения, которые были произведены крупными ритейлерами, а также возможные изменения, которые произойдут в будущем. Попытайтесь сопоставить ваши результаты с подходами к планированию маркетинга, изложенными в главе 10. Попытайтесь найти связь между теорией и практикой деятельности ритейлеров.

2. Вспомните ситуацию, когда вам пришлось делать что-то, чего вы в начале не хотели делать. Почему вы впоследствии пошли на компромисс? Основываясь на прочитанном и собственном опыте, как вы думаете, каким образом ритейлер может максимально эффективно ввести планирование маркетинга в компании, используя идеи этой главы?

3. Выделите различные сегменты рынка и определите причины, побуждающие пользоваться услугами почтового отделения, строительной компании и банка. Можно ли узнать из этого упражнения что-то, что поможет банку изменить свою позицию и привлечь новые сегменты потребителей? К каким последствиям может привести изменение позиции банка?

4. Составьте список изменений в сфере розничной торговли, которые имели место в последнее время. Каким образом ритейлер среднего масштаба может усилить свою позицию, используя план маркетинга? Используйте табличку внизу в качестве примера.

Список конкурентных изменений, например: • Рост числа схем повышения лояльности • Использование прямых продаж • Дифференциация за счет повышения качества обслуживания • Большее количество работающих женщин • Развитие Интернета • Другие (список)	Что нужно знать о конкурентах и рынке, чтобы улучшить свою текущую конкурентную позицию?

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Abell, D.F. (1982) 'Metamorphosis in Market Planning' in Cox, K.K. and McGinnis, V.J. (eds) *Strategic Market Decisions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Abell, D.F. and Hammond, J.S. (1979) *Strategic Market Planning Problems and Analytical Approaches*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Ansoff, H.I. (1988) *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley and Sons.
- Baker, L. (2000) 'Youth obsessed retailers must look to an older group of big spenders', *Independent*, 25 April, 15.
- Collins, A. (1992) *Competitive Retail Marketing*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- David, R. (2001) 'Tie Rack extends ranges in bid to reposition brand', *Retail Week*, 11 May, 3.
- Davies, G.J. and Brooks, J.M. (1989) *Positioning Strategy in Retailing*. London: Paul Chapman.
- Edgecliffe-Johnson, A. (2001) '7-Eleven wants to cut it the UK way: The US store chain hopes to copy British success with portable food', *Financial Times*, 25 July.
- Gonzalez-Benito, O., Grotorex, M. and Mufioz-Gallego, P.A. (2000) 'Assessment of potential retail segmentation variables: An approach based on a subjective MCI resource allocation model', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7 (3), 171-79.
- Hasson, L. (1995) 'Monitoring Social Change', *Journal of the Market Research Society*, 37, 69-80.
- Hooley, G.J., Saunders, J.A. and Piercy, N.F. (1998) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulis, V. and Shanker Krishnan, H. (1993) 'Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence', *Journal of Marketing*, 57 (1), 57-69.
- Knee, D. and Walters, D. (1985) *Strategy in Retailing: Theory and application*. Oxford: Philip Allan.
- Knee, D. and Walters, D. (1989) 'Competitive strategies in retailing', *Journal of Long Range Planning*, 22, December, 27—34.
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management: the millennium edition*. 10th edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999) *Principles of Marketing*. 2nd European edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Marsh, H. (2001) 'THE BODY SHOP - Has The Body Shop lost its direction for good?' *Marketing*, 10 May.
- McDonald, M. and Tideman, C. (1996) *Retail Marketing Plans: How to prepare them: How to use them*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- McGoldrick, P.J. (1998) 'Spatial and temporal shifts in the development of international retail images', *Journal of Business Research*, 42 (2), 189—96.
- Palmer, A. (1994) *Principles of Services Marketing*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Quinn, J.B., Mintzberg, H. and James, R.M. (1988) *The Strategy Process — Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Retail Intelligence (2001) 'UK retail report', no. 119, April, 113.
- Ries, A. and Trout, J. (1986) *Positioning: The battle for your mind*, New York: McGraw-Hill.
- Walters, D. (1994) *Retailing Management: Analysis planning and control*. London: Macmillan.

11 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ О МЕСТОПОЛОЖЕНИИ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК В РОЗНИЧНОЙ СФЕРЕ

Изучив материалы данной главы, вы узнаете:

- о значении процесса принятия решений о местоположении торговых точек в розничной сфере;
- о различных типах торговых площадей;
- о теориях, которые объясняют исторические модели расположения торговых точек в розничной сфере;
- о наборе аналитических методов, позволяющих оценить пригодность того или иного местоположения розничной точки;
- о различных подходах к развитию собственности ритейлера.

Существует распространенное мнение, что в розничной сфере имеют значение три фактора: местоположение, местоположение и еще раз местоположение. Логика этого утверждения проста: если приобрести участок в правильном месте, то успех придет сразу же после открытия торговой точки. В действительности все не так просто; ассортимент товаров, политика цен, планирование и оформление торговой точки, а также другие факторы маркетинга имеют не меньшее значение для достижения успеха. Например, политика, ориентированная на качественное обслуживание, может стать причиной вновь посетить магазин. В то же время компания может совершить серьезную стратегическую ошибку, если местоположение и выбранный формат торговой точки не соответствуют ожиданиям клиентов. Таким образом, несмотря на то что эта глава посвящена прежде всего вопросам принятия стратегических решений в сфере выбора местоположения торговых точек, очевидно, что этот вопрос нельзя рассматривать в отрыве от других факторов маркетинга. Учитывая полный набор факторов маркетинга, для выбора местоположения должен применяться систематический подход, позволяющий логически обосновать выбор того или иного местоположения или отказ от существующих вариантов. При выборе местоположения следует принимать во внимание следующие факторы.

1. *Выбор потребителя:* местоположение торговых точек часто является наиболее важным фактором, определяющим выбор потребителя, где совершать покупки.

2. *Потребность в конкурентоспособном преимуществе:* решение, где открыть розничную торговую точку стратегически важно для компании, поскольку ритейлер может получить существенное долгосрочное конкурентное преимущество, если выберет лучшее местоположение.

3. *Учет существующих тенденций*: любое решение относительно местоположения торговой точки должно опираться на существующие социальные и структурные тенденции — рост доли потребителей, пользующихся автомобилем, важное значение торговых центров за пределами города, региональные особенности, рост числа сетевых ритейлеров, позиция брэндов в розничной торговле и т.п.

4. *Высокие инвестиционные затраты*: открытие новой точки в розничной торговле сопряжено с высокими инвестиционными затратами, арендной платой и длительным сроком возврата затраченных средств, поэтому принимая решение о местоположении торговой точки, необходимо проанализировать долгосрочные финансовые показатели.

5. *Собственность*: важно тщательно выбирать форму собственности компании, поскольку любую торговую точку можно оценить с позиции ее среднегодового товарооборота.

6. *Сокращающееся число местоположений, пригодных для размещения розничных точек*: существует ограниченное число новых местоположений, пригодных для открытия торговых точек, к тому же политика правительства значительно усложнила процесс получения разрешения на перепланировку местности и помещений.

Процесс принятия решений о местоположении следующей торговой точки имеет комплексный характер. Решения о местоположении основываются на различных факторах стратегии маркетинга, географии розничной торговли, градостроительстве, исследовании операций, потребительском поведении и экономических факторах. Если подход компании к анализу потенциального местоположения не отличается последовательностью и эффективностью, то в будущем компания может столкнуться с финансовой дилеммой, а долгосрочный прогресс в развитии бизнеса может затормозиться. Поскольку существует ограниченное число потенциально благоприятных точек размещения, а местные органы самоуправления могут иметь собственные предпочтения, определяющие их конечный выбор в пользу той или иной компании, ритейлеры должны постоянно совершенствовать политические и тактические аспекты планирования. В Великобритании существовали строгие ограничения на получение разрешения на перепланировку. Рекомендации по планированию, выпущенные британским правительством (Департаментом окружающей среды) имели целью:

- 1) поддерживать и повышать жизнеспособность городских центров;
- 2) сосредоточивать розничные точки на определенной территории, благодаря чему потребители смогут получить значительные выгоды от конкурентной борьбы ритейлеров, а также высокоэффективно использовать все транспортные средства, за исключением автомобиля;
- 3) поддерживать эффективную, конкурентоспособную и инновационную розничную торговлю;
- 4) обеспечивать наличие большого числа магазинов, рабочих мест, услуг и товаров, к которым потребители имели бы свободный доступ, используя различные транспортные средства.

Вышеупомянутые рекомендации должны использоваться на региональном уровне с учетом локальных особенностей планирования. Однако розничная компания и местные органы власти должны доказать, что они тщательно проанализировали все центральные местоположения, прежде чем ввести в эксплуатацию новую территорию.

Принимая во внимание рост экономического и политического давления и рекомендации правительства, компания *Tesco* предприняла попытку сосредоточиться на открытии небольших магазинов (табл. 11.1). Стратегия открытия магазинов различных форматов в разных районах имеет существенное преимущество, поскольку позволяет одновременно обслуживать несколько сегментов потребителей. В то время как крупные торговые центры на окраинах или за пределами города клиенты посещают обычно раз в неделю, небольшие магазины в центральных районах города привлекают покупателей возможностью ежедневно пополнять преждевременно закончившийся запас того или иного товара.

Таким образом, в портфеле *Tesco* сосуществует несколько взаимодополняющих форматов. Даже если местные власти позволят открыть новый супермаркет, это может иметь негативные последствия для других магазинов компании, которые находятся близко от супермаркета, поскольку наблюдается каннибализация (*cannibalization*) спроса.

Долгосрочные стратегии должны учитывать динамику изменений. Трансформация всегда имеет место, как показал Шиллер (*Schiller, 1994*) в исследовании изменений в сфере розничной торговли. Шиллер выделил три различные стадии перемещения торговых точек из центра города. По мнению Шиллера, первая волна перемещений имела место в 1970-е гг., когда крупные супермаркеты в силу избыточного спроса со стороны потребителей вынуждены были искать дополнительные торговые площади за более низкую арендную плату. Стали развиваться торговые центры за пределами города, это развитие обладало большим потенциалом. Вторая волна имела место в 1980-е гг., когда за пределы города вслед за супермаркетами стали перемещаться магазины для самостоятельного обустройства дома формата «Сделай сам», магазины мебели, ковров, бытовой техники и электроники. Третья волна была зафиксирована в середине 1980-х гг., когда такие ритейлеры, как *Marks&Spencer* и другие, стали перемещаться за пределы города. Ферни (*Fernie, 1995*) указал также на новую волну перемещений магазинов — создание торговых точек при фабриках и магазинов-складов. Эти волны представляют большой интерес, по-

Таблица 11.1

Программа развития торговых точек компании *Tesco Group* в Великобритании (общее число построенных магазинов)

Формат и размер торговой точки	1991	1993	1995	1965	Общее число за 2001 г.
Супермаркеты (площадью более 26 500 кв. ф.)	17	20	12	8	274
Компактные супермаркеты (площадью менее 25 500 кв. ф.)	3	4	15	15	96
Небольшие магазины (площадью до 10 000 кв. ф.)	—	1	6	2	28
Экспресс-магазины (площадью менее 1500 кв. ф. при заправочных станциях и т.п.)			2	10	45

Источник: ежегодные отчеты *Tesco Group*.

сколько в решениях о выборе местоположения ритейлеры были достаточно последовательны и не зависели от влияния государственных органов власти. Важно понимать, что местоположение торговой точки определяет ее успех только в том случае, если потребитель находит реальные выгоды от посещения данного магазина. Однако правительство может запретить открывать магазины в определенном районе, однако жизнеспособность торговой точки во многом зависит от того, насколько удовлетворен этим местоположением потребитель.

Любое решение о выборе местоположения торговой точки должно быть основано на комплексном анализе. Как только определено стратегическое направление развития, ритейлер может увеличить размер торговой площади, отреставрировать магазин, изменить формат торговли, открыть новые магазины в пределах или за пределами города, приобрести другого ритейлера или открыть магазины в другой стране и т.д. На рис. 11.1 представлена схема возможных вариантов развития формата супермаркета и показано, почему небольшие супермаркеты развиваются быстрее.

РЕШЕНИЯ О ГЕОГРАФИЧЕСКОМ МЕСТОПОЛОЖЕНИИ ТОРГОВОЙ ТОЧКИ

Каким образом ритейлер может найти оптимальное местоположение для своей торговой точки? Раньше многие решения о местоположении магазинов принимались на интуитивно, а чаще — просто на свободной площади или в доме торговца. Сегодня, планируя открытие новых торговых точек, ритейлеру необходимо учитывать изменения в структуре населения, мобильность потребителей и располагаемый доход, поскольку каждый фактор влияет на покупательскую активность и привычки. С развитием технологий принятия решений в способах принятия решений о местоположении торговых точек произошли значительные изменения. Использование новейших технологий упрощает этот процесс: стали применяться такие аналитические методы, как *SLAM* (модель оценки местоположения торговой точки), которая позволяет оценить, создать профиль и сравнить рыночные возможности; проводить анализ потенциальных местоположений; определять зоны охвата; и моделировать возможное влияние стратегий конкурентов (*Simkin*, 1989, 1990). Кларк (*Clark*, 1993) выдвинул предположение, что географические информационные системы будут широко использоваться компаниями в дальнейшем и что они будут интегрированы в процесс финансового и стратегического планирования.

Чтобы понять, каким образом принимаются решения о местоположении торговых точек, необходимо ясно понимать, что представляет собой такое понятие, как «зона охвата» («зона покрытия»). Существуют зоны или местоположения, которые привлекают больше потребителей, чем другие. В процессе принятия решения о местоположении магазинов ритейлер может рассматривать регион, который включает часть страны или округа; или рыночную область, которая представляет собой географический сектор, состоящий из нескольких зон, одна из которых будет являться основной торговой зоной (рис. 11.2), обеспечивающей базу клиентов для будущей торговой точки.

В различных регионах страны могут проживать разные типы потребителей — они различаются по среднему доходу на душу населения; регионы различаются также по плотности населения, климату, географическо-

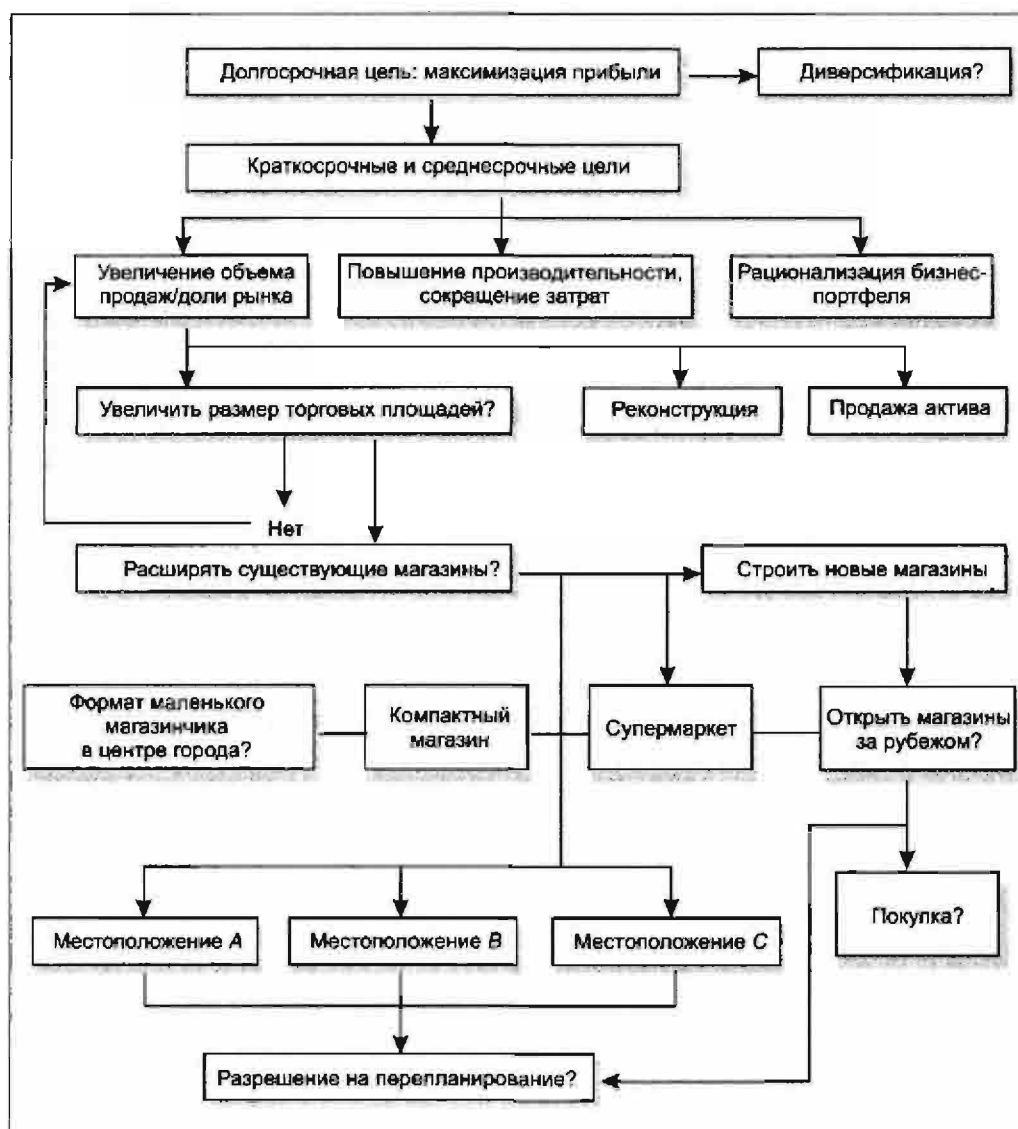


Рис. 11.1. Стратегия выбора и принятия решений об альтернативных местоположениях торговых точек

му положению и типу экономического развития, например сельскохозяйственные и промышленные регионы. С точки зрения стратегического планирования многие ритейлеры, прежде чем расширять географию бизнеса, пытаются занять доминирующее положение или добиться успеха в одном регионе. В процессе принятия решения о развитии на региональном рынке учитывается стратегическое положение компании: хочет ли она доминировать и стать лидером в регионе или же компанию устроит позиция последователя или нишевого игрока. Типичная оценка регионально-

го рынка основывается на использовании вторичных источников информации, поскольку применение более сложных подходов сопряжено со значительными затратами.

Рыночная область — это географическая область, в которой находятся потенциальные потребители отдельного ритейлера, или торговый ареал. Рыночный ареал состоит из трех зон, в эпицентре ареала находится торговый центр, вокруг которого расположены три зоны, которые отличаются по уровню доступа к торговому центру, расстоянию и времени, необходимому для поездки в торговый центр (магазин).

Эти зоны могут быть представлены в виде концентрических окружностей (рис. 11.2), однако модель может искажаться из-за различий в географическом положении и структуре дорог. На зональную модель рыночного ареала будет оказывать влияние местоположение конкурентов, а также возможность доступа к торговому центру из основной зоны (первичной зоны). Рыночный ареал состоит из следующих трех зон:

1. *Первичная (основная) торговая зона*, где проживает большая часть клиентов торговой точки (больше 60—65% клиентов, если речь идет о локальных торговых точках, таких, как видеопрокат, или магазинах товаров повседневного спроса).

2. *Вторичная торговая зона*, которая представляет собой территорию в радиусе от 2 до 7 миль от торговой точки (или 20 минут езды на автомобиле).

3. *Крайняя, или третичная, зона* включает потребителей, которые делают покупку от случая к случаю — как альтернативу посещению своего локального магазина. Эта зона зависит от типа и размера торговой точки, а также от того, существуют ли альтернативные торговые точки. Как правило, эта зона может простирается в радиусе до 50 миль от торговой точки, если поблизости отсутствуют альтернативные варианты.

На рис. 11.2 представлено схематичное изображение рыночного ареала. Торговая точка может располагаться в любом месте достаточно обширного ареала. Если мы рассмотрим это вопрос более внимательно и проанализируем использование земельных участков внутри города, то станет очевидно, что под влиянием ряда факторов большинство крупных ритей-

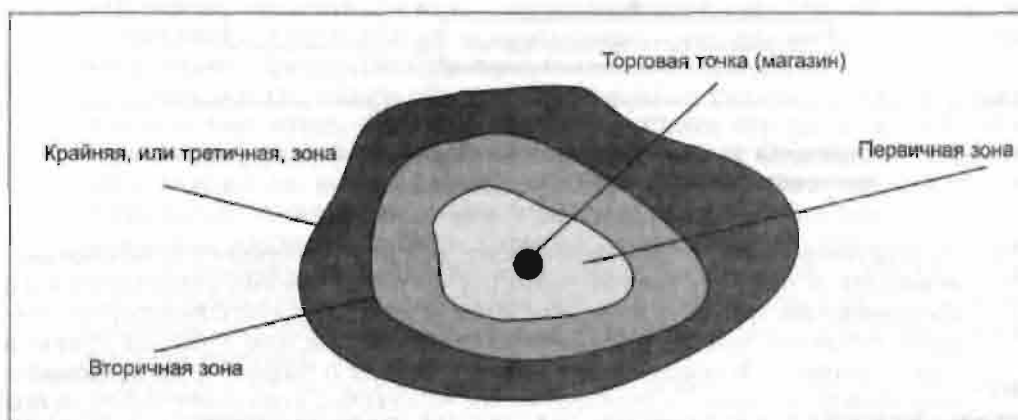


Рис. 11.2. Зоны рыночного ареала

леров будут стараться разместить свои торговые точки в центральных районах. На рис. 11.3 представлены различные подходы к разделению города на торговые районы. Ниже мы рассмотрим, каким образом развитие розничной точки зависит от специализации района ее местоположения, арендной платы и т.п. Физические, социальные и экономические характеристики города определяют и поддерживают определенные варианты развития розничной торговли. Это приводит к появлению специфических моделей землепользования, поскольку ритейлеры, строительные компании и другие землепользователи ведут конкурентную борьбу за наиболее подходящие земельные участки. Результатом этой конкуренции становится модель землепользования, которая формирует пространственные модели городской среды. На рис. 11.3 представлено несколько пространственных моделей, которые описывают распределение земельных участков на различные коммерческие и социальные нужды.

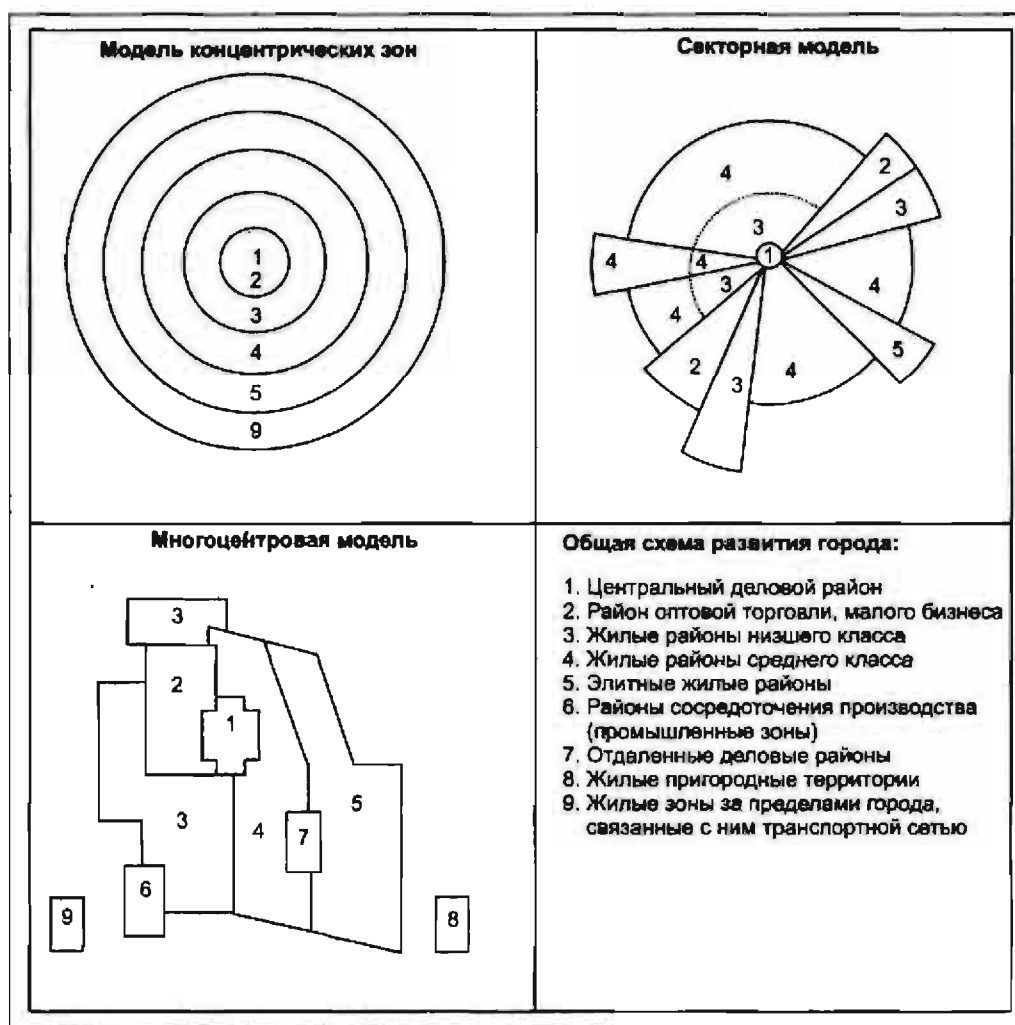


Рис. 11.3. Модели пространственного развития города

Модель концентрических зон предполагает, что развитие города происходит посредством формирования различных «концентрических зон» вокруг центрального делового района. Рост города происходит за счет расширения каждой зоны за пределы соседней зоны. Этот подход означает, что по мере расширения зон некоторые магазины, находящиеся вблизи делового центра, могут стать жертвами конкуренции со стороны новых торговых точек, расположенных в более удаленных районах города.

Секторная модель акцентирует внимание на жилых районах, принимая во внимание влияние развития деловых районов на жилые зоны. В модели учитывается, что на развитие города оказывают влияние транспортные пути и формирующиеся уровни арендной платы. Модель обладает динамическим характером. Элитные жилые районы с высокой арендной платой имеют тенденцию перемещаться за пределы города и «тянуть» за собой весь город. Принимая во внимание эту тенденцию, наиболее крупные ритейлеры в большинстве случаев следуют за этим движением и перемещаются из делового центра ближе к элитным жилым районам.

Многоцентровый подход предполагает, что различные виды деловой активности группируются вместе: торговые и деловые центры, жилые районы и т.д. Множество центров появляется в результате:

- взаимной потребности в сближении различных видов деловой активности;
- потребности в доступности торговых центров;
- различных возможностей выплаты высокой арендной платы;
- наличия любых существенных физических аспектов земельного участка — таких, как холмы, реки и т.п., оказывающих влияние на пространственное развитие города.

Развитие любого города не может в точности соответствовать приведенным выше моделям, однако они помогают нам понять, каким образом происходит развитие различных районов города, некоторые районы возникают и развиваются под действием розничных предприятий. Основные идеи пространственных моделей развития городов можно дополнить, обратившись к теориям пространственного распределения, которые рассматриваются в следующем подразделе.

ОБЪЯСНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РОЗНИЧНЫХ ТОЧЕК

Теории пространственного распределения розничных торговых точек опираются на ряд факторов: место расположения, размер и функции торговых центров и районов, скопление подобных торговых точек и особое размещение точек внутри торгового пространства.

Существуют три основные модели, описывающие практически все случаи местоположения торговых точек:

- теория центрального местоположения (*central place theory*);
- теория арендной платы (*bid rent theory*);
- принцип минимальной дифференциации (*principle of minimum differentiation*).

Каждая теория имеет свои ограничения, однако вместе они помогают объяснить существование определенных разновидностей иерархических моделей местоположения торговых точек в сфере розничной деятельности.

Теория центрального местоположения

Теория центрального местоположения (ТЦМ) пытается объяснить существование городских торговых районов или региональных торговых центров, основываясь на описании их размеров, функций и положения относительно друг друга. ТЦМ предполагает существование иерархии центров розничной торговли. Крупный центр розничной торговли, предлагающий большой набор различных торговых точек и выполняющий множество функций, как правило, окружен центрами поменьше, в которых сосредоточены специализированные торговые точки и выбор услуг значительно меньше; в свою очередь, вокруг этих центров размещаются совсем небольшие центры розничной торговли, где сосредоточены ритейлеры, предлагающие основные товары повседневного спроса. В основе ТЦМ лежит предпосылка, что расстояние до центра розничной торговли и величина спроса обратно пропорциональны, т.е. чем дальше находится торговый центр, тем ниже спрос, поскольку увеличиваются транспортные издержки. В конечном счете спрос может стать нулевым, как только достигает точки, за пределами которой потребители не согласятся совершать длительное путешествие, чтобы получить необходимый им продукт. Это расстояние часто называется *рыночным ареалом*, или *зоной притяжения товара*. Что касается ритейлера, то он не будет осуществлять торговлю, как только спрос падает ниже определенного уровня. Этот уровень называется *пороговым*, и его величина зависит от предлагаемого продукта. *Товары с высоким пороговым уровнем*, как правило, достаточно дорогие и являются объектами разовой покупки, в качестве примера можно привести ювелирные изделия и мебель. *Товары с низким пороговым уровнем* недорогие, потребитель приобретает их регулярно, например бакалейные товары, продукты.

Если спрос на товар превышает пороговый показатель, то ритейлер может получать прибыль. Это предполагает наличие достаточного количества потенциальных клиентов, которые готовы преодолеть некоторое расстояние, чтобы приобрести продукт. Таким образом, можно предсказать наличие значительного числа локальных ритейлеров, предлагающих товары с низким пороговым уровнем и небольшой зоной притяжения. Это означает, что существует постоянный локальный спрос на недорогие, часто приобретаемые товары, поскольку потребители не хотят далеко ехать, чтобы их приобрести. В то же время лишь немногие ритейлеры будут предлагать дорогие товары с высоким пороговым уровнем и большой зоной притяжения. Спрос на эти товары определяется их высокой ценой и нечастыми покупками, однако, чтобы получить эти товары, потребитель готов преодолеть значительное расстояние. Обобщая причины существующего пространственного распределения торговых точек и районов, ТЦМ помогает нам понять, почему в развитых странах существуют различные торговые районы. Однако в основе модели лежит предположение о равноудаленности друг от друга сходных по типу торговых точек. В то же время модель не может объяснить скопление одинаковых ритейлеров в одном центре розничной торговли. Например, в двух центрах на главных улицах может быть представлено большое количество бутиков модной обуви и одежды. Кроме того, в одном торговом центре может быть скопление магазинов, продающих бытовую технику и электронику, а в другом — антикварных магазинов. Таким образом, эти два торговых центра отличаются по функциональному

набору, что противоречит основной предпосылке ТЦМ. Эта теория может быть полезна, чтобы объяснить существование центров розничной торговли и иерархическое распределение торговых точек, однако для объяснения некоторых пространственных моделей требуется более детальный анализ. Например, как видно из табл. 11.2, изменения в поведении потребителей также могут оказывать влияние на пространственные модели.

Теория арендной платы

В теории арендной платы делается попытка объяснить принцип внутренней пространственной организации спланированных и стихийных районов розничной торговли. Теория предполагает, что ритейлеры всегда отдают предпочтения центральным¹ районам города или главной улице для размещения своих торговых точек, однако в результате избыточного спроса арендная плата повышается, и соответственно растут и издержки содержания магазина в центре города. Из-за высоких издержек только некоторые ритейлеры могут себе позволить иметь магазины в лучших местах, в то время как остальные вынуждены перемещаться дальше от городского центра (рис. 11.4). ТЦМ, рассмотренная выше, описывает иерархию торговых районов, а теория арендной платы предполагает, что пространственное размещение торговой точки определяется стоимостью земельного участка.

В реальности использование того или иного земельного участка основывается на ряде факторов, включая инструкции и правила землепользования, индивидуальный выбор и возможно даже удачу. Теория арендной платы предполагает, что все компании хотят располагаться в центральной части города, поскольку это наиболее посещаемая и доступная часть города.

Таблица 11.2

Изменения в поведении потребителей, которые могут оказать влияние на основные положения ТЦМ

<i>Постулаты ТЦМ, касающиеся поведения потребителя</i>	<i>Поведение современного розничного потребителя</i>
• Потребитель регулярно совершает поездки, чтобы купить небольшое количество продуктов, особенно скоропортящихся. • Покупательская реакция зависит от цены и ассортимента. • Потребитель перемещается на небольшие расстояния от дома и часто совершает поездки в ближайший район розничной торговли за необходимыми ему товарами. • Решение посетить магазин - следствие необходимости. • Потребитель одинаково воспринимает все торговые точки, т.е. предполагается, что все ритейлеры применяют одинаковые стратегии продвижения.	• Использование больших домашних холодильников или морозильных камер позволяет потребителям реже посещать супермаркеты или розничные торговые центры. • Неценовые факторы все больше влияют на процесс принятия решения о покупке. • Повышение качества автомобильных дорог, рост числа автомобилей и водителей в расчете на одну семью сделали возможными многоцелевые поездки на значительные расстояния. • Поход в магазин (шопинг) все больше становится видом досуга. • В сфере розничной торговли был внедрен ряд инноваций, что позволило приспособить розничные торговые точки для удовлетворения потребностей различных типов потребителей

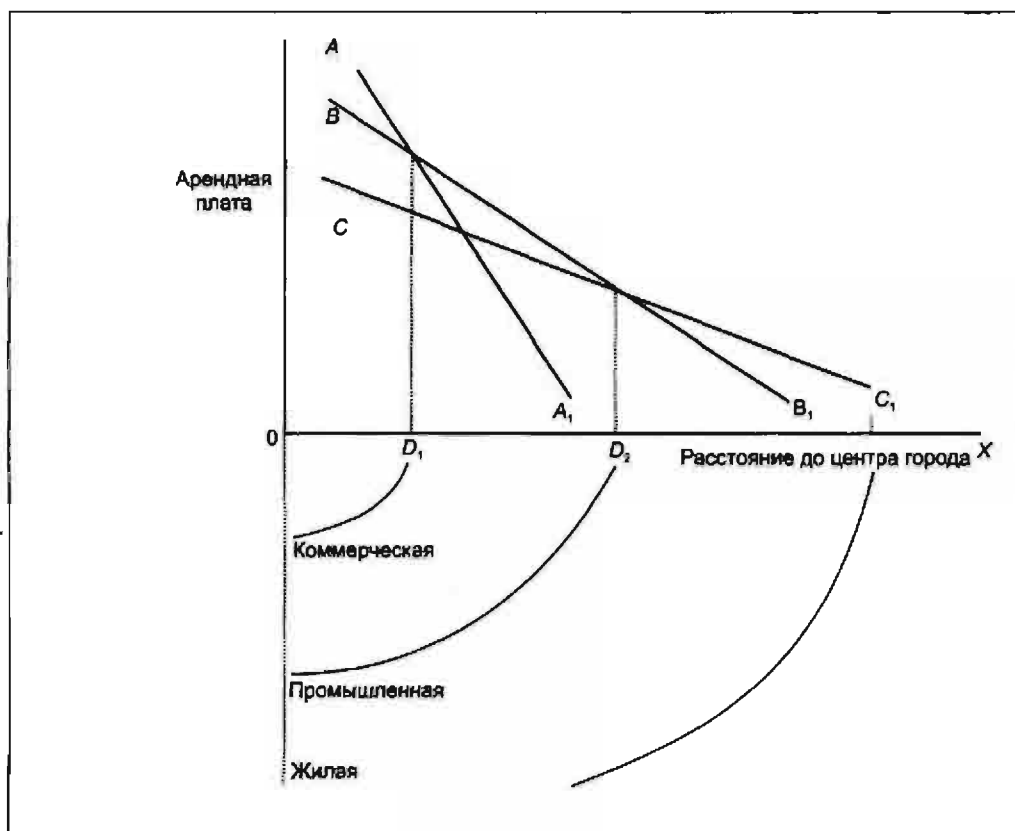


Рис. 11.4. Иллюстрация принципов теории арендной платы

Источник: Brown, 1992, p. 54.

Теория предполагает, что различия в типе землепользования определяются суммой арендной платы за землю, которую может заплатить потенциальный землепользователь, а в долгосрочной перспективе в конкурентной борьбе за землю побеждают ритейлеры, которые могут заплатить максимальную сумму арендной платы; таким образом, предполагается, что земельный участок используется максимально эффективно. Важным моментом является тот факт, что ценность земли определяется доступностью местоположения для потенциального потребителя, который ищет наиболее удобный и доступный для себя вариант. Как и другие неоклассические экономические модели, модель арендной платы основана на неэластичном предложении земли, т.е. рост спроса не предполагает роста предложения. Также в модели постулируется возможность совершать поездки в различных направлениях по одинаковой цене, а стать землепользователем можно только посредством открытой и честной конкуренции. При этом лицо, подавшее заявку с максимальной суммой арендной платы, становится владельцем земельного участка. При таких условиях арендная плата, которую готов заплатить землепользователь, зависит от предполагаемого целевого использования земельного участка. Например, компания, занятая в коммерческой розничной сфере, сможет заработать на

земле больше, чем промышленное предприятие, и она соответственно заплатит большую арендную плату, в то же время арендная плата, получаемая от производственных предприятий, выше, чем от владельцев жилых домов. Таким образом, предполагается, что земельный участок может использоваться для разных целей, однако в действительности подобная ситуация редко имеет место.

В центре города транспортная сеть и услуги, как правило, более развиты, чем в отдаленных районах. Центральный район города обладает самым большим экономическим потенциалом и до него легко добираться, как потребителям, так и работникам компании, даже несмотря на то, что излишнее скопление транспорта в центре города может вызывать дополнительные проблемы. Таким образом, чем лучше местоположение участка земли в центре города, тем выше его цена, поскольку потенциальные землепользователи вступают в конкурентную борьбу за право его использовать. Поскольку компания, занимающаяся экономической деятельностью, приносящей максимальную прибыль, может заплатить наивысшую цену, именно она получает право обосноваться на лучшем участке земли. В результате полосы экономической деятельности будут иметь концентрический характер (с центром в центральном районе города) (см. рис. 11.2), поскольку различные виды экономической деятельности «естественно» отделяют себя друг от друга.

Для ритейлеров доступ потребителей к торговым точкам имеет первостепенное значение, поэтому они готовы дорого заплатить за расположение в центре города. Спрос со стороны ритейлеров на землю очень быстро падает по мере удаления от городского центра. Это связано с тем, что арендный потенциал «спальных» районов крупные ритейлеры считают несущественным или очень низким. Напротив, кривые спроса на участки со стороны промышленных предприятий и строительных компаний более эластичны, поскольку эти землепользователи могут согласиться на удаленные участки от центра при условии низкой арендной платы. Территориальные зоны на рис. 11.2 можно рассматривать в связи с тремя направлениями экономической деятельности, изображенными на рис. 11.4: 0 — D_1 — коммерческое использование, D_1 — D_2 — промышленное использование, D_2 и далее — жилой фонд. Каждый вид экономической деятельности образует концентрическую модель на различных расстояниях от центра города.

На рис. 11.5 показана дальнейшая сегментация розничного сектора в зависимости от типа ритейлеров, некоторые из которых готовы платить больше, чтобы заполучить участок земли в центральном районе. Универмаги и бутики женской одежды в большей степени заинтересованы в центральном местоположении, чем магазины товаров повседневного спроса и продовольственные магазины.

Из рис. 11.5 видно, что кривая спроса на земельные участки имеет разный уровень наклона для различных ритейлеров, например спрос со стороны универмагов имеет более крутой наклон, чем со стороны мебельных магазинов. Это говорит об особой важности центрального местоположения для отдельных типов ритейлеров. Различие в цене за квадратный фут объясняется тем фактом, что ритейлеры прекрасно осведомлены о потребностях рынка и не желают переплачивать за участки, которые не являются достаточно привлекательными для их клиентов. Эмпирические данные подтверждают постулаты теории арендной платы, однако следует учесть, что всегда существует возможность наложить ограничение на использо-

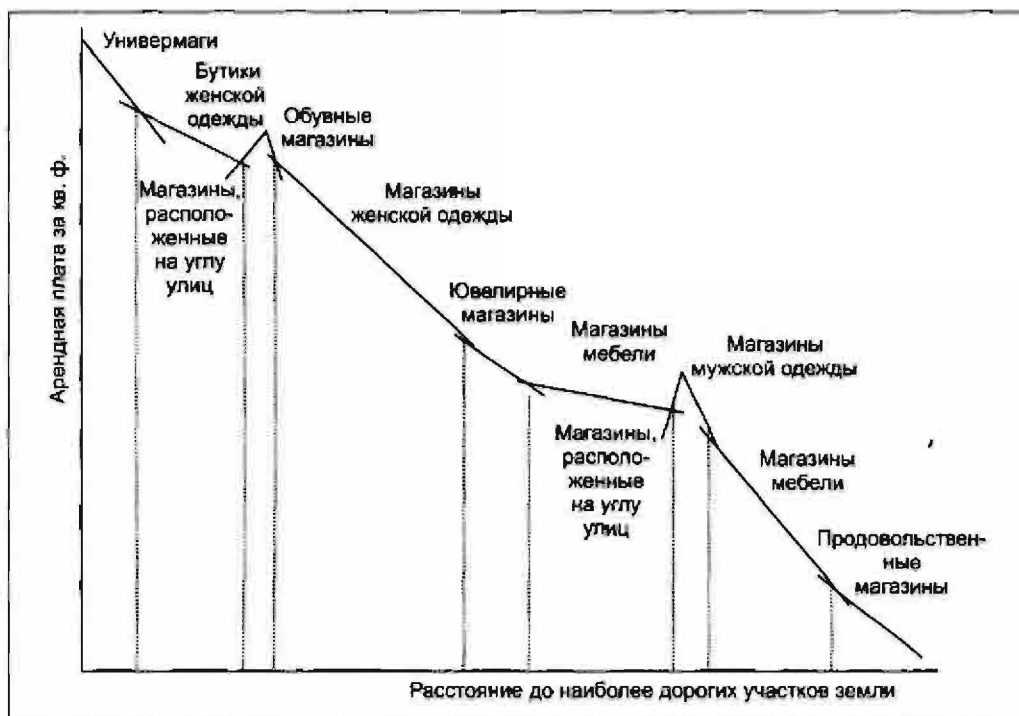


Рис. 11.5. Адаптированный вариант теории арендной платы для городского центра
 Источник: Skott, 1970.

вание земли в тех или иных нуждах или на тип зданий, которые могут быть построены на данном участке. В целом принципы теории арендной платы помогают понять исторические аспекты пространственного распределения различных видов бизнеса, начиная с центра города.

Принцип минимальной дифференциации

Принцип минимальной дифференциации объясняет скопление подобных розничных точек в пределах центрального района. Существует мнение, что многие ритейлеры предпочитают размещать свои торговые точки вблизи точек конкурентов, чтобы совместно привлечь больший поток клиентов. Кроме того, некоторые ритейлеры стремятся размещать свои магазины рядом с магазинами, продающими комплементарные товары, чтобы максимизировать потребительский спрос. Теория арендной платы предполагает, что компании, работающие во всех сферах экономической деятельности, предпочитают размещаться в центре города, поскольку до центра города потребителям добраться проще всего. Однако это предположение не объясняет, почему некоторые ритейлеры размещают свои торговые точки вблизи конкурентов или магазинов с дополняющими товарами, а не ищут свободные участки в центре города. Это означает, что выгода от местоположения вблизи магазинов с конкурирующими или комплементарными товарами иногда выше, чем от высокого уровня доступности магазина для потенциальных потребителей. Как отмечал Ричард

дсон (Richardson, 1978): «скопление розничных продавцов в большей степени относится к "экономике концентрации", чем к "экономике централизации"».

Принцип минимальной дифференциации основан на работах Хотеллин-га (Hotelling, 1929). В основе теории лежит предположение о существовании только двух компаний, хотя в действительности их, как правило, намного больше. Эти две компании расположены на одной линии рыночного пространства, и целью каждой является максимизация прибыли. Также предполагается, что транспортные издержки постоянны и зависят от расстояния, а спрос стабилен. Потенциальные потребители распределены вдоль линейного рыночного пространства. Таким образом, существует некое стабильное положение, когда ни маркетинговые, ни какие-либо другие факторы не оказывают влияния на ситуацию. Предполагается, что потребители рациональны и максимизируют свою полезность, т.е. выбирают ритейлера, находящегося от них на минимальном расстоянии, чтобы сэкономить на транспортных расходах.

Принцип минимальной дифференциации предполагает, что ритейлер сможет максимизировать свою прибыль, если расположит свою торговую точку ближе к конкуренту, чтобы захватить максимальный ареал рынка. Однако после такого «подселения» конкурент, теряющий потребителей, может сделать ответный ход и переместить свою торговую точку таким

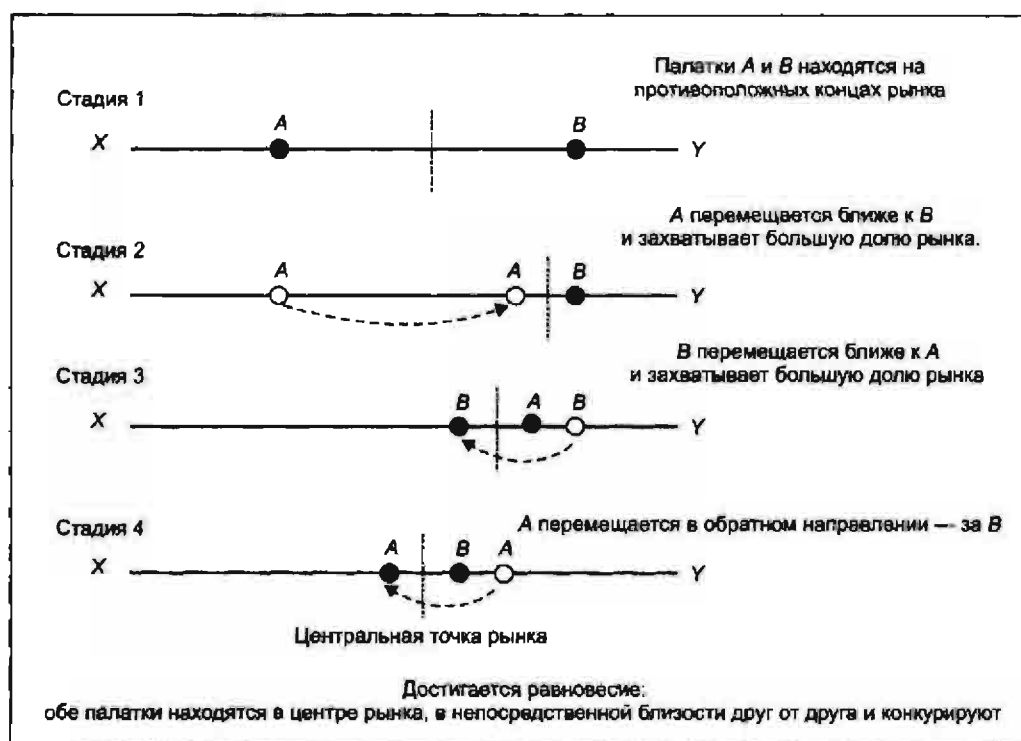


Рис. 11.6. Динамика принципа минимальной дифференциации
 Источник: Hotelling, 1929. In: Brown, 1992, p. 68.

образом, чтобы получить еще большую долю рынка: на рис. 11.6 показана динамика перемещений двух палаток с мороженым по пляжу. Первоначально обе палатки располагались в разных концах прямой, однако вскоре продавец *А* понимает, что сможет получить большую долю рынка, если переместит свою палатку ближе к продавцу *Б*. После перемещения продавец *А* получает всех потребителей, находящихся на части линии от *Х* до *А* и плюс потребителей с половины отрезка между *Б* и *А*. Однако продавец *Б* может принять ответные меры и переместить свою палатку таким образом, что у *А* останется только маленькая доля рынка от *А* до *У*. Наконец, в ответ на шаг продавца *Б* продавец *А* снова переместит свою палатку, и на рынке будет достигнуто новое равновесие, когда оба продавца обладают равной долей рынка и конкурируют друг с другом, находясь практически рядом.

Долгосрочным результатом динамического развития принципа минимальной дифференциации является тенденция к скоплению кластеров ритейлеров, продающих аналогичные товары (например, моторы для автомобилей) в одном месте, в результате чего образуется своего рода торговый агломерат. Подобная тенденция отмечается и у ритейлеров, предлагающих сопутствующие товары, например рестораны и кинотеатры, цветочные и бакалейные магазины.

Модели скопления розничных торговых точек (агломератов) предполагают, что существует зависимость от типа розничной функции, которую предлагает ритейлер. Например, с гораздо большей уверенностью можно ожидать скопления ритейлеров, продающих дорогие товары (см. изложенную выше ТЦМ), чем ритейлеров, торгующих товарами повседневного спроса; в то время как бутики, ювелирные и антикварные магазины часто располагаются в одном месте, супермаркеты или универсамы стараются открыть свои торговые точки подальше от конкурентов. Кроме того, поблизости друг от друга обычно располагаются магазины ритейлеров, предлагающие комплементарные товары или услуги, например театры или кинотеатры находятся рядом с ресторанами, а магазины, торгующие аксессуарами, располагаются вблизи модных бутиков.

МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ И ТИПЫ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Типы местоположения связаны с различными принципами первоначального выбора места. Существует множество вариантов, однако реально ритейлер может остановить свой выбор на одном из трех:

- изолированное положение;
- стихийная торговая зона;
- спланированный торговый центр.

Каждый возможный вариант имеет свои преимущества и недостатки. Существует ряд различных комплексных факторов, которые необходимо оценить, выбирая место для будущей торговой точки.

Выбор первого варианта предполагает, что торговая точка *изолирована от других магазинов* и находится на улице или возле дороги в изолированном месте. Основные сильные стороны подобного местоположения: практическое отсутствие конкуренции, низкая арендная плата, более низкие операционные издержки, которые можно переложить на потребителя, простота наблюдения за перемещением потребителей в магазине, несложно

найти место для парковки автомобилей. Для крупных компаний отдельно стоящий магазин дает преимущество в результате более низких издержек, большей торговой площади. Внутренний и внешний интерьер магазина может быть спроектирован таким образом, чтобы максимально соответствовать особым требованиям и специфике компании. Необходимо отметить, что отдельно стоящие магазины могут являться частью особой стратегии дифференциации для крупных компаний. Это связано с тем, что потребители предпочитают пойти за покупками в ближайший бакалейный магазин. В то же время противоположная ситуация имеет место в случае с такими ритейлерами, как модные бутики, которые предпочитают размещать свои магазины поблизости друг от друга, чтобы привлечь потребителей. Слабая сторона изолированного расположения торговой точки состоит в сложности привлечь первоначальных/новых клиентов, поскольку один-единственный магазин может обладать достаточно слабым «притяжением» потребителей. Таким образом, затраты на рекламу и другие мероприятия по продвижению достаточно высокие. Изолированное местоположение чаще всего выбирают магазины товаров повседневного спроса, гаражи, рестораны быстрого обслуживания и склады-дискаунтеры, поскольку остальные типы ритейлеров полагают, что при подобном размещении достаточно сложно привлекать и удерживать большую базу клиентов.

Стихийная торговая зона может состоять из двух и более торговых точек, находящихся в непосредственной близости друг от друга. Незапланированная торговая зона развивается постепенно или фрагментарно. Существующие здания могут быть переоборудованы под нужды розничной торговли; права собственности в стихийном торговом центре, как правило, принадлежат нескольким компаниям или владельцам. Большинство торговых зон в центре города или небольших торговых центров являются стихийно сложившимися и незапланированными. В то же время все чаще они включают запланированные участки. Эту тенденцию можно наблюдать на окраинах городов или в непосредственной близости от города. Обычно в пределах стихийной торговой зоны сосуществуют несколько ритейлеров, при этом может возникнуть избыток одних типов торговых точек и недостаток других. Не существует никаких ограничений в отношении числа ритейлеров или типа торговых точек. Сильными сторонами стихийно сложившейся торговой зоны являются большой выбор торговых точек в пределах одного района, возможность сравнивать цены, высокий показатель «проходимости» района (зоны), доступность общественного транспорта. Кроме того, потребитель может значительно сократить затраты времени, посещая различные магазины в пределах одной торговой зоны. К слабым сторонам стихийно сложившейся торговой зоны можно отнести: излишнее скопление транспорта, трудность парковки, организация доставки, высокая арендная плата и налоги, низкое качество некоторых строений в центре города; в случае если стоимость проезда до торговой зоны высока, а парковка затруднена, может возникнуть проблема с наймом и удержанием персонала.

Спланированный торговый центр представляет собой архитектурно спланированное местоположение для размещения ряда дополняющих друг друга фирменных магазинов. Согласно существующему плану, как правило, торговый центр строится для нескольких крупных ключевых брэндов и большого числа небольших магазинчиков, позволяющих

добиться разнообразия представленной продукции и повысить интерес к торговому центру. Обычно торговый центр развивается и функционирует как единый, целостный объект с общим паркингом, в пределах этого объекта достигается равновесие между разными типами ритейлеров. Ритейлеры имеют возможность арендовать место в торговом центре, если своим присутствием они будут дополнять уже существующие типы торговых точек, а предлагаемые ими товары и услуги будут надлежащего качества. Сильными сторонами спланированного торгового центра являются: сбалансированное и всеохватывающее предложение розничных товаров и услуг, возможность для потребителя покупать необходимые товары в комфортабельной обстановке в одном месте, а для торговцев — направлять потоки потребителей в различные зоны; единый имидж торгового пространства, возможность повысить безопасность и сократить число краж. Все эти преимущества ведут к росту популярности гипермаркетов и торговых центров, которые привлекают потребителей отсутствием проблем при парковке и возможностью делать покупки в любую погоду. Управление и маркетинг торговых центров, как правило, имеет целостный характер. К числу слабых сторон спланированного торгового центра можно отнести четко зафиксированные условия работы ритейлеров, которые прописываются в договоре аренды (например, часы работы магазина); арендную плату, которая может быть выше, чем в других местах; ограничения на типы товаров, которые могут продаваться в тех или иных магазинах; положение небольших магазинчиков может быть намного хуже, чем положение более крупных; некоторые торговые центры на сегодняшний день устарели и требуют модернизации.

Типы спланированных торговых центров

В следующих двух подразделах мы более подробно рассмотрим два вида спланированных торговых центров: розничный парк (*retail park*) и торговый молл (шоппинг-молл) (*shopping malt*).

Розничный парк (retail park)

Розничный парк, как правило, располагается на окраине города или в его предместье и представляет собой кластер нескольких крупных автономных магазинов с общей стоянкой для автомобилей. В состав розничного парка площадью 50 000 кв. ф. входит обычно как минимум три склада-магазина. Первые розничные парки появились в начале 1980-х гг., а затем их стали размещать поблизости от развлекательных заведений — таких, как боулинг или кинотеатр. Розничный парк отличается от гипер-маркета, который представляет собой одно-единственное здание с общим менеджментом. В гипермаркетах часто можно встретить небольшие магазинчики, в розничном парке все магазины имеют площадь не менее 10 000 кв. ф.

Торговый молл (*гипермаркет*)

Торговый молл — это большое здание площадью не менее 100 000 кв. ф., в котором располагается большое число розничных торговых точек. Торговый молл, как правило, представляет собой крытое здание с множеством переходов, расположенных на одном

уровне с магазинами и позволяющих быстро переходить из одного магазина в другой. Если торговый молл имеет несколько этажей, то на каждом из этих этажей может располагаться «магазин-якорь». Торговый центр может развиваться в пределах торговой зоны и в изолированном месте. Это связано с тем, что некоторые торговые центры были построены как часть стихийно складывавшейся торговой зоны, а другие возникли в стороне от центра города.

Minicase 11.1

Правильный выбор «магазина-якоря» определяет успех развития торгового молла (гипермаркета)

Никакие инновационные технологии в торговле не могут обеспечить достаточного числа покупателей, если в торговом блоке нет ритейлера, поставляющего большую часть необходимых им товаров. Это означает, что для того чтобы привлечь покупателей, необходимо найти правильный «якорь» — крупного ритейлера, который занимал бы большое торговое пространство в центре гипермаркета. Какой розничный торговец может стать идеальным «якорем»?

В Великобритании все более популярной становится тенденция не соединять розничную торговлю продуктами с торговыми блоками (по крайней мере самые крупные). Компания *Capital Shopping Centres*, владеющая несколькими крупными торговыми центрами в Великобритании, недавно объявила о своих планах перенести крупного ритейлера, специализирующегося на продуктах питания, *ASDA*, который является «якорем» для торгового центра *MetroCenter* в Гейтсхеде на северо-востоке Англии, в другое место, заменив его универсамом *Debenhams*. «В *MetroCentre* мы обнаружили, что поток посетителей, попадающих в торговый центр через вход в Красный квадрант (где расположен *ASDA*), значительно ниже, чем через другие входы, — говорит Дуглас Лесли, исполнительный директор *Capital Shopping Centres*. — Люди заходят в *ASDA*, а затем таким же путем выходят обратно. Остается спорным вопрос о связи закупок продовольственных товаров с покупками других товаров». Дэвид Робинофф, исполнительный директор *Eastdil Realty Co.* в Нью-Йорке, утверждает: «Люди, покупающие скоропортящиеся товары, не хотят оставлять их в машине на несколько часов, чтобы посетить остальные магазины торгового центра». Кроме того, покупка продуктов и одежды осуществляется потребителями в разное время. Согласно исследованию, проведенному компанией *Healey & Baker*, во многих европейских странах, включая Бельгию, Данию, Германию и Португалию, в качестве «якоря» используются супермаркеты. Во Франции более популярны так называемые гипер-маркеты. Ивон Курт, специалист по розничной торговле в компании *Healey & Baker*, отмечает, что частично сложившуюся ситуацию можно объяснить существующими во многих европейских государствах ограничениями на время работы магазинов. Джонатан Тинке, специалист по европейским розничным и развлекательным паркам из *Chelverton Properties*, утверждает, что желание привлечь в качестве «якоря» супермаркеты зависит от потребительских предпочтений населения в целом. Он отмечает, что «в странах с развитой экономикой потребители меньше тратят на товары повседневного спроса». В Польше, где среднегодовой доход на душу населения не превышает 3000 долл., большая доля затрат приходится на продовольственные товары и товары повседневного спроса. В Германии же, где средний доход на душу населения составляет 22 000 долл., модель потребительского поведения отличается от польской. Таким образом, чтобы понять природу поведения потребителей, необходимо учитывать их окружающую социально-экономическую среду. В развивающейся экономике привлечь покупателей можно, предлагая товары повседневного спроса, в более развитых странах «якорем» служат развлекательные заведения, а в наиболее развитых — привлечь потребителей может искусство.

Источник: Norma Cohen // *Financial Times*. 1998. 9 January.

ца торгового молла является создание современного центра с большим числом различных типов торговых точек. В торговом молле, как правило, есть несколько крупных магазинов с известным брэндом, а также значительное число небольших торговых точек. Торговые моллы отличаются от розничных парков тем, что предлагают более широкий ассортимент товаров, включая наряду с одеждой и обувью предметы роскоши и услуги развлекательных заведений. Существует большое число торговых центров, начиная от небольших районных центров и заканчивая крупными региональными торговыми моллами, такими, как *MetroCenter* около Гейтсхеда или *Meadowhall* в Шеффилде в Великобритании. Площадь региональных торговых моллов составляет не менее 300 000 кв.ф., как правило, на территории торговых моллов находятся кинотеатры, ресторанные дворики, катки и т.д.

Продвижение торгового молла на рынке осуществляется под одной торговой маркой, т.е. менеджеры центра проводят единую маркетинговую политику для всего центра в целом. Однако очень часто успех торгового молла зависит от магазинов, которые он может привлечь. Чаще всего руководство торгового молла старается избежать сдачи помещений в аренду магазинам, торгующим со скидкой (дискаунтерам). В табл. 11.3 представлены различия в стратегии дискаунтеров и традиционных универмагов.

Два типа розничной торговли по критерию местоположения

Основываясь на изложенной выше теории, можно выделить два основных типа розничной торговли, которые необходимо рассмотреть более подробно: розничная торговля в непосредственной близости от потребителя и розничная торговля в удалении от него. Характер регионального развития оказывает влияние на доступность тех или иных участков земли для компаний, занимающихся розничной торговлей. В пределах любой территории можно определить тип ритейлера, который может рассчитывать на успех. Таким образом, в процессе принятия решений о местоположении торговой точки можно рассматривать два обобщенных типа розничной торговли.

Розничная торговля в непосредственной близости от потребителя предполагает размещение торговых точек в максимально удобных для потребителей местах: вблизи места работы, по пути от работы домой, возле дома или непосредственно в доме, где проживает потребитель. В качестве примера можно привести заправочные станции, хозяйственные магазины, небольшие магазинчики «за углом», пункты видеопроката, газетные киоски, рестораны быстрого обслуживания, пункты оформления заказов по почте или пункты «магазинов на диване».

Чтобы добиться успеха в этой категории руководству торговой точки необходимо идентифицировать местоположения, через которые проходит максимальный поток потребителей и где торговую точку можно легко заметить, затем необходимо удостовериться, что предложение торговой точки соответствует потребностям и характеристикам людей, работающих и живущих поблизости. Розничная торговля в непосредственной близости от потребителя чаще всего ассоциируется с товарами повседневного спроса.

Таблица 11.3

Различия в стратегии дискаунтеров и традиционных универмагов

<i>Стратегия дискаунтера, специализирующегося на продаже одежды</i>	<i>Стратегия универмага</i>
1. Выбор местоположения с низкой арендной платой - низкая арендная плата может быть следствием небольшого потока потребителей или расположения в менее преуспевающем районе. 2. Простые крепления и стыки, дешевое покрытие пола, небольшое количество дисплеев. 3. Стратегия продвижения на рынок основана на лидерстве по цене. 4. Негибкое обслуживание (слабо представлены такие услуги, как заказ по телефону, упаковка подарков, кредит и т.д.). 5. Самообслуживание, большинство товаров выставлены таким образом, чтобы их можно было видеть в условиях переполненного магазина. 6. Продажа товаров дешевых брэндов. 7. Непрерывное использование низких ценовых предложений 8. Нет примерочных.	1. Более дорогое (с точки зрения арендной платы) местоположение в торговом центре, который имеет высокий уровень «притяжения» потенциальных потребителей. 2. Изящные крепления и стыки, ковровое покрытие на полу, много окон и витрин (дисплеев), примерочные в каждом отделе, простая подгонка одежды. 3. Стратегия продвижения на рынок строится на развитии имиджа брэнда, предложении качественных товаров и высоком качестве обслуживания. 4. Гибкость в обслуживании (доставка на дом, схемы лояльности потребителей, маркетинг, ориентированный на развитие взаимоотношений с клиентами, и т.п.). 5. Помощь продавцов в выборе товаров, большой ассортимент товаров, оформление витрин, высокий уровень мерчандайзинга. 6. Большой выбор товаров ведущих брэндов, отказ продавать уцененные товары в конце сезона или устраивать распродажи. 7. Распродажи приурочены к концу сезона или специальным случаям. 8. Имеются примерочные.

Розничная торговля в удалении от потребителя предполагает, что потребитель должен преодолеть некоторое расстояние, чтобы добраться до магазина. Этот тип размещения популярен среди магазинов ведущих брэндов, крупных ритейлеров, предлагающих бакалейные товары, игрушки, одежду, магазинов для обустройства дома формата «Сделай сам», крупных магазинов, торгующих со скидкой (дискаунтеров) и т.п. Относительно мобильные потребители, обладающие автомобилями, чаще всего предпочитают делать покупки в подобных магазинах. Розничная торговля в удалении ассоциируется со специфическими товарами, которые могут привлечь определенные сегменты потребителей. Характерными чертами этих товаров является планирование покупки и большая вовлеченность потребителей и обслуживающего персонала в процесс покупки. Не так давно четко обозначилась тенденция выносить магазины бытовой техники и электроники, ковров и мебельные салоны на окраину города или в предместье и группировать их в розничных парках. Маркетинговая стратегия в этом случае основана на предложении и продвижении товаров с высокой ценностью для потребителей.

Необходимо учитывать также и другие факторы. С точки зрения изучения потребительского поведения, очень важно понимать, по какому случаю делается та или иная покупка (рис. 11.7). Выбирая местоположение для торговой точки, нужно принимать во внимание тип предлагаемых



Рис. 11.7. Расположение розничных торговых точек и поведение потребителей

товаров, а также насколько процесс покупки зависит от ограничений времени. Товары повседневного спроса должны продаваться в непосредственной близости от места жительства потребителя. Однако существует ряд товаров, которые требуют принятия сложного решения и тщательного обдумывания покупки. Эти товары могут продаваться в магазинах на центральных улицах города. Если розничный торговец предлагает крупногабаритные товары, такие, как мебель или бытовая техника, наиболее удачным местоположением для таких торговых точек является розничный парк, где потребители могут легко найти место на парковке. Наконец, ритейлер, предлагающий товары, которые потребитель сразу может унести с собой, часто располагает свои торговые точки на центральных улицах, где потребитель имеет возможность сделать выбор среди расположенных рядом конкурирующих магазинов.

МЕТОДЫ ВЫБОРА МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ

Использование различных форм анализа помогает выбрать приемлемое местоположение торговой точки. Приемлемое местоположение определя-

ется рядом характеристик розничного бизнеса. Это означает, что для выбора места, позволяющего охватить максимальное число потребителей из целевого сегмента, необходимо применять различные виды анализа — в том числе с учетом типа и ассортимента продаваемых товаров.

Факторы, определяющие местоположение торговой точки

Чтобы определить возможную зону охвата, предсказать продажи и подсчитать размер спроса и рентабельность, необходимо принять во внимание ряд факторов. Чу и Лю (*Chu, Lu, 1998*) утверждали, что в процессе принятия решений о местоположении торговой точки предполагается, что рассматриваемая компания может выбрать только один участок земли. Эта предпосылка в некоторой степени уводит нас от реальной ситуации, когда решения о пространственном размещении могут иметь более сложный характер исходя из географии дистрибуции и цен конкурентов. В качестве примера в табл. 11.4 мы приводим список факторов, оказывающих влияние на процесс принятия решений о местоположении; этот список можно продолжать. Предварительно необходимо исследовать все возможные варианты местоположения, а затем провести более детальный анализ. Дороги, условия для парковки автомобилей, конкуренты и потоки потенциальных потребителей оценить довольно просто; некоторые другие факторы, представленные в табл. 11.4, гораздо сложнее поддаются анализу.

Методы оценки местоположения

Существуют как простые, так и сложные методы оценки местоположения торговой точки. Самый очевидный и простой метод оценки местоположения заключается в подсчете входящих и выходящих покупателей в течение пяти минут в период максимального заполнения магазина. При-

Таблица 11.4

Факторы, оказывающие влияние на выбор местоположения торговой точки

<i>Клиенты – потенциальные /существующие</i>	<i>Доступность</i>	<i>Конкуренция</i>	<i>Издержки</i>
• Демографические факторы • Доход/основные занятия, занятость по отраслям, тренды • Распределение затрат • Рост числа и плотности населения и основные тенденции • Стиль жизни • Автомобилизация населения	• Обозреваемость территории • Пешеходные переходы • Барьеры: железнодорожные переезды, реки • Тип зоны местоположения • Состояние дорог и дорожная сеть • Парковка • Общественный транспорт	• Число конкурентов и уровень конкурентности среды • Тип конкуренции • Индекс насыщения рынка • Близость основных конкурентов, трейдеров, лидеров рынка - например, <i>Marks&Spencer</i>	• Затраты на строительство • Арендная плата • Налоги • Страховка • Затраты на доставку • Издержки на оплату труда

нимая за основу «правило большого пальца», можно подсчитать, что, если за пять минут через магазин прошло в среднем 100 человек и каждый потратил около 150 ф. ст., потенциальный доход магазина составит 15 000 ф. ст. в неделю. Если через магазин прошло 200 человек, то потенциальный доход составит 30 000 ф. ст. в неделю. Очевидно, есть переменные, которые также необходимо анализировать, чтобы гарантировать жизнеспособность торговой точки. Например, необходимо оценить, насколько привлекательны для потребителей находящиеся рядом магазины. Эппли (Eppli, 1998) в работе, посвященной изучению потребительского поведения в магазинах, показал: чтобы оценить потенциальные продажи, необходимо рассматривать местоположение, конкурентное окружение и имидж универмага.

Наиболее логично было бы использовать для оценки список факторов, подобный тому, что представлен в табл. 11.4. Факторы, имеющие отношение к потенциальному местоположению торговой точки, можно выделить и затем оценить по десятибалльной шкале (от 1 — слабее, до 10 — большое). Подсчитав баллы, можно получить инструмент для принятия управленческих решений в отношении выбора того или иного местоположения для розничной торговой точки. Этот метод оценки подходит для небольшого ритейлера, для оценки местоположения крупного супермаркета необходимо использовать более сложные методы. Это связано с тем, что в последнем случае привлекаются значительные инвестиции, операции имеют более сложный характер, кроме того, необходимо обеспечить уровень прибыли, позволяющий окупить первоначальные вложения. Розничная торговля в удалении от потребителя требует более детальной оценки в процессе выбора местоположения торговой точки.

АНАЛИЗ ЗОНЫ ОХВАТА

Анализ зоны охвата совместно с аналоговым методом (сравнение одинаковых магазинов внутри одной группы) служит основой для прогнозирования объемов продаж крупных магазинов (супермаркетов). При открытии нового супермаркета или поиске нового месторасположения компания может обратиться к анализу зоны охвата. Принципиальная структура этого анализа представлена в табл. 11.5.

Данные в столбцах таблицы требуют некоторого разъяснения.

- В столбце 1 содержатся показатели времени в пути, представленные в минутах, однако эти показатели также могут измеряться в метрах или

Таблица 11.5
Структура анализа зоны охвата (зоны притяжения)

<i>Время в пути (мин.)</i>	<i>Население</i>	<i>Объем потенциальных продаж за неделю</i>	<i>Конкуренция (общая площадь, (кв. ф.)</i>	<i>Торговая площадь в расчете на одного человека (кв. ф.)</i>	<i>Прогнозируемые продажи</i>
1	2	3	4	5	6
0 — 10					
10 — 20					
20 — 30					
30 — 40					
40 — 60					

километрах дистанции, которую необходимо преодолеть, чтобы добраться до торговой точки. В последнем случае, правда, невозможно учесть состояние местной сети дорог.

- В столбце 2 могут содержаться данные о социально-экономических, возрастных группах, владельцах автомобилей и т.д. Она может основываться на доле работающего населения.

- Данные столбца 3 можно рассчитать, умножая средние затраты на товары на одного человека, на численность всего населения. Более детальный анализ предполагает выделение затрат на душу населения в различных категориях потребителей, затем эти затраты умножаются на число представителей данной категории, посещающих торговую точку в различные временные периоды. Например, супермаркет может стараться привлечь потребителей, принадлежащих к социально-экономической группе людей с доходами выше среднего, или он может быть окружен домашними хозяйствами определенного типа.

- Столбцы 4 и 5 позволяют оценить потенциал рынка для нового магазина на основе существующих условий.

- В столбце 6, используя данные множества подобных магазинов в группе (аналоговый метод), можно сделать достаточно реалистичный прогноз продаж. Этот прогноз будет принимать во внимание и эффект конкуренции.

В конечном итоге решение о том или ином местоположении будет зависеть от объема продаж, требований к рентабельности, которые предъявляют ритейлер и собственник земельного участка.

Применение компьютеризированных баз данных для решений о местоположении розничной торговой точки

Существует ряд компьютеризированных картографических методов, позволяющих оценить место, где будет располагаться потенциальная торговая точка. Карты торговой зоны предоставлены таким компьютерным обеспечением, как *SYMAP*, *GIS* (географические информационные системы) или *Pinpoint-анализ*. Эти системы позволяют оценить географическую и демографическую привлекательность местоположения более точно, чем другие методы. Ритейлеры часто не спешили использовать программное обеспечение для выбора места размещения торговой точки, чтобы повысить качество этих решений. Однако крупные ритейлеры, особенно специализирующиеся на торговле продовольственными товарами, используют *GIS*, поскольку это позволяет им получить дополнительное конкурентное преимущество над более мелкими компаниями.

Модель притяжения

Для оценки решения о месте расположения торговой точки можно также использовать различные модели. Согласно модели притяжения первичный выбор местоположения основан на идее, что потребители выбирают тот или иной магазин под воздействием «эффекта притяжения» его местоположения. Одним из первых «эффект притяжения» начал анализировать Рейли (*W.J. Reilly*), открывший закон притяжения в розничной торговле в 1929 г. Этот закон определяет точку безразличия между двумя городами, что позволяет в дальнейшем определить зону охвата (при-

тяжения). Точка безразличия — это географическая точка, расположенная между двумя городами или населенными пунктами; в этой точке для потребителей не будет иметь значения, в каком магазине делать покупки. Существование точки безразличия помогает определить зону охвата или географическую зону, откуда розничный торговец «получает» своих потребителей. Согласно модели Рейли, большинство потребителей предпочтет делать покупки в крупном городе или населенном пункте, где они могут найти много магазинов и большой выбор товаров. Эти факторы заставляют потребителей по-другому воспринимать затраты времени на поездку до города и обратно. Закон Рейли можно выразить следующей формулой:

$$D_{AB} = \frac{d}{1 + \sqrt{\frac{P_B}{P_A}}},$$

где D_{AB} — предел зоны охвата города A в милях по дороге от города A к городу B ; d — расстояние между городами A и B по основной дороге; P_A — население города A ; P_B — население города B .

Основываясь на этой формуле, город с населением 450 тыс. чел. (A) «притягивает» потребителей с расстояния, в три раза превышающего расстояние, с которого «притягивает» потребителей город с населением 50 тыс. чел. (B). Если расстояние между городами равно 20 милям, то зона охвата города A равна 15 милям, а города B — 5 милям (рис. 11.8).

Закон Рейли опирается на три основные предпосылки:

- две конкурирующие области одинаково доступны, если ехать по основной, соединяющей их дороге;
- ритейлеры в каждой из этих двух областей работают одинаково эффективно и не обладают дополнительными конкурентными преимуществами;
- две области не отличаются друг от друга по этническому, гражданскому составу, архитектуре, ограничениям на стоянку автомобилей и т.п.

Таким образом закон Рейли имеет ограничения. Часто действительное расстояние и время в пути до торговой точки отличаются от представлений потребителей, подобная ситуация, например, имеет место, когда потребитель полагает, что расстояние до магазина с ограниченным ассортиментом, плохим качеством обслуживания или проблемами с парковкой больше, чем до магазина с приятной атмосферой. Иначе говоря, потребитель готов затратить больше времени на поездку, если это даст ему определенные преимущества при парковке автомобиля или если он хочет посетить конкретный магазин и т.п.

Однако, несмотря на все перечисленные выше слабые стороны, закон Рейли имеет большое значение в процессе оценки местоположения, поскольку позволяет формализовать взаимосвязи между конкурирующими торговыми зонами. В частности, можно выделить несколько основных факторов, определяющих местоположение:

- *удобное пространственное расположение* — с ростом расстояния или времени в пути до магазина или торгового центра уменьшается потенциальный размер рынка;

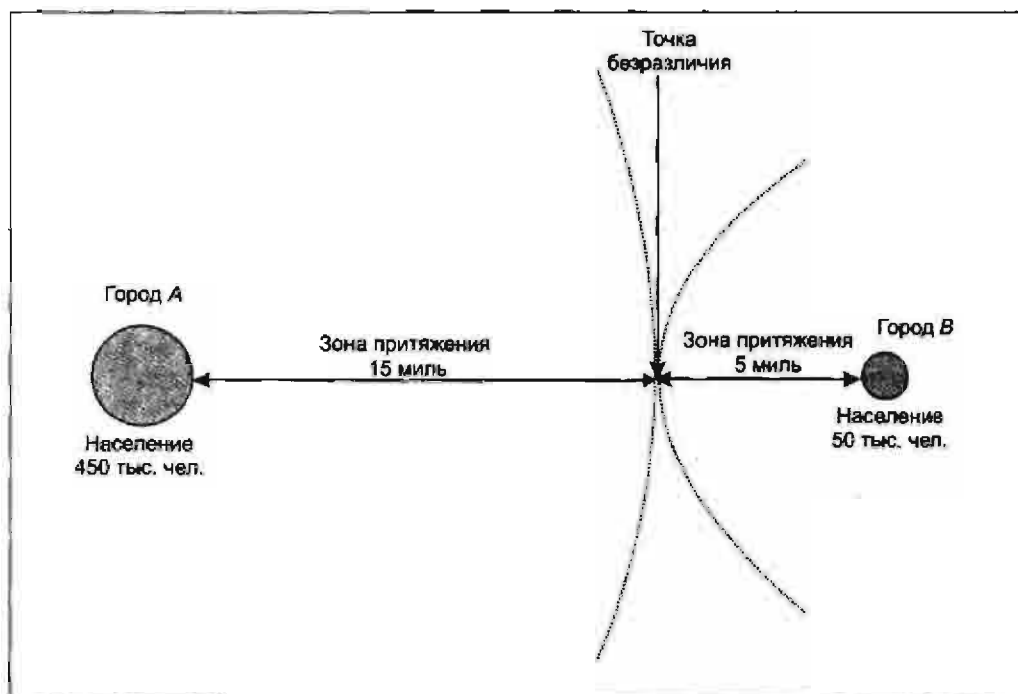


Рис. 11.8. Точка безразличия Рейли

- *диапазон* — максимальное расстояние до магазина или торгового центра, которое потребитель готов преодолеть;
- *порог* — минимальный размер рынка, необходимый для поддержания жизнеспособности магазина определенного типа или торгового центра.

РЕГРЕССИОННЫЙ АНАЛИЗ

Для прогнозирования продаж большие магазины могут также использовать регрессионный анализ. Как мы уже отмечали, существующие магазины, подобные тому, которые планируется открыть, используются для того, чтобы оценить уравнение, связывающее объем продаж и ряд переменных (например, население, размер магазинов конкурентов и т.д.). Проиллюстрируем этот прием на гипотетическом примере:

$$Y = a + b_1 x_1 - b_2 x_2,$$

где Y — объем розничных продаж; x_1 — население (на территории в радиусе 20 минут езды); x_2 — конкуренция (торговые площади всех магазинов больше 20 000 кв. ф. в радиусе 20 минут езды); b_1 b_2 — коэффициенты регрессии; a — постоянная величина.

Двадцать пять наблюдений аналогичных магазинов дают нам следующее уравнение регрессии:

$$Y = 200\,000 + 0,74x_1 - 1,35x_2.$$

Детерминант для этого уравнения R^2 равен 0,83 (число 0,83, в свою очередь, представляет собой квадрат коэффициента корреляции r , который в этом примере равен 0,91. Таким образом, $0,91^2 = 0,83$).

Что означает детерминант $R^2 = 0,83$? Детерминант, равный 0,83, означает, что на 83% различия в объеме продаж 25 аналогичных магазинов можно объяснить изменениями в численности населения и уровне конкуренции. Только на 17% различия остаются необъясненными (вследствие некоторых других факторов, например уровня дохода, расходов на рекламу, ассортимента продукции).

Что касается коэффициентов регрессии, то b_1 равен 0,74, это означает, что при росте населения на 1% продажи увеличатся на 0,74%. Одновременно b_2 , равный $-1,35$, означает, что рост конкурентных площадей на 1% снизит продажи на 1,35%. Зная размер населения и размер торговых площадей конкурентов, руководство магазина может использовать данное уравнение, чтобы оценить потенциальный объем продаж.

Таким образом, супермаркеты рассматривают расстояние и время в пути, а другие типы ритейлеров изучают геодемографические профили, чтобы определить радиус зоны охвата. Для ритейлеров, располагающих свои магазины в непосредственной близости от конечных потребителей, важно знать, какие типы потребителей проживают или работают поблизости, так как большая часть клиентов этих магазинов приходит из небольшой зоны рядом с магазином. Такие геодемографические системы, как *ACORN* или *MOSAIC* (более подробное описание этих систем можно найти в главе 3), наряду с индексом целевой группы (*TGI*) предоставляют детальную информацию о зоне охвата: например, о типе домашних хозяйств, характеристиках потребителей, моделях потребления, желаемом ассортименте продуктов и т.п. Статистические данные и базы данных могут показать, как эта информация влияет на дистрибуцию в пределах города. Дальнейший анализ позволяет оценить размер рынка и потенциальные продажи.

Индекс насыщения в розничной торговле

Уровень конкуренции между магазинами оказывает влияние на потенциальные возможности каждой компании продвинуться на рынке розничной торговли. Поэтому, для того чтобы точно оценить недостатки или преимущества того или иного местоположения, необходимо изучить конкурентную структуру зоны охвата (притяжения). Упрощенно можно сказать, что в зоне охвата может быть недостаточно магазинов, избыток магазинов или зона охвата может быть насыщена магазинами. В первом случае в зоне охвата слишком мало магазинов, продающих специфические товары и услуги, чтобы удовлетворить потребности всего населения, проживающего в пределах этой зоны. Избыток магазинов в зоне охвата говорит о том, что некоторые ритейлеры могут не получать достаточной прибыли. В насыщенной зоне охвата число магазинов в точности соответствует потребностям, проживающего там населения.

Чтобы оценить конкурентную структуру зоны охвата, можно использовать модель, основанную на индексе насыщения в розничной торговле (*IRS*). Для оценки уровня насыщения зоны охвата необходимо провести следующие расчеты:

$$IRS_i = \frac{C_i \times RE_i}{RF_i},$$

где IRS_i — индекс насыщения в розничной торговле для области i (/ — локальная торговая зона); C_i — число потребителей данной категории продуктов/услуг в области i ; RE_i — расходы на одного клиента в розничной торговле в области / для категории продуктов/услуг; RF_i — общая торговая площадь в квадратных футах в зоне i для категории продуктов/услуг.

Рассмотрим пример насыщения области охвата продовольственными магазинами. В области охвата живут 15 000 потребителей, и они тратят в среднем 20 ф. ст. в неделю в продовольственных магазинах. (Данные по расходам на душу населения на различные категории продуктов содержатся в *Family Expenditure Survey*.) На рынке существует три магазина общей площадью 30 000 кв. ф. Следовательно,

$$IRS = (15\,000 \times 20 \text{ ф. ст.}) / 30\,000 = 10 \text{ ф. ст.}$$

Доход в 10 ф. ст. на квадратный фут торговых площадей необходим для безубыточной работы торговой точки и представляет собой меру насыщения торговой площади.

Использование IRS можно также проиллюстрировать на примере анализа трех зон охвата для розничного торговца обувью. Компания определила: для того чтобы быть прибыльной, продажи компании должны составлять не меньше 160 ф. ст. на квадратный фут торговой площади. Ри-тейлер предпочтет ту зону охвата, которая обладает наилучшим показателем насыщения в розничной торговле. В этом случае розничный торговец выбирает зону охвата 1, индекс насыщения которой равен 180 ф. ст. (табл. 11.6).

Таблица 11.6

Пример использования индекса насыщения в розничной торговле

	Зона охвата		
	1	2	3
Число потребителей, совершающих покупки, за год	60 000	30 000	10 000
Средняя стоимость покупки на одного потребителя, ф. ст.	60	75	100
Общая торговая площадь, кв. ф. (включая рассматриваемый магазин)	20 000	15 000	75 000
Индекс насыщения в розничной торговле (включая рассматриваемый магазин)	180	150	133
Индекс насыщения в розничной торговле (исключая рассматриваемый магазин)	240	225	400

При расчете индекса необходимо учитывать рассматриваемый магазин, если его не включить в формулу, то мы получим искаженный показатель насыщения. Если не включать рассматриваемый магазин, в табл. 11.6 наивысший объем продаж на единицу (квадратный фут) торговой площади (в денежном выражении) имеет зона 3 — 400 ф. ст. Однако эта область становится менее привлекательной, как только там появляется новый магазин. Заметим, что продажи на единицу торговой площади всегда сокращаются при появлении нового магазина в относительно небольшой географической области. Ритейлеру необходимо тщательно проанализировать влияние его собственного бизнеса и нового магазина на общий размер рынка — он увеличится или сократится при появлении нового магазина. Данные в табл. 11.6 дают основания предполагать, что с появлением нового магазина общие продажи остаются на том же уровне. В сфере розничной торговли продовольственными товарами существует мнение, что на одного человека в зоне охвата должен приходиться один квадратный фут торговой площади. Так, если в этой зоне проживает 80 тыс. жителей, размер торговых площадей должен быть не менее 80 тыс. кв. ф. Однако в свете того, что розничная торговля — достаточно сложное явление, подобная оценка считается довольно грубой. Необходимо отметить, что некоторые секторы рынка (например, бакалейные магазины или супермаркеты) могут быть насыщены, в то время как в других секторах (розничная торговля обувью и т.п.) может наблюдаться недостаток предложения. Каждый розничный торговец должен анализировать существующую ситуацию с той точки зрения, каким образом она повлияет на его бизнес. Кроме того, компания должна обладать достаточными ресурсами для своего дальнейшего развития. Согласно Эджклиф-Джонсон (*Edgecliffe-Johnson*, 2001), проблемы, возникшие у компании *GAP*, заставили ее отказаться от 30%-го расширения торговых площадей в пользу 10%.

РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Развитие розничной собственности означает процесс изменения назначения участка земли и дальнейшее его использование для нужд розничной торговли. В качестве примера можно привести восстановление бывших складов и фабричных помещений и превращение их в точки розничной торговли. Общее определение «развития розничной собственности» можно сформулировать следующим образом: преобразование участка земли в соответствии с новыми потребностями, основанное на предпосылке о том, что если существует повышенный спрос на участки земли под строительство розничных торговых точек и пониженный спрос на участки земли под промышленную застройку, то неизбежно развитие участков, подходящих для нужд розничной торговли. Другой тип развития розничной собственности — запланированное строительство торговых центров за пределами города и строительство розничных парков. Последний тип розничной собственности — сравнительно новое явление, однако в основе преобразования и развития собственности лежат отдача на инвестиционный проект и коммерческая ценность новой собственности.

Развитие розничной собственности основывается также на:

- локальных факторах спроса и предложения;
- возможности применить доступные участки земли для различных типов розничных компаний;

Minicase 11.2**Проблемы местоположения в розничной торговле: рыночные силы**

Подобно многим маленьким городкам в Великобритании, городок Ромси переживает не лучшие времена. Новые города, предместья, автомобили, кольцевые дороги, инновации в розничной торговле, холодильники, электронная коммерция и даже женщины, работающие вне дома, стали причиной снижения благосостояния 1000 маленьких британских городов с населением меньше 20 000 человек. Закрытие банков и железнодорожных станций также послужило толчком к дальнейшей изоляции этих городков.

Однако большинство местных чиновников приходят к выводу, что основной причиной упадка традиционных маленьких городов является развитие супермаркетов в городских предместьях. За последние 40 лет рыночная доля крупных ритейлеров, владеющих большим числом магазинов, национальных брэндов и франшиз, заполнивших центральные улицы британских городов и торговые центры, практически удвоилась и составила 65% розничного товарооборота, согласно обзору состояния мелкого бизнеса, проведенного банком *Barclays*. Это в значительной степени осложнило жизнь небольшим независимым магазинчикам (особенно магазинам, торгующим бакалейными товарами), число подобных магазинов сократилось с 275 000 в 1950 г. до 80 000 на сегодняшний день. Новая угроза для Ромси — один из крупнейших торговых центров Великобритании *West Quay*, который открылся вблизи Са-утгэмптона. Но после длительного периода упадка возникло движение в защиту маленьких британских городков, которые все еще являются центрами архитектурных памятников и несут в себе дух прошлого. Рекордное число делегатов в прошлом месяце собрались в Рипоне на четвертой ежегодной конференции, посвященной судьбе небольших городков, которая в этот раз проходила под девизом «борьба за выживание». Все большую популярность приобретают лозунги «Спасем сельскую местность» или «Спасем наши городки».

Несмотря на рост супермаркетов, мелкие розничные торговцы имеют почти 250 000 магазинов на территории Англии, в которых работают более 750 000 человек, проживающих в большинстве своем в маленьких городках. Четверть населения страны продолжает жить или в самих маленьких городках, или в их предместьях. Николас Фолк из консалтинговой компании *Urban and Economic Development Group* утверждает, что сегодня маленьким городкам необходимо сосредоточиться на том, чтобы повысить качество существующих магазинов и максимально выделить их отличительные черты. Супермаркеты могут предложить удобство совершения покупок, низкие цены и широкий ассортимент, маленькие магазины не могут себе этого позволить. Но они гомогенны и могут в значительной степени предоставить что-то менее заурядное, более живописное и индивидуальное, чем средний супермаркет *Tesco*, находящийся за пределами города.

Некоторые рыночные города возвращаются к своим корням, открывая для себя притягательность фермерских рынков, которые помогли сохранить мелкие города во Франции. Вэллингтон в Шропшире смог отнять часть клиентов у супермаркетов в близлежащем Телфорде, расширяя площадь уличного рынка под цветными тентами. Другие города устраивают «средневековые» ремесленные ярмарки и сезонные фестивали, пытаясь привлечь новых потребителей.

Некоторые города пытаются использовать американскую стратегию и капитализировать такие розничные товары и услуги, как бары, книги и хлеб. Ромси не безуспешно использует все перечисленные выше стратегии. Его население в 17 000 стало медленно расти после многих лет стагнации. Еще совсем недавно 20% из 85 городских магазинов не работали. Оставшиеся торговцы объединились в поисках помощи со стороны городского совета и торговой палаты и вели агрессивную политику «продвижения» их города. Координаторы помогли осуществить гражданские и коммерческие усовершенствования, обращая особое внимание на необходимость красочного оформления витрин и любезное отношение к покупателю. Эта простая стратегия, кажется, приносит свои плоды. Только два магазина в городе не работают, и торговцы отмечают развитие торговли.

- опыте и предпочтениях разработчика и местных органов власти;
- минимальном размере участка земли, необходимом для того, чтобы обеспечить различные масштабы развития и изменения построек;
- затратах на развитие собственности;
- факторе времени;
- уровне финансового риска, связанного с развитием собственности.

ЛИЗИНГ РОЗНИЧНОЙ ТОЧКИ

Как только достигнуто определенное соглашение в отношении участка земли, ритейлерам необходимо оценить условия контракта или договора лизинга. Существуют различные типы лизинга (аренды). В целом в большинстве случаев ритейлеры обычно берут собственность в аренду и не берут денежные средства в кредит для ее покупки. Это позволяет ритейлеру быть более гибким и высвобождает капитал для альтернативных проектов. Кроме того, часто торговые центры и аналогичные запланированные торговые зоны доступны для ритейлеров только по договору аренды. Существует несколько видов арендной платы: конкретная денежная сумма, которую вносят периодически или единовременно; установленная доля доходов; перекладывание на арендатора обусловленных договором затрат на развитие и поддержание арендуемой собственности.

В первом случае арендатор выплачивает *установленную в договоре фиксированную сумму* денег ежемесячно или ежеквартально до тех пор, пока действует договор аренды. В подобной ситуации и ритейлер, и землевладелец заранее представляют, какая сумма будет выплачена за период действия договора аренды. Одна из модификаций этой модели предполагает, что *сумма арендных платежей увеличивается по истечении определенного периода времени*. Этот рост может быть рассчитан исходя из официальных данных об ожидаемой инфляции, или он может быть предметом договоренности между арендатором и арендодателем.

В случае когда *арендная плата представляет собой процент от продаж*, арендатор выплачивает арендодателю часть своих доходов. Учитывая, что договоры аренды заключаются, как правило, на срок 5—20 лет, для арендатора колебания арендной платы в соответствии с инфляцией и результатами продаж представляют определенное преимущество. В США — это популярный вариант взимания арендной платы, воспринимаемый, как наиболее справедливый вариант, поскольку в случае спада в экономике арендные платежи понижаются, и наоборот. Этот подход часто модифицируется с добавлением значений минимального и максимального увеличения арендной платы, что позволяет защитить и продавцов, и розничных торговцев. Эта схема может также основываться на скользящем масштабе изменения арендной платы, т.е. ритейлер может платить 4% от первых заработанных 250 000 ф. ст. и 3% с последующих 150 000 ф. ст. и т.п. Подобная схема поощряет ритейлеров повышать эффективность своей деятельности.

Вышеупомянутые арендные договоры могут также основываться на *«возмещении через обслуживание»*, в этом случае арендодатель имеет право увеличить арендную плату, если сможет доказать, что расходы на стра-

хование, сервисное обслуживание или налоги возросли выше установленной в соглашении нормы. Это иногда называется «чистой арендой». «Возмещение через обслуживание» также может быть частью арендного договора, когда на арендатора перекладываются все расходы на поддержание и развитие собственности.

Арендный договор — это формальный контракт; соглашение об условиях и сроках аренды должно быть достигнуто между арендодателем (владельцем собственности) и арендатором (стороной, подписывающий арендный договор). В процессе подписания арендного договора каждая сторона может попытаться добиться для себя лучших условий, однако в конечном итоге результат зависит от силы влияния каждой стороны и их знаний о том, какие дополнительные положения можно добавить к соглашению. Далее мы приводим несколько вариантов дополнительных положений, которые могут стать частью договора.

Положение *«ограничения на использование»* включается в договор аренды, чтобы ограничить арендодателя в выборе партнеров, которые могут неблагоприятно повлиять на имидж ритейлера, торгового центра или ограничить спрос на товары ритейлера (например, вследствие появления альтернативного бизнеса может возникнуть проблема с парковкой и т.п.). Например, некоторые типы развлекательных заведений — фитнес-клубы или оздоровительные центры, — могут сократить число покупателей в торговом центре. Кроме того, можно установить в договоре список нежелательных заведений: секс-шопы, бары и другие подобные заведения, которые могут неблагоприятно воздействовать на имидж здания.

Положение *«исключительного использования»* заставляет арендодателя отказаться от сдачи помещений в аренду прямым конкурентам компании. Например, если ритейлер занимается прокатом видеокассет, то согласно договору арендодатель не сможет заключить договор аренды с другим владельцем видеопроката; кроме того, договор может накладывать ограничения на других ритейлеров (например, магазины товаров повседневного спроса), которые не смогут давать на прокат видеокассеты. Альтернативно ритейлер может попытаться защитить свой бизнес, согласовав с арендодателем, что в торговом центре будут представлены только те компании, которые торгуют известными брендами. Таким образом, соглашение «исключительного использования» гарантирует, что в торговой зоне будут представлены только компании с определенным имиджем и репутацией.

Арендный договор может также включать положения, запрещающие арендодателю размещать любые объекты таким образом, чтобы они могли ограничить видимость витрин здания магазина или доступ к нему посетителей. С ростом популярности банкоматов, публичного Интернета и других новейших технологий увеличивается вероятность того, что эти автоматы могут быть установлены таким образом, что это негативно скажется на бизнесе первичного арендатора.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выбор местоположения торговой точки определяет результаты ее будущей деятельности и благосостояние ритейлера. Поскольку открытие

нового магазина требует затрат ресурсов и времени, его местоположение необходимо планировать заранее. В процессе принятия решения о потенциальном местоположении торговой точки необходимо оценить его сильные и слабые стороны, используя различные аналитические методы. Задача ритейлера — определить размер и профиль потенциального рынка, оценить все возможные местоположения в торговом ареале, затем применить различные методы анализа альтернативных вариантов, чтобы выбрать местоположение, позволяющее максимизировать прибыль нового магазина. В процессе принятия решения о местоположении новой торговой точки должен быть оценен тип розничного бизнеса в связи с его потенциальным местоположением.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнения, предлагаемые в этом подразделе, посвящены вопросам, обсуждаемым в главе 11. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к главе 12.

1. Каким образом поведение потребителей и изменения в бизнес-среде повлияли на развитие моделей пространственного местоположения розничных торговых точек в развитой экономике?

2. Учитывая современные тенденции в поведении потребителей в процессе совершения покупок, какие изменения в расположении розничных магазинов в крупных городах можно ожидать в дальнейшем?

3. Считаете ли вы, что некоторые аспекты аналитических методов оценки потенциального местоположения представляют большую ценность, чем другие? Если да, то какие аналитические методы вы бы использовали и какие основные факторы вы хотели бы оценить в процессе принятия решения о местоположении магазина? Приведите несколько аргументов в пользу своего выбора.

4. Как вы считает, какие аспекты наиболее важны в процессе принятия решений о местоположении потенциальной торговой точки? Используйте в качестве подсказки приведенную ниже таблицу.

Факторы анализа местоположения:	Комментарии о важности этих факторов с точки зрения маркетинга
• близость конкурентов • тип и образ жизни домашних хозяйств • затраты на развитие • местоположение «в центре города», «на окраине», «за пределами города» • другие (список)	

Прокомментируйте, каким образом изменится через 20 лет анализ пространственного размещения торговых точек.

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Bennison, D., Clarke, I. and Pal, J.J. (1995) 'Location decision making in retailing: an exploratory framework for analysis', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (1), 1—20.

Brown, S. (1992) *Retail Location: A micro-scale perspective*. Aldershot: Avebury. Brown, S. (1993) 'Retail location theory: evolution and evaluation', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3 (2), 185-229.

Chu, C.Y.C. and Lu, H. (1998) 'The multi-store location and pricing decisions of a spatial monopoly', *Regional Science and Urban Economics*, 28 (3), 255—81.

Clark, M. (1993) 'Mapping out retail direction', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 21 (2), 36—8.

Clarke, I. and Bennison, D. (1997) 'Towards a contemporary perspective of retail location', *International journal of Retail and Distribution Management*, 25 (2/3), 59-69.

Clarkson, R.M., Clarke-Hill, CM. and Robinson, T. (1996) 'UK supermarket location assessment', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 24 (6), 22-3.

Coates, D., Doherty, N., French, A. and Kirkup, M. (1995) 'Neural networks for store performance forecasting: an empirical comparison with regression techniques', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (4), 415-32.

Cohen, N. (1998) 'Property market: an anchor in the centre', *Financial Times*, 9 January.

Department of the Environment (1996) *Town Centres and Retail Developments, Planning Policy Guidance* (Note 6). London: HMSO.

Drezner, Z., Wesolowsky, G.O. and Drezner, T. (1998) 'On the logit approach to competitive facility location', *Journal of Regional Science*, 38 (2), 313—27.

The Economist (2000) 'Market Forces', *The Economist*, 7 October.

Edgecliffe-Johnson, A. (2001) 'Gap reins in plans to expand number of stores', FT.com site, 22 June.

Eppli, M.J. (1998) 'Value allocation in regional shopping centers', *Appraisal Journal*, 66 (2), 198-206.

Fernie, J. (1995) 'The coming of the Fourth wave: New forms of out of town retail development'. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 23 (1), 4-11.

Guy, CM. (1984) The Urban Pattern of Retailing within the UK, in Davies, R.L. and Rogers, D.S. (eds) *Store Location and Store Assessment Research*. Chichester: John Wiley.

Guy, CM. (1994) *The Retail Development Process: Location, property and planning*. London: Routledge.

Hallsworth, A.G., Jones, K.G. and Muncaster, R. (1995) 'The planning implications of new retail format introductions in Canada and Britain', *Services Industries Journal*, 15 (4), 148-63.

Hotelling, H. (1929) 'Stability in competition', *Economic Journal*, 39, March, 41-57.

Jones, K. and Simmons, J. (1990) *The Retail Environment*. London: Routledge. McGoldrick, P.J. (1994) *Cases in Retail Management*. London: Pitman.

Reilly, W.J. (1929) 'Method for the study of retail relationships', *Research Monograph No. 4*, Austin, TX: University of Texas Bulletin No. 2944.

Richardson, H.W. (1978) *Urban Economics*. Hinsdale: Dryden Press. Schiller, R. (1994) 'Vitality and viability: Challenge to the town centre', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 22 (6), 46-50. Scott, P. (1970) *Geography and Retailing*. London: Hutchinson.

Simkin, L.P. (1989) 'SLAM: Store Location Assessment Model — theory and practice', *International Journal of Management Science*, 17(1), 53—8.

Simkin, L.P. (1990) 'Evaluating a store location', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 18 (4), 33—8.

Smith, CA. and Webb, J.R. (1997) 'Using GIS to improve estimates of future retail space demand', *Appraisal Journal*, 65 (4), 337-41.

12 УПРАВЛЕНИЕ РОЗНИЧНЫМ БРЭНДОМ

Изучив материал данной главы, вы узнаете:

- что такое брэнд;
- как позиционировать и дифференцировать брэнд;
- о роли и назначении брэндинга;
- о создании и значении собственного брэнда;
- что такое корпоративный брэндинг;
- какие бывают стратегии расширения брэнда.

В современных условиях в сфере розничной торговли все меньше растущих рынков, а потребители в условиях жесткой конкуренции между ритейлерами фактически определяют развитие рынка. Потребители оказываются перед выбором между огромным числом розничных компаний, и, отдавая свое предпочтение той или иной компании, они становятся причиной возникновения определенных тенденций на рынке. Если ритейлер хочет добиться успеха, то недостаточно просто вкладывать средства в усовершенствование магазинов и торговых операций. Определенных результатов можно достигнуть только в том случае, если потребитель снова и снова возвращается в данную торговую точку, чтобы совершить покупку. Успех ритейлера во многом определяется взаимоотношениями между магазином и брэндом, с одной стороны, и потребителем — с другой. Проще говоря, ритейлеры и поставщики должны понимать, что процесс потребления несет в себе некий символ; это — больше, чем просто обычная покупка товаров. Выбирая то или иное розничное предложение, люди тем самым выбирают определенный стиль жизни. Один из популярных на сегодняшний день методов маркетинга, нацеленных на успех, состоит в том, чтобы использовать *стратегию создания собственного брэнда* (торговой марки). Эта стратегия может применяться сетью розничных магазинов, компаниями, предоставляющими финансовые услуги, или производителями товаров. Успешная стратегия создания брэнда помогает убедить потребителя выбрать определенную компанию или товар в процессе принятия решения о покупке. Процесс создания брэнда в розничной торговле предполагает не только умение продавать, компании необходимо активно использовать методы маркетинга, чтобы в долгосрочной перспективе управлять развитием ценностей, которые ассоциируются с брэндом.

Создание сильного брэнда выгодно компании, поскольку потребители часто готовы заплатить дополнительную цену за хорошо зарекомендовав-

шие себя бренды. Дополнительная цена, известная также как *актив бренда (brand equity)*, — это цена, которую потребители готовы заплатить сверх стоимости продукта или услуги. Таким образом, известные магазины или бренды (при удачном позиционировании и квалифицированном менеджменте) обеспечивают более высокую отдачу на инвестиции или квадратный фут торговой площади. Бренды с ярко выраженной индивидуальностью имеют большое значение для компаний-владельцев, а также чрезвычайно привлекательны для компаний, желающих их приобрести. Успешный бренд свидетельствует об устойчивой позиции компании на рынке. Таким образом, сильные торговые марки обеспечивают своим компаниям дополнительные конкурентные преимущества.

Рисунок 12.1 показывает преимущества создания сильного бренда, которые становятся источником добавленной стоимости для розничного предложения. Дифференциация и подчеркнутая индивидуальность бренда позволяют устанавливать более высокие цены и повышают спрос на товары или услуги в периоды спада.

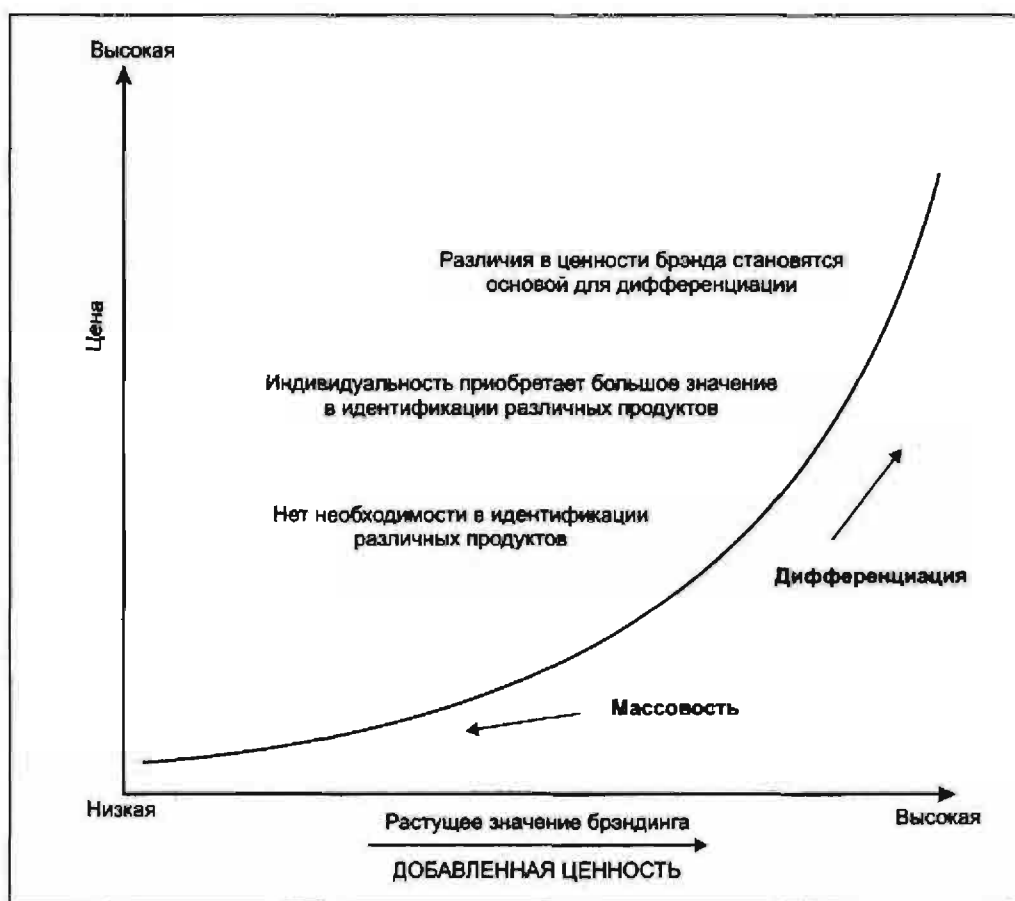


Рис. 12.1. Дифференциация и позиционирование бренда в отношении добавленной ценности

В Великобритании в качестве примеров сильных брендов, демонстрирующих четкое позиционирование товаров и услуг, можно привести *Boots the Chemist*, *Early Learning Centre* и *Dixons*. Кроме того, сильные локальные бренды в розничной торговле могут стать хорошей базой для продвижения в другие страны и глобальной экспансии. Таким образом, грамотное управление брендом особенно важно для компаний, которые хотят выйти за пределы внутреннего рынка и расти дальше в международном масштабе. В розничной торговле существует всего несколько по-настоящему международных брендов. На розничном рынке финансовых услуг — *American Express*, *VISA*, *MasterCard* и *Diners Club*. Есть несколько крупных банков, которые вслед за своими клиентами расширили свой бизнес за рубежом. Однако расширение банковского бизнеса (не за счет филиалов) как следствие международной экспансии способствует росту глобальной конкуренции из-за низкой стоимости операций прямого обслуживания и экономии на масштабе. Кроме того, активное использование финансовыми учреждениями Интернета для совершения операций порождает необходимость рассматривать бренд и его воздействие на потребителя как в офлайн-новом, так и в онлайн-новом режиме.

Компании все чаще прибегают к стратегии создания бренда, отказываясь от прежних представлений о том, что первостепенным фактором, определяющим выбор потребителя, является низкая цена. Раньше брэндинг в розничной торговле основывался на росте значения собственного бренда, который позволял делать существенный товарооборот. Однако долгосрочный успех определенного бренда (собственной или чужой торговой марки) основывается не на числе клиентов, однажды совершивших покупку, а на числе клиентов, которые регулярно совершают покупки. Они становятся *лояльными потребителями бренда или посетителями магазина*. Концепцию продажи продукта максимальному числу потребителей можно применять на растущем рынке, но когда рынок находится в стадии зрелости, необходимо понимать, что сохранение базы лояльных потребителей не менее важно, чем поиск новых клиентов. Для клиентов знакомые ассоциации и стандарты качества, связанные с брендом, позволяют сократить ожидаемый риск покупки, часто связанный с неосвязаемостью некоторых продуктов и услуг, а также с собственной вовлеченностью клиента в процесс покупки в розничном секторе.

Брэндинг в наши дни становится все более значимым элементом развития компании из-за постоянной эволюции рыночного пространства, когда желание удовлетворить основные потребности клиента сменяется желанием обладать торговыми марками, которые порождают положительные ассоциации. Мы живем в мире, где символическое значение использования продукции, продающейся под тем или иным брендом, — это неотъемлемый атрибут определенного статуса и социальной принадлежности потребителя этого бренда. Исторически сложилось, что бренды индустрии моды имеют особое значение в розничной торговле. К числу модных брендов относятся, например: *Yves Saint Laurent*, *Chanel*, *Christian Dior*, *Jean Paul Gaultier* из Франции; *Giorgio Armani*, *Gianni Versace*, *Emanuel Ungaro* из Италии; *Issey Miyake*, *Kenzo* с Дальнего Востока и *Ralph Lauren*, *Calvin Klein* и *Donna Karan* из США. Все эти модные бренды — имена, которые обладают солидной международной репутацией. Брэндинг — мощное явление и один из наиболее успешных способов удовлетворить потреб-

ность клиента выделиться из толпы. Для того чтобы разобраться в этом явлении, необходимо знать все составляющие элементы бренда.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ БРЭНДА

Котлер (*Kotler, 1997*) дает следующее определение бренда:

Имя, термин, знак, символ, дизайн или комбинация этих элементов, предназначенная для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их среди конкурентов.

Из этого определения следует, что бренд — функциональное средство для выделения розничного предложения ритейлера из множества других предложений, существующих на рынке; на начальных этапах становления брендинга подобное понимание было достаточно популярно. Однако в 1990-е гг. к определению Котлера были добавлены другие аспекты, ставшие тогда предметом оживленной дискуссии.

Оставив в стороне продукт, Капферер (*Kapferer, 1992*) вывел скорее эзотерическое определение:

Бренд — это не продукт. Бренд — сущность продукта, его смысл (значение) и судьба, он определяет назначение продукта, его направление и идентичность в терминах времени и пространства.

Индивидуальное понимание мира строится на основе личного опыта, знаний, эмоций и восприятия, а еще точнее — на оценке этого опыта, знаний, эмоций и восприятий. Это понимание можно определить как знание, порождающее определенную картину мира. Индивидуальное понимание мира, как правило, оказывает влияние на индивидуальные предпочтения людей при выборе товаров и на их мотивацию и соответственно формирует определенный уровень спроса на те или иные продукты. Успех бренда зависит не только от того, что вкладывает в его развитие компания, но и от того, какие ассоциации бренд вызывает у потребителей (от добавочной ценности, которую бренд доставляет потребителю). Чтобы взглянуть на брендинг с точки зрения потребительского поведения, необходимо начать с понимания того, каким образом клиент чувствует и классифицирует торговые марки (например, *Benetton* и *Body Shop* — одновременно и бренды, и розничные продукты), а затем рассмотреть, каким образом компании создают позитивный имидж своих брендов и воздействуют на восприятие потребителей.

Процесс управления брендом призван отделить бренд от простого товара. Последний, как правило, характеризуется отсутствием дифференциации от других конкурирующих товаров в восприятии клиентов. В этом случае решение о покупке принимается на основе цены и доступности товара, оно не является результатом желания приобрести к тому или иному бренду. Потребители лояльные бренду или магазину, наоборот, выбирают товары, полагаясь на убеждение, что «процесс покупки — это нечто большее, чем просто выбор товаров». Другими словами, успешный бренд — это «добавленная ценность» к содержанию товара.

Аакер и Биел (*Aaker, Biel, 1993*) дают следующее определение бренда:

Бренд — имя, относящееся к товару или к производителю внутри определенной товарной категории.	Бренд	включает	материальные	активы:	вне-

шний вид товара, рекомендации по применению, упаковка, а также определенные гарантии для потребителя. Однако, возможно, еще более важными составляющими брэнда являются нематериальные (неосязательные) аспекты, которые потребитель приписывает брэндру. Эти аспекты могут включать отношение потребителя к компании-производителю или непосредственно к брэндру, доверие к торговой марке, то, как пользование этим брэндом выделит его из группы других пользователей, и т.д.

Они также подчеркивают, что это определение применимо не только к потребительским товарам, но и к людям (например, политикам, звездам эстрады и т.д.), местам, компаниям и услугам. Это определение сначала кажется слишком расплывчатым. В то же время брэнды должны быть четко позиционированы, что позволяет им выделиться из толпы конкурентов и подавать потребителям определенные сигналы. В центре внимания должна быть индивидуальность брэнда — то, что выделяет его и позволяет сфокусировать на него внимание. Ниже мы более подробно остановимся на таких понятиях, как *позиционирование* и *индивидуальность* брэнда.

НАЗНАЧЕНИЕ БРЭНДА

Прежде чем более детально остановиться на процессе управления брэндом, мы проанализируем, почему многие розничные компании рассматривают брэндинг как необходимый элемент политики маркетинга в условиях современных высококонкурентных рынков. Поскольку большая часть розничных рынков уже вступила в стадию зрелости, у компаний возникает необходимость подняться над массой конкурентов и избежать путаницы в существующих розничных предложениях. Эффективное управление брэндом — основа его индивидуальности, позволяющая компании выделиться. На зрелом рынке компании растут все медленнее, и отдача от расширения бизнеса постоянно уменьшается. Таким образом, каждая компания будет пытаться защитить свою долю рынка, повышать лояльность потребителей и выделить из толпы конкурентов свои магазины и розничное предложение. Мы полагаем, что брэнд — это своего рода символ, или Знак, который помогает идентифицировать обещание конкретного ритейлера в отношении товаров и услуг и выделить его из ряда конкурентных предложений.

Наличие успешного брэнда розничного магазина позволяет компаниям:

- 1) формировать устойчивый в долгосрочной перспективе спрос, основанный на росте силы брэнда;
- 2) получать большую прибыль, чем компании с менее успешными или слабыми брэндами (например, несмотря на то что у *Marks&Spencer* возникли определенные проблемы, компания имеет возможность продавать продовольственные товары по довольно высоким ценам);
- 3) выделиться из толпы конкурентов путем создания устойчивых ассоциаций, которые сохраняются на протяжении длительного периода времени, в дальнейшем можно также расширить брэнд на новые продукты или услуги (например, под брэндом *Starbucks* сегодня продается и кофе, и мороженое, и *CD*);
- 4) обеспечивать дополнительную ценность для потребителей, которая заставляет клиентов снова и снова обращаться к услугам компании;

- 5) воспользоваться преимуществами доверительного отношения потребителей к услугам компании;
- 6) поддерживать лояльность клиентов с помощью различных схем лояльности компании, ее товарам или услугам;
- 7) защищать свой бизнес в условиях жесткой конкуренции и получать преимущества внутри каналов дистрибуции;
- 8) защищаться от агрессивно настроенных конкурентов, создавая дополнительные входные барьеры;
- 9) превратиться в компанию, с которыми приятно иметь дело и на которые престижно работать;
- 10) иметь преимущества в переговорах с поставщиками.

Все перечисленные выше преимущества — потенциальный результат успешного «строительства бренда» в розничной торговле, однако, чтобы достигнуть этого результата, необходимы существенные первоначальные, а затем постоянные инвестиции, которые и обеспечивают долгосрочную отдачу. Кроме того, процесс создания и развития бренда должен быть всеобъемлющим, т.е. затрагивать все аспекты деятельности компании и каждый контакт с потребителем. Это несколько противоречит нацеленности отдельных компаний на получение краткосрочной прибыли, которая зачастую рассматривается в качестве меры успеха в условиях современных рынков.

Компания может создать бренд исключительно для собственного пользования, она может начать развивать франчайзинг или выпускать продукцию под брендом другой компании в соответствии с лицензионным соглашением. Франчайзинг часто используется компаниями, которые хотят быстро расширить присутствие своего бренда на внутреннем рынке или осуществить международную экспансию. В соответствии с договором франчайзинга компания, владеющая брендом, позволяет использовать его другим компаниям, но на определенных, заранее установленных условиях. В качестве примера подобных условий можно привести необходимость закупать товары только у франчайзера (собственника бренда) или выплачивать определенную долю (процент) от товарооборота в качестве части лицензионного платежа. Потребителю предлагают выгоду от приобщения к признанным стандартам качества, созданным параллельно с торговой маркой. Так, по договору франчайзинга работают многие успешные рестораны быстрого обслуживания: *Pizza Hut, Caffè Uno, McDonald's, KFC и Hilton International*.

ЛОЯЛЬНОСТЬ БРЭНДУ

Некоторые потребители регулярно ходят в одни и те же магазины или покупают продукцию одних и тех же торговых марок. Этих потребителей, как правило, называют *лояльными потребителями* по отношению к *магазину* или *бренду*. В частности, лояльность бренду означает, что индивидуум:

- испытывает положительные эмоции по отношению к *торговой марке*;
- посещает один магазин чаще, чем остальные, или покупает продукт, продаваемый под определенным брендом. Это основано на *предпочтении* потребителя определенному магазину или бренду;
- продолжает посещать торговую точку или потреблять товар определенной марки в течение длительного времени. Это называется «*преданность бренду*».

Приведенное выше описание лояльности бренду может быть основано на множестве элементов потребительского поведения, о которых шла речь в главе 3. Существует несколько разновидностей лояльности: *лояльность как результат монопольного положения производителя*, когда у потребителя нет альтернативных вариантов (например, в сельской местности); *лояльность по инерции*, когда потребители испытывают достаточную удовлетворенность, чтобы отказаться от поиска альтернативных предложений; *лояльность, вызванная удобством местоположения* торговой точки; *ценовая лояльность*, когда все другие варианты представляются менее выгодными с точки зрения соотношения цена/качество; *инициированная лояльность*, когда потребитель привязан к магазину посредством какой-либо схемы лояльности; *эмоциональная лояльность*, которая строится на ассоциациях, связанных с брендом.

Простой модели поведения потребителей, которая могла бы объяснить причины возникновения конкурентной формы лояльности, не существует. Кроме того, потребитель может быть лояльным по отношению к одному или сразу нескольким брендам. Предположим, что существует пять торговых марок, среди которых потребитель может выбирать *A, B, C, D* и *E*, тогда мы можем следующим образом сегментировать спрос, основываясь на понятии лояльность:

1. *Абсолютно лояльные потребители*. Эти потребители постоянно покупают продукцию одной марки и демонстрируют полную преданность бренду. Пять покупок этих потребителей выглядели бы как *AAAAA*, поскольку их лояльность торговой марке делает несущественными другие предложения.

2. *Лояльные потребители*. Эта категория клиентов лояльна по отношению к двум или трем брендам. Таким образом, схема покупок *ABABA* представляет потребителя, чья лояльность поделена между двумя конкурирующими марками.

3. *Легко переключающиеся потребители*. Эта группа потребителей переключает свою лояльность с одной торговой марки на другую. Модель совершения покупок *AACCC* свидетельствует о том, что потребитель переключился с бренда «*A*» на бренд «*C*».

4. *Постоянно переключающиеся, нелояльные потребители*. Эти потребители вообще не демонстрируют лояльности по отношению к какой-либо торговой марке. Модель поведения потребителя — *ABCDE* говорит о том, что потребитель предпочитает покупать товары, когда для этого складываются благоприятные условия (специальные ценовые предложения, скидки, распродажи, подарки и т.п.). Кроме того, к этой категории покупателей относятся индивидуумы, отдающие предпочтение разнообразию и покупающие каждый раз что-то новое.

Лояльность тому или иному бренду можно объяснить различными причинами: привычкой, максимизацией ценности товара для потребителя, перед ценой (возможно, более низкой), издержками на переключение на другой бренд; доступностью товаров-субститутов; высоким риском, связанным с использованием альтернативных продуктов и услуг; благоприятным предыдущим опытом; частотой использования; влиянием средств массовой информации; наличием информации об альтернативных вариантах и т.д. Очевидно, что лояльные потребители представляют большую

ценность для компаний в розничной сфере (особую ценность представляют покупатели, которые много тратят или пользуются одним и тем же брендом длительное время). Для удержания клиентов на протяжении длительного периода времени многие компании применяют схемы лояльности (более подробно эта тема обсуждалась в главе 8). В основе этих схем, как правило, лежит компьютерная база данных, которая позволяет отслеживать частоту совершения покупок и стоимость покупок потребителей, обладающих карточками постоянного покупателя. База данных может содержать данные о днях рождения в семьях клиентов (или особых датах в жизни, например юбилеи и проч.) или идентифицировать клиентов, которым может быть сделана дополнительная скидка или особое предложение. Кроме того, информация из базы данных может быть использована для понимания модели потребительских предпочтений и потребностей в различные периоды времени, чтобы в дальнейшем перевести «лояльных» и «переключающихся» потребителей в категорию «абсолютно лояльных».

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЭНДА

Позиционирование бренда определяет его место в конкурентной среде. Позиционирование бренда может осуществляться на основе использования продукта: например, йогурт *Miller* можно позиционировать как заменитель сметаны или мороженого и даже пудинга. Бренд может позиционироваться альтернативно на основе цены: например, одежда от известных дизайнеров позиционируется в дорогом сегменте рынка, чтобы привлечь потребителей, отдающих предпочтение эксклюзивным товарам и предметам роскоши. Яркие и необычные цвета *Benetton*, типично британские модели одежды в стиле «кантри» *Laura Ashley* и американская одежда на каждый день *Gap* — типичные примеры дифференциации бренда.

Добиться четкого позиционирования бренда становится все труднее, поскольку число конкурентов постоянно растет, увеличиваются затраты на рекламу в средствах массовой информации; а ритейлеры все активнее пользуются своей властью в процессе переговоров, касающихся мест на полках для производителей товаров. Теоретики придерживаются мнения, что выживание бренда напрямую зависит от его позиционирования. Они демонстрируют слабую веру в интеллектуальные способности бренд-менеджеров, полагая, что они не способны в достаточной степени оценить конкуренцию, равно как и в интеллектуальные способности потребителей, которые, по мнению теоретиков, не в состоянии оценить весь ассортимент брендов, доступных на рынке. Тем не менее бренд-менеджеры, которые постоянно прислушиваются к мнению потребителей, с наибольшей вероятностью могут успешно позиционировать бренд. Как только цель брендинга определена, необходимо сосредоточиться на планировании развития бренда. Слабо дифференцированный в своей подгруппе бренд рискует из-за отсутствия отличительных характеристик оказаться в неустойчивой позиции на рынке:

Дифференциация бренда × Сегментация бренда = Позиция бренда.

Брендинг уделяет основное внимание тому, чтобы товар занял соответствующую позицию и извлек из этого максимальную пользу. Бренд может отличаться от конкурентов своей позицией, в этом случае основная

цель будет состоять в создании устойчивого конкурентного преимущества. Также ключевой задачей стратегического планирования станет поиск основы для сохранения и защиты позиции брэнда в долгосрочном плане. Выбор целевых сегментов и стратегии позиционирования брэнда в маркетинге тесно взаимосвязаны. В то время как в процессе сегментации компания выделяет наиболее интересные для нее однородные группы потенциальных клиентов, в процессе принятия решений о позиционировании необходимо принимать во внимание то, как потенциальные клиенты относятся к конкурирующим маркам, товарам или услугам. Таким образом, и сегментация, и позиционирование служат для идентификации и группировки потенциальных клиентов, а также для выявления отношения целевых сегментов к различным брэндам и компаниям, работающим на рынке. Производитель мебели — компания *MFI* успешно изменила позицию своего продукта в конце 1980-х гг. с помощью покупки брэнда *Schreiber*, который позволил *MFI* продавать дорогие кухни и мебель для спальни. Это приобретение удачно дополнило портфель брэндов *MFI*, в состав которого уже входили следующие торговые марки: *Hugena* (для самостоятельной сборки дома), *Pronto* (товары в низкой ценовой категории), *Greaves and Thomas* и *Ashton Dean* (обивка для мебели). Нацеленность марки *Schreiber* на категории потребителей *ABC*¹ позволила *MFI* привлечь новых клиентов и дифференцировать свою продукцию по стилю и качеству. Торговая марка может занять новую позицию на рынке путем нового стратегического позиционирования. Так, компании *Interbrand* удалось заново позиционировать магазины *Austin Reed*, создав для них более современный имидж, привлекательный для молодой аудитории.

Позиционирование в маркетинге позволяет сместить акцент с физических изменений самих продуктов или услуг к изменениям в сознании и восприятии потенциальных потребителей. Этот феномен Райс и Траут (*Ries, Trout*, 1981) называли «битвой за умы». Позиционирование — самый эффективный способ занять определенное место в сознании потребителей и противостоять заявлениям и нападкам со стороны конкурентов.

В итоге только рынок определяет, насколько эффективно работает компания и востребованы ли ее продукты и услуги, и хотя восприятие потребителя часто может быть иррациональным и основано на неточной информации, ассоциациях и эмоциях, которые брэнд вызывает у потребителей, оно оказывает огромное влияние на реакцию рынка на различные инициативы или изменения в сфере розничной торговли. В условиях постоянно меняющегося розничного рынка только самые сильные брэндсы добиваются успеха. Таким образом, основная задача любой компании — позиционирование своего торгового предложения, которое максимально отвечало бы ожиданиям целевой аудитории. На рыночную позицию брэнда могут оказать влияние цена, дистрибуция и, конечно же, сам продукт. Последнее может стать основной причиной, почему многие компании вступают в судебные разбирательства относительно «серых» товаров, т.е. товаров, поступающих не от производителя и продающихся по ценам ниже, чем у конкурентов. Компания *Tommy Hilfiger* (владелец модного брэнда одежды и аксессуаров) одной из первых создала прецедент судебного разбирательства по поводу продажи «серых» товаров в Великобритании (*Hollinger*, 1998). Американская компания потребовала от английского ритейлера *Tesco* раскрытия источника и возмещения ущерба в размере 3,5 млн ф. ст., что было

эквивалентно стоимости кепок, футболок, курток и других продуктов *Tommy Hilfiger*, которые ритейлер начал продавать в 1998 г. по сниженным ценам. Представители компании *Tommy Hilfiger* заявили, что экспертиза продукции, продаваемой *Tesco*, показала, что некоторые товары не были подлинными.

Компания может позиционировать свой бренд таким образом, чтобы «идти нога в ногу» с конкурентом. Такое позиционирование, основанное на схожести продуктов, уместно в том случае, если характеристики продукта, как минимум не уступают характеристикам конкурирующего бренда, а цена продукта ниже цены товара конкурента; эта стратегия может применяться и в случае, когда цена продукта выше цены конкурента, но его качественные характеристики превосходят характеристики товара-субститута.

И наоборот, продукт может быть позиционирован таким образом, чтобы избежать конкуренции. Эта стратегия достаточно эффективна, если физические характеристики продукта не отличаются от характеристик конкурента или если бренд обладает некими уникальными характеристиками, которые важны для отдельных покупателей. Например, *Aldi* продает многие свои продукты через *Tesco*, но по очень низким ценам.

Стратегия бренда строится вокруг двух переменных: точной структуры (состава) розничного предложения и рыночных сегментов, на которые ориентировано это предложение (т.е. дифференциации и сегментации бренда). Каждая из этих переменных может стать источником конкурентного преимущества компании. В рамках этого подхода позиционирование бренда позволяет интегрировать маркетинг в стратегию компании и моделировать восприятие торговой марки потребителем. В начале 1990-х гг. *Argyll Group* решила построить свой бизнес вокруг позиционирования трех брендов магазинов розничной торговли: *Safeway*, *Presto* и *Lo-Cost*. *Safeway* был ведущим брендом, прибыль магазинов *Safeway* составляла 85% прибыли всей группы, поэтому именно этот бренд был взят за образец для развития остальных. Стратегия использования нескольких торговых марок была прямо противоположна стратегии большинства конкурентов *Argyll Group*. Крупные магазины под маркой *Presto* были отреставрированы и переименованы в *Safeway*. Таким образом, под маркой *Presto* остались только торговые точки среднего размера (около 5000 кв. ф.). Бренд *Lo-Cost* изначально позиционировался как магазины-дискаунтеры небольшого размера (около 3000 кв. ф.). Подобное позиционирование брендов позволило *Safeway* на равных конкурировать с *Sainsbury*, а модернизация марки способствовала тому, что до потребителей было донесено четкое сообщение о позиции марки на рынке.

Очевидно, что в процессе позиционирования розничное предложение должно превратиться в четкий, различимый бренд. В идеале менеджер, занимающийся стратегическим планированием, должен проанализировать, насколько существующее позиционирование бренда:

- очевидно для потребителей и воспринимается ими как «добавленная ценность»;
- основано на сильных сторонах бренда, в которых заключен потенциал для развития торговой марки;
- позволяет дифференцировать бренд от конкурентов (при этом позиция бренда не должна быть слишком узкой);

- может быть понятно для всех заинтересованных групп (потребителей, персонала, поставщиков и т.п.);
- достижимо и позволяет отразить атаку конкурентов (компания *British Home* столкнулась с определенными сложностями, когда попыталась позиционировать свои магазины как магазины одежды для современных женщин и семей, поскольку в этом сегменте традиционно была сильна позиция *Marks&Spencer*).

Риски, связанные с неудачным позиционированием

Неудачно позиционированный брэнд, т.е. брэнд с нечеткой позицией или неявным предложением, чаще всего вытесняется с рынка или ослабевает под натиском конкурентов. Примером неудачного позиционирования может стать случай, когда компания постоянно понижает цену на продукт. Стратегия *Ratner*, связанная с введением в ассортимент иностранных товаров без лейбла, но продающихся по более низким ценам, поначалу была успешной. Однако расширение этого брэнда в конечном счете принесло компании много неприятностей, глава компании вынужден был ее продать, поскольку было признано низкое качество «левой» продукции, а название «*Ratner*» было заменено на «*Signet*». Менеджеры *Ratner* заново позиционировали брэнд, принимая во внимание в большей степени не ценовой аспект, а эмоциональный. Это привело к значительной потере целевого рынка брэнда.

Существуют и другие отрицательные моменты неудачного выбора стратегии позиционирования продукта или услуги на рынке. К числу наиболее часто встречающихся в розничной торговле неудачных решений можно отнести следующие:

- розничная компания (или продукты под собственным брэндом компании) может оказаться в положении, когда ей сложно будет избежать конкуренции со стороны более сильного соперника;
- ритейлер может занять позицию, которая в перспективе окажется слабой из-за падения спроса, в то же время другие конкуренты уже успели покинуть эту позицию, понимая, что потребительский спрос слишком низкий;
- позиция ритейлера или продукта настолько неопределенна, что потребители не понимают, в чем сильна компания и какова отличительная особенность данной компании или продукта;
- у ритейлера нет очевидной позиции на рынке, поскольку брэнд и его индивидуальность не нашли понимания у потребителей.

ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ БРЭНДА

Конкуренция на розничных рынках усиливается, и физические аспекты продуктов все меньше различаются между собой, поэтому все более важным компонентом успешной деятельности становится умение создать дополнительную ценность продукта для потребителей посредством указания на психологические ценности брэнда через рекламные сообщения, упаковку и другие элементы маркетингового микса. Интересно проследить тенденцию затрат на рекламу ведущих ритейлеров (табл. 12.1). Из таблицы видно, что ритейлеры наращивают бюджеты для продвижения своих

Таблица 12.1

Расходы на рекламу некоторых ритейлеров за 1992-1998 гг. (тыс. ф. ст.)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Компании, занимающиеся розничной продажей книг		—					
Book Etc.	-		-		158	169	189
Dilons	577	591	1090	617	220	173	176
Waterstone's	506	-	-	848	1150	1431	2249
Аптеки							
Boots the Chemist	18 816	23 040	26 596	34 850	40 083	38 684	37 660
Superdrug	5216	6330	8141	7209	6532	3117	4746
Unichem	-	260	1015	613	514	293	236
Компании, занимающиеся розничной продажей линз, очков и другой оптики							
20/20 Vision			530	879	1155	1020	1056
Boots Opticans	1547	2937	4354	2320	4885	5560	6071
Dollond & Aitchison	2467	2310	2979	4508	5658	5409	4784
Optical Express	-	-	-	-	676	1359	2065
Specsavers	2198	2200	5276	8588	11873	15 589	18 286
VisionExpress	3172	4173	5250	6445	6559	7881	7784
Спортивные магазины							
Allsports	-	486	522	930	1327	1347	1068
American Golf Discount	—	206	369	426	453	495	546
Blacks Leisure (First Sport)	—	170	227	193	-	592	735
JD Sport	-	-	-	-	368	263	444
JJB Sports		236	534	1078	1087	1380	2008
Sports Division	710	-	464	1138	954	3648	4050
Магазин игрушек							
Early Learning Centre	-	487	180	751	666	1085	1068
Toymaster	360	245	445	766	824	622	619
Toys «Я» Us	2939	3257	3988	4592	5158	5450	5571
Ювелирные магазины							
Asprey	1406	996	579	633	2798	1387	1991
Goldsmiths Group	-	-	1183	1241	4509	1492	1428
Signet	384	1302	952	3160	3096	1837	1856
Фотомагазины							
Jessops	685	766	670	450	298	633	605
Tecno	259	-	180	256	313	512	595
Итого	41 242	49 992	66 334	82 491	98 314	101 428	107 886

Источник: ACNielsen-MEAL, ACNielsen House. Oxford, 1998.

брендов, одни компании значительно увеличили свои расходы на рекламу только в конце 1990-х, другие, например *Boots*, начиная с 1992 г. фактически удвоили свои бюджеты (в 1998 г. затраты *Boots* на рекламу составили 37 млн ф. ст.).

Ханкинсон и Кокинг (*Hankinson, Cowking*, 1993) определили индивидуальность бренда как уникальную совокупность функциональных атрибутов и символических ценностей. Функциональные атрибуты — внешние, материальные

свойства продукта, например «прочность», «простота использования»; символические ценности — внутренние, неосознаваемые свойства продукта: «дружелюбие» или «веселье», связанные с его использованием.

В конечном счете каждая компания должна найти способ создать устойчивые взаимоотношения между потребителем и брендом, поскольку именно привязанность клиентов придает бренду силу. Вот почему индивидуальность бренда имеет столь большое значение, а сам термин получил широкое признание в кругу профессионалов. Удачное позиционирование брендов путем создания «индивидуальности бренда» повышает эффективность деятельности компании.

Четко выраженная индивидуальность торговой марки — добавленная ценность для потребителя, она отражает восприятие этой марки потребителем. Степень различия в идентификации и восприятии брендов разными людьми проиллюстрирована в ежегодном отчете рекламного агентства *Saatchi and Saatchi Compton Worldwide* за 1984 г.: «В процессе исследования потребители описывали продукты, которые они называли брендами, используя термины, которые обычно применяются для описания людей. Они говорили о личности бренда, его имидже и репутации и той «ауре» и «идеале», которые характеризуют бренд». Индивидуальность в данном контексте — это *сущность* корпоративного или продуктового бренда. Эта сущность — основа для потребительских представлений о бренде, способ его описания и то, по чему о нем будут судить. Некоторые торговые марки представляют на рынке известные люди, соответственно личность этих людей может лечь в основу индивидуальности бренда. Знаменитые дизай-

Minicase 12.1

Право на «серые» товары

Судебный процесс между *Levi's* и ритейлером *Tesco*, который на протяжении некоторого времени продавал в своих магазинах джинсы, импортированные с так называемых «серых» рынков, набирает обороты. Право ритейлеров на легальную продажу «серого» или «параллельного» импорта, не предназначенного изначально для стран Европейского Союза, широко обсуждается, причем со стороны обеих компаний выдвигаются сильные аргументы.

Ритейлеры утверждают, что потребители хотят покупать товары по более низким ценам, в то время как производители искусственно завышают цены на свою продукцию для Европейского Союза. Владельцы брендов аргументируют свою позицию тем, что отсутствие контроля над дистрибуцией подрывает их инвестиции в инновации и образ торговой марки, что также не позволяет на должном уровне обеспечивать качество продаваемой продукции. Они уверены, что помимо неблагоприятных последствий для их собственного бизнеса, наличие «серого» импорта в долгосрочной перспективе отрицательно скажется и на полезности для потребителя. Хотя иски в суд подали *Levi's*, *Calvin Klein* и *Davidoff*, проблема «серого» импорта затрагивает не только производителей товаров категории «люкс» и одежды ведущих мировых брендов. Каждая торговая марка «от мыла и лезвий для бритья до фотопленки» может стать объектом регулирования Европейского Союза в сфере «параллельного» импорта, утверждает Джон Нобл, директор *British Brands Group*, которая представляет права владельцев торговых марок.

С момента появления на рынке «серых» товаров в начале 1990-х гг. судебные решения принимались периодически то в пользу собственников брендов, то в

пользу ритейлеров. Так, в 1998 г. суд постановил, что ритейлеры не могут импортировать продукцию производителя солнечных очков *Silhouette* из стран, не являющихся членами Европейского Союза, без разрешения производителя. А в 1999 г. судебное решение было вынесено не в пользу производителя парфюмерии под маркой *Davidoff*, поскольку судья постановил, что, не запрещая явно перепродажу духов, импортируемых с Дальнего Востока, компания тем самым «разрешила» ритейлерам продавать «серые» товары. Таким образом, победителями поочередно выходили обе стороны. В случае с *Levi's* в апреле 1999 г. Европейский суд передал дело в национальные суды и рекомендовал признать права торговцев «параллельным» импортом в соответствии с законом. Хорошие новости для ритейлеров. Однако Европейский суд также указал на тот факт, что национальные суды не могут использовать «общее предположение» о том, что производитель отказался от своего права контролировать импорт — другими словами, случай 1999 г. с *Davidoff* не должен повториться. Хорошие новости для производителей.

Основная причина для *Tesco* праздновать победу уже в апреле — благоприятное отношение английских судов к «параллельному» импорту. Кроме того, правительство Великобритании в лице прежнего министра промышленности и торговли Стивена Байерса настойчиво поддерживало кампанию по борьбе с запретом «параллельного» импорта в Европейском Союзе, возглавляемую Швецией. Байерс неоднократно выступал за снижение цен на товары известных брэндов и очевидно, что его преемник в министерстве — Патрисия Хьюитт — будет придерживаться аналогичной политики. В то же время Европейская комиссия выступает против изменения существующего режима. Представители Европейской комиссии заявляют, что «параллельный» импорт препятствует инвестициям в новые брэндов со стороны производителей и может заставить обладателей брэндов вывести свои товары с рынка. Однако очевидно, что решение проблемы пока не найдено.

Такие ритейлеры, как *Tesco* и *ASDA*, уверены в том, что их обоснования достаточно весомы и позволяют им продавать «серые» товары. «Мы продаем «серые» товары, потому что этого хотят наши клиенты. Основной вопрос заключается в цене, которую платят клиенты, а не ритейлеры», — говорит Дэвид Майлз, ведущий специалист по розничному бизнесу компании *ASDA*, которая продает широкий ассортимент «серых» товаров, начиная от солнечных очков *Ray-Ban* и заканчивая парфюмерными новинками *Armani*.

«Производители ведущих брэндов доказывают, что они создали определенное отношение к своему продукту и окружение продуктов, однако мы полагаем, что это не связано с местом совершения покупок, — добавляет Дэвид Майлз. — Как владельцы парфюмерных брэндов могут говорить о том, что окружающая атмосфера обесценивает брэнд, когда потребители могут покупать эту продукцию с тележки в проходе самолета?» Аргументы ритейлеров находят отклик у британских потребителей, которые возмущены «грабительскими» ценами в Великобритании. Потребители видят, что цены в Великобритании выше, чем в США или других европейских странах, и полагают, что это происходит по вине «жадных» производителей. Однако Джон Нобл из *British Brands Group* приводит ряд доказательств того, что «грабительские» цены в Великобритании не являются следствием «жажды наживы» со стороны ведущих брэндов. Он соглашается с тем, что жить в Великобритании дорого, но, по мнению Нобла, на это есть ряд причин: отсутствие достаточного количества розничных торговых площадей и высокие затраты на горючее. Это означает, что такие марки, как *Gap*, продаются дороже, но и рентабельность этих марок в Великобритании ниже, чем в других странах. Алан Кристи, вице-президент по связям с общественностью компании *Levi's*, поддерживает это утверждение. Он говорит, что такие ритейлеры, как *Tesco*, прекрасно осведомлены о ценовых различиях из-за разницы в экономических условиях, однако «они с большим удовольствием поддерживают миф о том, что розничные цены в Великобритании зависят от производителей».

К аргументам производителей ведущих брэндов добавились результаты исследований, которые показали, что разрешение «параллельного» импорта в целом незначительно повлияет на положение потребителей. В конечном счете цена продуктов

снизится не более чем на 2%. «Необходимо понимать, продают ли ритейлеры товары по заниженным ценам, чтобы привлечь в магазин дополнительных покупателей, или они продают их по реальным ценам», — говорит Дж. Нобл. Те же исследования показывают, что разрешение «серого» импорта приведет к перераспределению прибыли от производителей в пользу розничных торговцев. Исследование, проведенное под контролем ЕС, выявило, что легализация «серого» импорта оказывает незначительное влияние на цены (они понижаются на 0—2%), в то же время до 35% прибыли производителей перераспределяется в пользу ритейлеров. Это связано с тем, что ритейлеры смогут покупать товары по более низкой цене и затем продавать их с разумной наценкой, но при этом по ценам более низким, чем авторизованные торговые точки. Несмотря на небольшие скидки, потребители все чаще предпочитают покупать товары по сниженным ценам. Действительно, в ходе опроса, проведенного *Taylor Nelson Sofres*, большинство представителей взрослого населения Великобритании (88%) заявили, что они предпочтут купить джинсы *Levi's* по низкой цене в универсаме, чем по «полной» цене в фирменном магазине *Levi's*. И только 8% сказали, что они готовы заплатить повышенную цену за то, чтобы приобрести «настоящие» джинсы *Levi's* за большие деньги.

Такие гиганты, как *Levi's*, *Calvin Klein* и *Microsoft*, вкладывают миллионы долларов в рекламу и маркетинговые мероприятия, направленные на поддержание имиджа брэнда. Они доказывают, что мало того, что происходит девальвация торговых марок, но и ритейлеры получают необоснованную прибыль, не затрачивая на это ни единого доллара.

А. Кристи отмечает, что в то время как *ASDA* и *Sainsbury* создают свои собственные марки одежды, *Tesco* предпочитает продавать по заниженным ценам одежду ведущих производителей. «*Tesco* прекрасно осознает последствия своих действий и делает это с целью наращивания своего непродовольственного бизнеса». Владельцы брэндов уверены, что универсамы не могут обеспечить потребителям такой же уровень сервиса, как фирменные магазины. «Брэнд — это комбинация таких факторов, как качество продукта и качество обслуживания, — говорит А. Кристи. — Если изменить любой из этих факторов, меняется потребительское восприятие брэнда». Владельцы торговых марок обращают внимание и на то, что существует проблема контроля качества. Дж. Нобл отмечает, что еще более серьезный случай, чем тяжба *Levi's*, продолжающаяся «сага» с *Davidoff*, когда никак не может разрешиться вопрос, рассматривать ли товар как «поврежденный», если с него удален штрих-код. Если удаление штрих-кода не считать повреждением товара, то ритейлеры могут продолжать продавать «серые» товары. Дж. Нобл отмечает, что это имеет принципиальное значение. В случае медицинских продуктов и продуктов для поддержания здоровья отсутствие данных о производстве на упаковке может стать причиной снятия партии с продажи. Это также означает, что потребителя лишают гарантий качества и безопасности продукции, которые являются неотъемлемой частью брэнда.

Какие действия могут предпринять брэндсы для своей защиты? Публичные разбирательства не повышают репутации торговых марок. Алан Кристи из *Levi's* признает, что *Tesco* выиграл *PR-компанию*, позиционируя себя как защитника прав потребителей в судебном процессе, однако у *Levi's* не было другого выхода, кроме как попытаться контролировать свою дистрибьюцию.

Один из способов защиты собственной репутации — это инвестиции в технологии для защиты торговых марок. Такие компании, как *DeLaRue*, предлагают решения, которые позволяют владельцам брэнда, ритейлерам и даже потребителям проследить происхождение того или иного продукта. Крис Кларк, директор по развитию бизнеса компании *DeLaRue*, говорит: «В настоящий момент существует множество вариантов борьбы с проблемой «серых» товаров, например проверки складов. Реклама — это хорошее вложение средств, однако владельцы брэндов также должны гарантировать, что их продукт находится там, где он должен быть».

Другое возможное решение — ужесточить контроль над дистрибьюцией брэнда. В краткосрочном периоде это может вызвать падение продаж, однако в дальнейшем компания получит немалые выгоды от подобной стратегии. В июне группа *Gucci* объявила о новой спасительной

стратегии для своего брэнда *Yves Saint Laurent*, которая заключается в сокращении лицензированных производителей с 200 до 12. Брэнд *Yves Saint Laurent* в 1980-х гг. был таким широким, что под этой торговой маркой выпускался широчайший ассортимент товаров: от носков и бейсболок до пластиковой обуви, что привело к утрате брэндом эксклюзивности. У *Burberry* была похожая проблема, но брэнду удалось с успехом изменить позиционирование и перейти в эксклюзивный продукт категории «люкс». Такая стратегия применима не только к дорогим и эксклюзивным товарам. *Gillette* также объявил новый план более строгого управления системой поставок, позволяющий добиться соответствия производства и потребления и защитить торговую марку. Кристи отмечает, что *Levi's* также намеревается ужесточить контроль над дистри-бьюцией.

Филип Иванс, главный консультант Ассоциации потребителей, полагает, что потребители стали более цинично относиться к ценам, а владельцы брэндов имеют слабое представление об изменениях в поведении потребителей и розничной торговле. «Этот феномен известен как эффект «Флориды и Кале». Люди имели обыкновение ездить в отпуск в Грецию или Испанию, и там они видели, что цены на товары ниже, поскольку уровень жизни кажется более низким, чем в Великобритании. Сейчас они ездят во Флориду и в Кале и не могут понять, почему там все так дешево. Они возвращаются домой озадаченные».

«Владельцы брэндов думают, что они контролируют имидж своих брэндов, однако это не так, особенно в тех случаях, когда вы покупаете по пониженным ценам (с благословения производителей) продукты прошлых лет или залежавшиеся в дизайнерских бутиках остатки или в магазинах, торгующих со скидкой, типа *Matalan* или *TK Maxx*. Они думают, что люди не ходят в эти магазины? Средний потребитель не заботится о том, прошлогодний это продукт или новый, если он действительно «одержим» маркой». Дж. Нобл, директор *British Brands Group*, полагает, что разрешение «серого» импорта не в интересах потребителей: в долгосрочной перспективе они же и пострадают от недостатка контроля над качеством продукции и возможного исчезновения ряда торговых марок.

Источник: Alexandra Jardine // *Marketing*. 2001. 9 July.

неры в мире моды или просто известные личности: Ричард Брэнсон, Мэри Квант и Анита Роддик — четко ассоциируются с созданными ими брэндами.

КОНЦЕПЦИЯ СОБСТВЕННОГО ИМИДЖА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Когда потребители делают выбор между различными брэндами, они рассматривают функциональные возможности каждого брэнда. В то же самое время они оценивают индивидуальность торговой марки и определяют для себя, какой брэнд в наибольшей степени соответствует тому образу, с которым человек хочет себя ассоциировать. Фактически имидж брэнда — это сумма впечатлений о марке, т.е. то, как брэнд воспринимается потребителем и в то же время то, что он говорит о своем потребителе. Когда две конкурирующие марки воспринимаются по своим физическим свойствам как субституты, выбор потребителя будет сделан в пользу той марки, которая ближе собственному имиджу потребителя. Потребители обращаются к брэндам не только ради их физических свойств — через потребление продуктов определенных торговых марок они пытаются рассказать о себе окружающим их людям. Владелец часов *Rolex* надевает их не просто для того, чтобы всегда знать, который час, но чтобы показать, что он обладает определенным социальным статусом. Согласно Чернатони и Макдональду (*Chernatony, McDonald, 1998*), символическая при-

рода брэндов повышает их привлекательность для потребителей, поскольку они:

- помогают общаться;
- дают потребителям возможность рассказать о себе без слов;
- помогают лучше понимать действия других;
- помогают потребителям лучше понять самих себя.

В действительности покупая и публично используя определенные брэнды, потребители надеются донести определенные сообщения до людей из той же социальной группы, которые поймут эти сообщения и примут их. На рынке спортивной одежды в Великобритании у покупателей тех или иных торговых марок возникают четкие ассоциации относительно предпочитаемого ими вида досуга. Согласно Нили (*Neely, 1997*), лояльность по отношению к брэндам спортивной одежды на рынке Великобритании очень высока, особенно это касается дорогих брэндов. У потребителей есть определенные представления о собственной персоне — так называемый собственный имидж, поэтому они покупают продукцию торговых марок, которые в наибольшей степени соответствуют этому имиджу. Потребители допускают определенные брэнды в свой социальный круг, точно так же как они предпочитают быть окруженными подобными себе людьми. Когда друзья или коллеги восхищаются чьей-то новой покупкой, этот человек чувствует удовлетворение: брэнд укрепляет его или ее имидж, и потребитель продолжает пользоваться этим брэндом. Окружение потребителя и различные ситуации диктуют в некоторой степени и сам имидж, которому хочет соответствовать потребитель. Рассматривая и оценивая окружающих людей в разных ситуациях, индивидуум затем ищет брэнды, которые помогут ему продемонстрировать желаемый образ.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ БРЭНДА

Термин «предложение» используется для обозначения набора утверждений, объединяющих позиционирование и индивидуальность брэнда. Предложение позволяет брэнду выделиться из множества конкурентов. Однако секретом успешного брэнда является простое предложение, которое понятно потребителям; слишком сложное или противоречивое предложение имеет шанс только запутать клиента.

Как часть этой концепции ниже мы рассмотрим два нефункциональных аспекта брэнда: *имидж брэнда* и *уникальность брэнда*.

Имидж брэнда

Имидж — это результат интерпретации брэнда потребителем. В современном мире это понятие напрямую связано с тем, «кем потребители хотят быть», и процессом убеждения потребителей через средства маркетинговых коммуникаций, что они могут этого достигнуть. Брэнд — сложное понятие, и люди склонны приписывать брэндам ряд человеческих свойств. Эти свойства проецируются потребителями на брэнды, которые используют брэнды не только как функциональные продукты или услуги, но и как совокупность ассоциаций. Потребители «видят», «слышат», «вдыхают аромат», «пробуют» и «чувствуют» различные брэнды. Этот профиль, или «сущность», называется «имидж» брэнда. Имидж брэнда представляет собой восприятие потребителем индивидуальности торговой марки, которая

создается, как уже упоминалось выше, бренд-менеджером. Важно понимать, что когда имидж бренда уже сложился с помощью маркетинговых коммуникаций и личного опыта потребителей, клиенты не рассматривают имидж бренда только в сравнении с другими магазинами, они сравнивают его с другими брендами, не относящимися к сфере розничной торговли товарами. Это означает, что если такие поставщики услуг, как *British Airways* или *Marriott Hotels*, обслуживают клиентов по высоким мировым стандартам, то потребители могут рассматривать их в качестве иллюстрации того, как должны обслуживать своих клиентов другие ритейлеры (например, универмаги и т.п.).

Уникальность бренда

Уникальность бренда — центральная концепция, на которой строится процесс продвижения бренда. Уникальность включает долговечность, последовательность и реализм, воплощенные в индивидуальности торговой марки. Уникальность бренда — это сигналы для потребителя, которые он интерпретирует в терминах имиджа. Уникальность бренда не должна быть подвержена идеализму, переменчивости или оппортунизму имиджа бренда. Графическое изображение («печать» бренда) может являться уникальной характеристикой предложения компании. Сила и узнаваемость некоторых брендов настолько возросли, что иногда одного логотипа (даже без упоминания названия) бренда достаточно, чтобы четко его идентифицировать. *Nike*, например, в процессе продвижения своих продуктов может полностью полагаться на эмблему. В Великобритании около 80% потребителей связывают эмблему с продукцией *Nike* — логотип *Nike* даже более узнаваем, чем логотип *McDonald's* (Snowden, 1997). На рис. 12.2 схематично изображена связь между уникальностью и имиджем бренда.

ИМЯ БРЭНДА

Имя бренда — это компонент бренда, состоящий из слов или букв и используемый компанией для того, чтобы контрагенты могли узнать ее и отличить от других компаний на рынке. Эта часть бренда может быть оз-

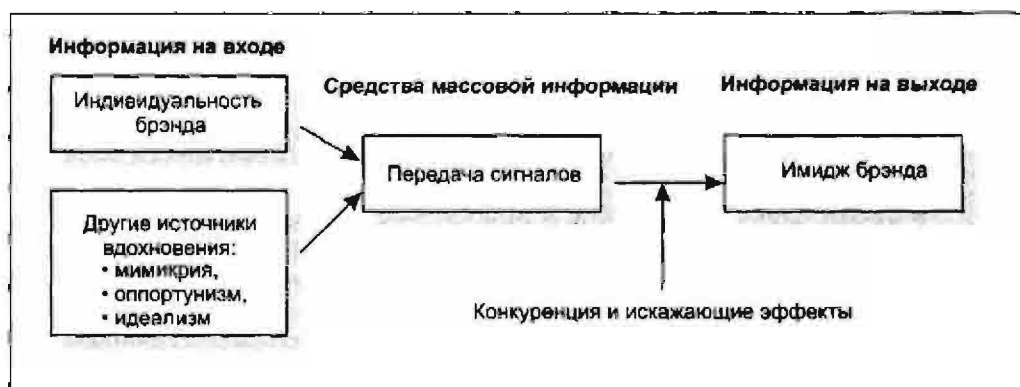


Рис. 12.2. Индивидуальность и имидж бренда
Источник: Kapferer, 1992.

вучена, в отличие от товарного знака, который представляет собой символ или дизайн. Имя не может само по себе обогатить или разорить ри-тейлера. Для успешной деятельности магазинов важно прежде всего, чтобы товары и услуги соответствовали ожиданиям клиентов. Однако имя бренда наполнено ассоциациями, которые вызывают в сознании потребителя имидж бренда. Выбор имени бренда — одна из частей стратегии компании в области брендинга. В большинстве случаев потребители усваивают небольшой объем запоминающейся информации. Имя бренда может быть частью этой информации, которая выдвигает на первый план ключевые аспекты и может облегчить выбор бренда. Удачное имя бренда говорит об обещаниях и потенциале. Имя бренда, таким образом, облегчает потребительский выбор, действует, как краткая коммуникация. Часто у бренда существуют суббренды, названия которых также могут вызывать четкую ассоциацию с брендом. Например, *BigMac* — это суббренд, который четко ассоциируется с материнским брендом *McDonald's*, а *Miss Selfridge* — это суббренд для *Selfridges*.

Потребители обладают ограниченными ресурсами памяти, которые защищены от информационной перегрузки селективностью восприятия. Таким образом, потребители концентрируются только на том, что для них важно. Они постоянно ищут пути сведения обширных потоков информации к минимальной «выжимке» самых важных моментов. Широко известно, что в процессе принятия решений о покупке потребители предпочитают опираться на имя бренда. Некоторые теоретики рассматривают потребителя как эффективную машину по поиску и обработке информации, которая воспринимает имя бренда как основную информацию, которую необходимо сохранить в памяти. Имя бренда помогает потребителю вызвать в памяти различные атрибуты продукта, например качество, доступность, гарантии, рекламную поддержку и т.д. Это доказывает, насколько важно, чтобы менеджеры по маркетингу создали в сознании потребителя определенные ассоциации, связанные с брендом, и оказывали влияние на эмоциональную память потребителей. Только тогда бренд может стать успешным. Одного имени ритейлера недостаточно, чтобы обеспечить компании процветание, если у компании нет скоординированной программы маркетинга и коммуникационной политики, позволяющих построить сильный бренд.

УЗНАВАЕМОСТЬ БРЭНДА

«Люди часто покупают уже знакомый бренд, поскольку так они чувствуют себя комфортнее. Как правило, потребители полагают, что известный бренд, возможно, более надежен и гарантирует приемлемое качество продукта. Таким образом, потребитель делает свой выбор чаще в пользу знакомого бренда, чем в пользу никому не известной торговой марки. Фактор узнаваемости бренда имеет принципиальное значение в борьбе за потребителей, поскольку у неизвестного бренда обычно мало шансов на победу» (*Aaker*, 1991).

Обеспечить узнаваемость бренда — одна из основных задач менеджеров по маркетингу. На рис. 12.3 в виде пирамиды изображен набор брендов в сознании потребителей, на вершине пирамиды находятся бренды, которые сразу приходят на ум потребителю — это оптимальный вариант узнаваемости бренда. Пирамида отражает концептуальную структуру, по-



Рис. 12.3. Пирамида узнаваемости бренда

Источник: Аакер, 1991, р. 62. Адаптировано с разрешения *Free Press*, подразделения *Simon and Schuster Inc.* Из книги: David A. Aaker. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Copyright © 1991 by David A. Aaker.

сколько нет точных критериев для разграничения брендов в сознании потребителей, однако она достаточно наглядна.

Стратегия маркетинга должна учитывать тот факт, что в сознании каждого потребителя существует набор брендов, которые сразу приходят на ум в процессе принятия решения о покупке, и выбор потребителя во многом определяется тем, как потребитель относится к бренду и как он его оценивает. Согласно исследованиям, многие потребители помнят лишь об ограниченном количестве брендов (как правило, это число ограничено тремя — пятью торговыми марками).

Потребители не всегда покупают товары известных им брендов, поскольку процесс выбора не всегда носит логический характер, однако вероятность того, что потребитель купит бренд, первым пришедший ему на ум, достаточно высока. Эта концепция объясняет, почему многие компании покупают конкурентов, обладающих сильными брендами.

Для повышения узнаваемости бренда часто используется реклама. Реклама позволяет создать имидж бренда и манипулировать восприятием клиента, что, безусловно, имеет значение для развития ценностей бренда, не связанных с ценовым предложением.

Через рекламные сообщения производитель рассказывает потребителю, какие преимущества дает обладание брендом и его потребление, таким образом, во многом упрощая для потребителя процесс выбора. В розничной торговле узнаваемость бренда поддерживается путем предоставления потребителю пластиковых или бумажных пакетов с логотипом магазина. Однако основная проблема, с которой сталкиваются маркетеры, — это избирательность потребителей в поиске информации о торговых марках, а также тот факт, что потребители склонны искажать некоторую инфор-

мацию таким образом, чтобы она соответствовала их собственным представлениям. Поэтому вся деятельность, направленная на продвижение торговой марки, должна подвергаться регулярному мониторингу для выявления, насколько точно потребители интерпретируют информацию, которую компания хочет до них донести.

Успешная рекламная кампания по продвижению бренда гарантирует, что воспринимаемый имидж бренда основывается не только на физических качествах продукта, но и оказывает положительное влияние на процесс принятия решения о покупке целевой аудиторией. Реклама бренда может также повысить вероятность совершения второй покупки и формировать лояльность бренду. Основная задача рекламы — усилить и защитить бренд и соответственно, сохранить или увеличить его долю рынка. Различные акции продвижения бренда направлены прежде всего на усиление основных ценностей, ассоциируемых с брендом, и призваны помочь потребителю сделать правильный выбор.

УПРАВЛЕНИЕ БРЭНДОМ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Многие теоретики полагают, что на протяжении своего жизненного цикла бренд выходит на рынок, завоевывает долю рынка, переживает период зрелости, затем период упадка и уходит с рынка. Эти теории не верны, поскольку предсказывают неизбежный упадок бренда. Теория жизненного цикла продукта верна в отношении продукта, но не бренда. Не существует причин, по которым бренд не может использовать новые технологии, пережить новый запуск или выйти на новые растущие рынки. Поэтому эффективный менеджмент бренда позволяет расширить период его жизни за пределы жизненного цикла продукта. Таким образом, существует вероятность, что многие бренды могут жить на протяжении очень длительного периода времени. Ведущие бренды постоянно переживают обновление, что позволяет им рассчитывать на долговечность, по крайней мере больше, чем жизнь одного поколения.

По сравнению с объемом литературы, в которой описывается процесс управления продуктом или услугой на протяжении их жизненного цикла, очень мало написано о том, как управлять во времени имиджем бренда. Бренды, которые успешно проходят испытание временем, доброжелательно воспринимаются своими потребителями, поэтому если продажи начинают падать, это еще не означает, что бренд находится на финальной стадии своего жизненного цикла и инвестиции в торговую марку должны быть автоматически сокращены. Для компании, как правило, дешевле обходится реновация и новый запуск существующей марки, чем создание и запуск нового бренда, не известного потребителям. Некоторые владельцы брендов бывают настолько удовлетворены своими брендами, что игнорируют угрозы со стороны конкурентов до тех пор, пока ситуация не выходит из-под их контроля. Потеряв связь с клиентом, они начинают реагировать на действия конкурентов наименее эффективным способом — через снижение цен.

Если компания хочет, чтобы ее бренд просуществовал дольше, чем отдельный продукт, то он должен символизировать и заключать в себе вечные ценности. В качестве примера можно привести бренд *Gillette*. Его основной ценностью на протяжении 90 лет

существования являлась безупречность бритвы, которая стала символом мужественности. В 1980-х гг. на рынке появились одноразовые бритвы, они были удобными и дешевыми. Компания *Gillette* отреагировала на это в соответствии с классическим продуктовым маркетингом и представила собственную одноразовую бритву. В результате бренд *Gillette*, ставший частью нового изделия, утратил свои традиционные ценности. Чтобы восстановить позиции, компания *Gillette* отказалась от рекламы одноразовых бритв. Успешный слоган «Лучшее, что может получить мужчина» идеальным образом отражал ценности бренда *Gillette*. Эффективный менеджмент бренда предполагает, что действия в рамках стратегии маркетинга не подвергнут опасности развитие бренда.

Мероприятия по стимулированию продаж, которые могут подвергнуть опасности существующий бренд

1. В то время как деятельность, направленная на поддержание и развитие бренда, например рекламная кампания, в большинстве своем индивидуальна, мероприятия по стимулированию продаж легко копируются конкурентами.

2. Стратегические мероприятия призваны повысить лояльность бренду. Мероприятия же по стимулированию продаж в большинстве случаев рассматриваются как мероприятия, помогающие снизить лояльность брендам конкурентов.

3. Мероприятия по продвижению продаж часто загоняют компании в ловушку, когда конкуренты должны принять меры или понести убытки. Когда начинается цикл промоакции/снижение цен, самое сложное — вовремя остановиться; и клиенты и ритейлеры начинают планировать свои действия в соответствии с этим циклом — клиенты воспринимают снижение цен как часть обычной стратегии продвижения продукта, ценовой стратегии или условий торговли. Котлер утверждает, что «существует риск, что хорошо известный бренд будет продаваться по специальной цене более 30% времени» (Kotler, 1997). Именно поэтому универмаги *Marks & Spencer* почти никогда не устраивают распродаж, а *Hatreds* распродает продукцию по специальным ценам только раз в год. Таким образом, они пытаются защитить имя бренда и его позицию.

4. Акцент на цену в стратегии розничной продажи может заставить организацию снизить качество, ассортимент или предлагаемые услуги. В чрезвычайных ситуациях имя ритейлера или товара может утратить статус бренда; тогда товар становится обычным товаром, за которым не стоит никаких ценностей и эмоциональной нагрузки. Существует также опасность, что мероприятия по стимулированию спроса могут казаться компании наиболее привлекательными благодаря быстрому эффекту, хотя потребителям может также быстро наскучить конкретная акция.

5. Постоянное проведение промомероприятий может неблагоприятно сказаться на прибыли компании, что свидетельствует о том, что их нужно прекратить. Они могут вызывать у потребителей скуку, что подрывает эффект от мероприятий по стимулированию продаж.

6. Неудачные промоакции могут создать негативный имидж бренда. Хотя коммерческие операции и промоакции не являются единственными факторами, которые могут разрушить благоприятное восприятие бренда, они чаще всего используются компаниями, соответственно — их влияние наиболее очевидно.

Решения в сфере управления брендом имеют стратегический характер. Лучшие тактические решения будут способствовать усилению бренда только в том случае, если вся деятельность компании построена на стратегическом видении бизнеса. Бренд должен развиваться медленно, в то же время существует необходимость реагировать на действия конкурентов в краткосрочном плане. Тактическая стратегия бренда должна учитывать, какое влияние те или иные действия окажут на имидж бренда. В компаниях, которые «сажают» бренд-менеджера на отдельную продуктовую линию, происходит частая смена работников. Это обстоятельство может представлять определенную опасность, поскольку большое число изменений в рекламной стратегии или в сфере расширения брендов, продвижениях или скидках сбивает с толку дистрибьюторов и потребителей. Очевидно, что бренды, несущие постоянные, последовательные сообщения, принадлежат компаниям с четко определенной стратегией и непротиворечивым менеджментом бренда. Решения, принимаемыми менеджерами брендов этих компаний, создают успешные бренды.

УСПЕШНЫЕ БРЭНДЫ

Де Чернатони и Макдональд (*De Chernatony, McDonald, 1998*) описали необходимые атрибуты успешного бренда:

Успешный бренд — это легко узнаваемый продукт, услуга, человек или место, которым покупатель или потребитель приписывает уникальные добавленные ценности, максимально соответствующие его потребностям. Успех бренда, таким образом, зависит от его умения сохранить эти ценности в конкурентной среде.

Таким образом, успешные бренды должны обладать уникальными ценностями. Приведем несколько примеров уникальных ценностей брендов:

- ритуалы (*Moët et Chandon* — шампанское для того, чтобы отпраздновать особо торжественное событие);
- символы (*Perrier* — атрибут искушенного потребителя);
- наследие (*Kellogg's* — отражает передающиеся из поколения в поколение семейные ценности);
- отчужденность (*Carlsberg* — предполагает, что потребитель проведет некоторое время в одиночестве с пивом этой марки);
- принадлежность (*Carling Black Label* — часть толпы)
- легенда (*Sandeman, Johny Walker* с черной этикеткой);
- качество и доверие (*M&S* — продовольственные товары);
- эксклюзивность (*Gucci, Harrods*).

Чтобы добиться успеха, бренд-менеджерам необходимо понимать, что текущие уникальные ценности бренда должны соответствовать предпочтениям целевой аудитории.

Капферер (*Kapferer, 1992*) предложил пирамидальную модель брэнда в качестве средства успешного управления торговой маркой во времени (см. рис. 12.4). Наверху пирамиды — основные ценности брэнда, его сущность, или ядро; в центральной части пирамиды — стили и коды — специфические средства для передачи сообщения, которое несет в себе брэнд в словах и изображениях; на нижнем уровне пирамиды находятся темы, которые могут быть использованы для коммуникации брэнда — текущая рекламная стратегия брэнда.

Искусство управления брэндом зависит от менеджеров, их знаний о том, что является ядром брэнда, а также от их понимания того факта, что сущность брэнда должна оставаться неизменной. В то же самое время они должны остерегаться двух крайностей: излишней демократичности, когда потребитель фактически диктует, каким должен быть брэнд; и излишней консервативности — страха перед изменениями. Компания *Kentucky Fried Chickens* в 1990-х гг. столкнулась с ростом конкуренции на рынке со стороны новых ресторанов быстрого обслуживания, предлагающих блюда из курицы, а также со стороны *McDonald's* и *Burger King*, которые также ввели в ассортимент продукты из курицы. В то же время в обществе началась пропаганда здорового образа жизни, что считалось не совместимым с жареной пищей. Изменение названия марки на *KFC* с целью выделиться из толпы новых конкурентов и введение в меню жареного на гриле, запеченного и обжаренного в ротационных печах цыпленка способствовали разрешению дилеммы.



Рис. 12.4. Пирамидальная модель брэнда
Источник: *Kapferer, 1992*.

ОБНОВЛЕНИЕ БРЭНДА

Капферер (*Kapferer*, 1992) считает, что обновление бренда происходит не через маркетинговые коммуникации (как многие думают), а через продукты и значимые действия. Например, технический прогресс подготавливает потребителей к обновлению торговой марки.

Например, компания *Kellogg's* внесла изменения в рецептуру своих хлопьев из различных злаков, чтобы предложение компании соответствовало изменяющимся условиям рынка. Для некоторых компаний модернизация бренда заключается в реновации упаковки, другие компании идут дальше и представляют ценности бренда в новом контексте. Например, компания *Lucozade* продвигала свой напиток как дающий энергию больным людям. Когда в начале 1980-х гг. в обществе наметились тенденции к увеличению числа активного населения, *Lucozade* стала представлять свою торговую марку как источник энергии для активных людей.

Однако обновление может быть сопряжено с определенной опасностью. Оно должно соответствовать ожиданиям клиентов. Вывод на рынок *Coca-Cola Light* без кофеина был удачным ходом, поскольку продукт остался по сути прежним, однако когда компания *Coca-Cola* попыталась вывести на рынок абсолютно новый вкус, она столкнулась с полным неприятием потребителей и вынуждена была отказаться от этой идеи.

Некоторые владельцы самых крупных брендов в прошлом были полностью удовлетворены своими брендами и игнорировали изменения рыночной среды и угрозы со стороны конкурентов, пока полностью не ут-

Minicase 12.2

Каким образом *Monsoon* следует осуществлять экспансию?

Monsoon удалось стать успешным нише-вым игроком «с центральной улицы», предлагая потребителям этническую одежду в стиле хиппи из Гоа, которую компания преподносит потребителям как «хламида в стиле люкс». Это позиционирование подкрепляется путем эксклюзивного оформления магазинов с оттенком роскоши. Большая часть рекламных материалов, которые использовала компания, были созданы ею самостоятельно.

Глава компании Питер Саймон начинал свой бизнес в 1972 г. с импорта яркой одежды из Дальнего Востока и Индии. Он назвал свой первый магазин «*Monsoon*», потому что он родился на Шри-Ланке в период, когда там бушевал шторм *Monsoon* (муссон). Вскоре компания начала продавать также различные аксессуары, а в 1984 г. открылся первый магазин под маркой *Accessorize*. Однако, несмотря на то что бизнес *Monsoon* развивался успешно и компания демонстрировала устойчивый рост продаж (за период с января по 26 мая 1998 г. продажи выросли на 15% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года), компания сталкивалась с серьезной конкуренцией со стороны *Jigsaw*, *Karen Millen* и обновленной *Laura Ashley*. Поскольку все товары *Monsoon* были родом с Дальнего Востока, для компании серьезной проблемой был высокий курс английского фунта стерлингов. Таким образом, наиболее логичным решением для *Monsoon* может стать обращение к молодым девушкам. Компании необходимо донести до этого сегмента свои основные сильные стороны, чтобы иметь возможность расширять бизнес. Так каким образом компания может создать на рынке настоящий «шторм»? Об этом мы спросили Джульету Варкентин, бывшего директора по маркетингу *Arcadia* и редактора журнала *Marie Claire*. Такие бренды, как *Monsoon*, не принадлежащие крупным корпорациям, часто не уделяют должного

ратили контроля над ситуацией. Тогда появилось понятие «возрождение» бренда. *Babycham*, например, пострадал от недостатка знаний в сфере социальных тенденций и изменений в поведении потребителей. В 1993 г. необходимо было обеспечить рост бренда, поскольку началась стадия упадка в жизненном цикле продукта. *Gaymers* была вынуждена начать возрождение *Babycham*. Название бренда сохранилось. Однако произошли изменения в формуле продукта, в упаковке и логотипе. Кроме того, компания начала программу расширения бренда, чтобы он удовлетворял вкусам различных потребителей (например, был запущен *Xtra Dry Babycham*).

Стоит отметить, что компании нельзя дожидаться, пока продукт вступит в стадию окончательного упадка. Исследования рынка, однако, позволяют оценить отношение потребителей к бренду и социальные нормы только в конкретный момент времени, т.е. они не показывают динамики потребительских предпочтений. Однако, каким бы успешным ни был бренд, менеджерам необходимо постоянно быть начеку и следить за тактическими шагами потенциальных конкурентов, чтобы успеть вовремя на них отреагировать.

Бренды и ценообразование

В 1993 г. *Philip Morris* снизил цену на свой ведущий сигаретный бренд *Marlboro* на целых 25%, чтобы предотвратить дальнейшее падение продаж и конкурировать с более дешевыми брендами, которые уже успели завоевать значительную долю рынка. Аналитики прокомментировали этот шаг как «убийственный для марки». Несмотря на то что стоимость бренда упала

го внимания маркетингу и рекламе. Ри-тейлеры, владеющие 100—150 магазинами, как правило, учитывают в своей стратегии необходимость донести до потребителей свои основные ценности. Обслуживание, маркетинг, позиционирование — все это позволяет успешно продавать продукцию.

В то же время ритейлеры, торгующие одеждой, часто ограничиваются оформлением магазина и витрин. Если солнце светит и коллекция достаточно хорошая, кому нужен маркетинг? Но запланированная агрессивная стратегия роста *Monsoon*, как в Великобритании, так и за границей, выводит компанию за пределы ниши исключительно этнической одежды, компания расширяет свой ассортимент, предлагая потребителям домашнюю одежду, одежду для детей и аксессуары (в магазинах под торговой маркой *Accessorize*). Теперь самое время подумать о сохранении четкого позиционирования бренда. Решение компании сфокусироваться на маркетинге было абсолютно правильным, оно говорит о том, что компания начинает думать не только о продукте, но и о потребителе.

Линдсей Робертс высказал предположение, что *Monsoon* в настоящий момент действует более эффективно, чем большинство ритейлеров. Ключ к успеху компании — четкая дифференциация бренда, верность своим ценностям и доминирование в занятой нише. Фактически компания доминирует сразу в двух нишах — создание нового рынка с *Accessorize* стало гениальным ходом.

Следуйте с завязанными глазами за большинством модных ритейлеров, и вам сложно будет понять, где вы находитесь, когда повязка спадет. *Monsoon* выбрал иной путь. Этот бренд добился успеха, соединив имя бренда с продуктом и взяв все самое лучшее из этнических веяний, и воплотил все это в гламурной и современной одежде. В настоящий момент в магазинах компании можно найти изобилие разноцветных камней и сверкающей парчи, которые поднимут вам настроение.

Источник: Alexandra Jardine // *Marketing*. 2001. 2 August.

на 2,4 млрд ф. ст., основная проблема заключалась не в том, во что обошлось компании понижение цены, а в том, какие последствия могли бы быть, если бы компания не стала ничего предпринимать. Высокая цена ассоциируется с высоким качеством, и некоторые бренды изначально позиционируются как бренды высшей ценовой категории. В 1980-е гг. ценообразование рассматривалось как тактический инструмент маркетинга. С 1981 г. бренд премиального пива *Stella Artois* использовал в своих рекламных обращениях словосочетание «убедительно дорогое». Эта фраза была призвана объяснить потребителю, что причиной высокой цены пива является качество его ингредиентов.

Более общий подход к использованию цены для защиты бренда можно продемонстрировать на примере английских газет. И *The Times*, и *Dayly Telegraph* использовали ценовую политику как способ защиты доли рынка в краткосрочном периоде. Однако, как только компания вступает на путь использования цены как тактического оружия, дальнейшее повышение цен становится крайне трудным делом. В большинстве случаев использование ценообразования в качестве тактического оружия говорит о том, что компания не сумела создать жизнеспособного конкурентного преимущества, а разница в цене только разрушает ценности бренда. Принимая решение о том, стоит ли использовать цену в качестве инструмента маркетинга, необходимо учитывать, какую роль играет бренд в портфеле компании. Например, для *Coca-Cola* невозможно было бы использовать ценовую политику в борьбе с конкурирующими продуктами. Самое большое преимущество *Coca-Cola* — имидж бренда, а цена продукта отражает потребительское восприятие. Утрата этой позиции равносильна стратегическому «самоубийству». Компании *Richard Branson's Virgin Group* удалось предпринять атаку на ведущих производителей колы в 1994 г. Бренд *Virgin Cola* был запущен в ноябре 1994 г. в основном в сетях *Tesco*, *Iceland* и *Thresher* и захватил 10% рынка (*Fagan*, 1995). Это говорит о силе существующего бренда *Virgin* при запуске новых продуктов.

БРЭНДЫ-ПОДДЕЛКИ И БРЭНДЫ-ИМИТАЦИИ

Бренды-подделки представляют особую опасность для брендов высшей ценовой категории, которые пытаются поддерживать первоклассный имидж в глазах потребителей. Дешевые подделки увеличивают объемы продаж и разрушают образ бренда. Производители часто прибегают к законодательству, чтобы избавиться от подделок. Более широкомасштабную угрозу представляют бренды-имитации, с которыми до последнего времени было достаточно сложно бороться легальным путем. Эти торговые марки с большой точностью копируют упаковку известных брендов, что вводит в заблуждение потребителей. Потребители думают, что это оригинальный продукт, или обращают внимание на то, что цена имитации ниже, и соответственно продукт обойдется им дешевле оригинала.

Однако Закон о торговых марках (*Trade Marks Act*) 1994 г. позволяет в некоторой степени защитить оригинальные бренды. Любой знак может быть зарегистрирован как торговая марка, если его можно изобразить графически, и еще один важный пункт: закон позволяет зарегистрировать форму продукта или его упаковку (например, отличительную призматическую форму *ToBeGone* или классическую бутылку *Coca-Cola*). Этот закон укрепляет владельцев торговых марок в своих правах. Раньше, если

на рынке появлялась очень похожая на уже существующий брэнд торговая марка, нужно было доказать, что потребитель может ошибиться в выборе между этими двумя марками. Кроме того, права владельца торговой марки могли быть нарушены в вербальной форме, а не только в печатной или физической. Так, если торговая марка была зарегистрирована для определенной категории товаров или услуг и получила широкую известность, ее владелец мог в некоторых обстоятельствах предотвратить использование торговой марки для других категорий товаров или услуг. Наконец, санкции могли быть применены по отношению к человеку, который, зная, что использование торговой марки без разрешения владельца запрещено, пользовался ею для маркировки продуктов, упаковки или деловых документов. Однако владельцам торговых марок необходимо было соблюдать осторожность, выдвигая обвинения против физического лица или компании, поскольку обвиняемый мог в случае доказательства его невинности потребовать значительную компенсацию от владельца брэнда.

СОБСТВЕННЫЕ БРЭНДЫ

Международную славу и силу собственных розничных брэндов в наибольшей степени демонстрируют компании на рынке Великобритании. Первопроходцами здесь были *Marks&Spencer*, *Boots* и другие супермаркеты. Собственные брэнды — это названия розничных торговых точек, которые используются для маркировки товаров, производимых ритейлером или от его имени и реализуемых через собственную сеть магазинов ритей-лера. Развитие собственных брэндов укрепило положение крупных ритей-леров, которые получили дополнительный контроль над цепью поставок. Собственные брэнды развиваются, как правило, как дешевые альтернативы известным брэндам. Существуют четыре основных типа собственных брэндов:

- *дженерики* — простая дешевая упаковка, на которой может присутствовать имя ритейлера. Обычно эти брэнды компания не рекламирует и предлагает их как самую дешевую альтернативу. Универсальные брэнды пользуются наибольшей популярностью в бедных районах и в периоды экономического спада;
- *собственные розничные брэнды, ориентированные на цену*, — на упаковке присутствует имя ритейлера, а ее дизайн разработан таким образом, чтобы создавать у потребителей впечатление большой добавленной ценности при достаточно низкой цене. Стратегия предполагает предоставления потребителям продукта не хуже, чем у производителей известных брэндов, но по более низкой цене, чтобы сократить влияние производителей на бизнес ритейлера. Под такими брэндами, как правило, продаются продукты, которые потребители покупают в больших количествах;
- *собственные розничные брэнды, ориентированные на качество*, — дизайн упаковки призван продемонстрировать высокое качество продукта и конкурировать с брэндами известных производителей. Основная стратегия заключается в давлении на близких конкурентов, укреплении имиджа ритейлера, расширении продуктового ассортимента и повышении рентабельности бизнеса ритейлера;
- *собственные эксклюзивные брэнды* — товары данного брэнда продаются только в магазинах определенного ритейлера. Стратегия брэнда нишевая

и основана на дифференциации для достижения максимальной прибыли.

Кооперативное движение в 1870-х гг. породило первые собственные брэнды. С течением времени собственные брэнды начали вытеснять дженерики, которые представляли собой продовольственные и хозяйственные товары, продающиеся в обычной универсальной упаковке. В 1970-х гг. дженерики воспринимались как собственные брэнды, это способствовало их возрождению. В конце 80-х собственные брэнды заменили дженерики, которые за несколько лет захватили большую часть полок в магазинах, но при этом приносили низкую прибыль. С ростом числа супермаркетов появлялось все больше собственных брэндов. В это время на рынке существовало большое количество практически идентичных продуктов, дифференциация была развита слабо. Кроме того, экономическая ситуация конца 1980-х гг. заставила потребителей в большей степени ориентироваться на фактор цены, в то время как ритейлеры развивали собственные брэнды, повышая качество товара и улучшая дизайн упаковки. К началу 1990-х гг. собственные брэнды в *Tesco* и *Sainsbury* обеспечивали более 50% всех продаж. Таким образом, концепция собственного розничного брэнда шире концепции брэндов компаний-производителей, поскольку она включает две составляющие: предложение магазина и предложение индивидуальной продуктовой линии. Нельзя забывать, что одежда под маркой *St. Michael* собственного брэнда *Marks&Spencer* обеспечивала 100% продаж. Если такая компания, как *Marks&Spencer*, испытывает доверие к собственному розничному брэнду, у нее есть отличное конкурентное преимущество, и она может повысить цены в своих магазинах. *Marks&Spencer* — самый крупный ритейлер Великобритании, его бизнес во многом строится на собственных розничных брэндах, при этом компания не контролирует производственные мощности. Подобную стратегию нелегко воплощать в жизнь, от *Marks&Spencer* это потребовало установления полного контроля над поставщиками. Торговая марка *St. Michael* поддерживалась за счет строгих правил закупки и высоких производственных стандартов качества. Еще раньше компания *Northern Family* стала поставщиком *Marks&Spencer*, поставляя ритейлеру продовольственные товары под маркой *St. Michael*. Компания *Northern Family* воплощала смешанную политику — производства собственных и значительного числа хорошо известных на рынке брэндов.

Создание собственных брэндов может дать компании ряд преимуществ, в том числе:

1. Эксклюзивность собственного брэнда, отличающегося высоким качеством и соответствующей ожиданиям потребителей ценой, может улучшить положение магазина на рынке. Повышается лояльность потребителей магазину, поскольку ряд потребителей приходят в магазин в поисках популярного собственного брэнда ритейлера. Кроме того, имя ритейлера на упаковке свидетельствует о том, что продукт «у себя дома», и это также может способствовать повышению лояльности.

2. Продукты, продаваемые под собственным брэндом ритейлера, не продаются в других магазинах, а значит, и цены на них невозможно сравнить с ценами в конкурентных розничных торговых точках. В результате ритейлер получает большую свободу изменять цены на собственные продукты. Кроме того, эти цены нет необходимости менять так же часто, как цены на другие товары.

3. Если потребитель положительно реагирует на собственный брэнд ритейлера, положительный имидж магазина укрепляется. Фактически имя ритейлера и собственный брэнд взаимно укрепляют позиции друг друга.

4. Ассортимент продуктов, выпускаемых под собственным брэндом, становится для ритейлера источником конкурентного преимущества, поскольку он привлекает дополнительных потребителей и «заставляет» их покупать в магазине и другие продукты. Следовательно, неизбежны рост продаж и увеличение прибыли.

5. Для продуктов, продающихся под собственным брэндом ритейлера, нет ограничений в плане мерчендайзинга, продвижения или ценовой политики, которые часто устанавливают производители широко известных брендов.

6. Собственные розничные бренды супермаркетов могут стать достаточно сильными, чтобы ритейлеры могли добиваться уступок со стороны производителей известных брендов, которые не хотят, чтобы их торговые марки были выведены из магазина.

7. Компания может выпускать продукты под собственным розничным брэндом, чтобы заполнить пустующие места на рынке. Кроме того, ри-тейлер всегда может создать брэнд, который будет отвечать специфическим вкусам посетителей магазина.

8. Затраты на запуск и дистрибьюцию собственных розничных брендов, как правило, ниже издержек обычных производителей. Возможность достаточно быстро вывести брэнд на рынок при минимальных затратах открывает компаниям путь к инновациям.

Один из способов, который ритейлеры использовали, чтобы заполучить конкурентное преимущество имиджа широко известных брендов, заключался в создании похожей упаковки, но новый закон о торговых марках (*Trade Marks Act*) запрещает подобные действия, и с момента вступления его в силу число собственных брендов, упаковка которых имитировала упаковку хорошо известных национальных брендов, значительно сократилось. Продукты, продажи которых практически полностью строятся на имидже, такие, как *Coca-Cola*, теперь защищены от конкуренции со стороны дешевых аналогов. Для ритейлеров представляет определенную опасность тот факт, что потребители могут переключиться на потребление продуктов, упаковка которых напоминает известные бренды, но эти продукты будут принадлежать новому конкуренту, например *Virgin*.

Одновременно такие производители, как *Mars*, были вынуждены сотрудничать с ритейлерами в процессе производства продукции под их собственными розничными брендами из-за той опасности, которой мог подвергнуться их бизнес в случае, если бы они отказались от этого сотрудничества. Однако феномен собственных брендов, возможно, представляет серьезную угрозу как для существующих брендов, так и для самой концепции брендинга. Производители вкладывают огромные средства в исследования и разработку, прежде чем запустить брэнд, и цена продукта отражает этот факт. Если собственные бренды могут воспользоваться результатами этих исследований на безвозмездной основе для выживания первоначального бренда, то производителям придется убедить потребителей, что они должны заплатить больше. А сделать это становится все труднее, поскольку современная публика обладает уже достаточным опы-

том в совершении покупок. Чем функционально сложнее продукт, тем большую угрозу для него представляют брэнды. Например, компания *BP* пыталась противодействовать низким ценам новых конкурентов, заявляя, что бензин *BP* содержит растворители, очищающие двигатель, однако потребители сочли этот фактор несущественным. В пределах одной продуктовой категории все брэнды могут восприниматься потребителями похожими один на другой, и в случае с *BP* потребители посчитали, что весь бензин, по сути, одинаковый.

КОРПОРАТИВНЫЙ БРЭНДИНГ

Некоторые теоретики полагают, что создание и развитие брэнда с большой вероятностью означает и развитие корпоративного брэнда. Сфера услуг, в состав которой входит розничная торговля, идеально подходит для того, чтобы опровергнуть это утверждение, поскольку для компаний сферы услуг значительную сложность представляет процесс поддержания дифференцированного, конкурентоспособного преимущества их продуктов над конкурентами. Таким образом, все большее значение приобретает позиционирование организации как брэнда в сознании потребителей.

Minicase 12.3

Назад к дешевому и доступному — собственный розничный брэнд

Продукты под собственным розничным брэндом или брэндом розничной торговой точки быстро отвоевывают долю рынка у брэндов известных производителей. Частично это можно объяснить более низкой ценой собственных брэндов по сравнению с «чужими». Однако сегодня цена не является единственным преимуществом розничных брэндов. Эксклюзивные предложения и значительные инвестиции, которые ритейлеры направляют в инновацию продуктов, повысили привлекательность собственных розничных брэндов для рациональных покупателей.

Продажа товаров под собственным брэндом не новость в сфере розничной торговли. Больше 20 лет назад Сэм Уолтон, основатель *Wal-Mart*, вывел на рынок корм для животных под торговой маркой *Ol'Roy*, названный так в честь любимой охотничьей собаки Сэма. Сегодня продукт продается лучше многих известных национальных брэндов. Замедление экономического роста в США заставило многих ритейлеров переключить свое внимание на часть бизнеса, которая сулила им прибыли выше средних и возможность дистанцироваться от основных конкурентов. Недавнее исследование сектора розничной торговли бакалейными товарами, проведенное *JP Morgan*, показало, что собственные торговые марки ритейлеров удерживают лидерство в 55 категориях из 61.

Наиболее часто от вторжения собственных розничных брэндов страдают те сегменты рынка, где лидер рынка утратил преимущество и не смог вовремя произвести реновацию продукта в соответствии с изменившимися предпочтениями потребителей (например, *Campbell's Soup*). Частично это объясняется тем, что собственные продукты ритейлеров продаются дешевле; крупные магазины, такие, как *Wal-Mart*, инвестируют значительные суммы, чтобы их продукты соответствовали меняющимся ожиданиям потребителей. В редких случаях собственные розничные брэнды могут даже вытеснить с рынка своих широко известных конкурентов. Британский ритейлер *Co-operative Group* выпустил на рынок жидкое моющее средство в капсулах, прежде чем это успели сделать такие гиганты, как *Procter & Gamble* и *Unilever*.

Дэн Барри из *Merrill Lynch* отмечает, что ритейлеры сегодня инвестируют в инно-

По мнению Кинга (*King*, 1991), значение корпоративного бренда постоянно растет. Об этом свидетельствует тот факт, что потребительский выбор все меньше зависит от функциональных преимуществ продукта или услуги и все больше — от потребительской оценки людей, работающих в компании, которая стоит за этим продуктом или услугой, их навыков, поведения, отношения к потребителям, языка, на котором они говорят, альтруизма, моделей коммуникации, скорости реакции, дизайна магазина, его стиля и т.п. — от всей корпоративной культуры компании, которая должна отражать эти ценности.

Коммуникационное сообщение корпоративного бренда предназначено более широкой аудитории, чем просто потребителям. Эта аудитория включает акционеров, поставщиков, правительственных агентов, банки, персонал компании, потенциальных работников и непосредственно клиентов компании. Короче — всех лиц, заинтересованных прямо или косвенно в бизнесе компании. По мнению Ханкинсона и Коукинга (*Hankinson, Cowking*, 1993), все лица, заинтересованные в деятельности компании, должны четко понимать:

- что представляет собой компания;
- чем занимается компания;
- каким образом компания осуществляет свою деятельность.

вазии больше, чем когда-либо: «Качество продуктов, продаваемых под собственными брендами ритейлеров, значительно улучшилось за последние 10 лет». Но у ритейлеров другая цель создания собственных брендов: «Ритейлеры запускают свои бренды в тех сегментах рынка, где позиция национальных брендов достаточно слабая». Короче говоря, такие компании, как *Procter & Gamble* и *Unilever*, стремятся повысить свою прибыль, фокусируя внимание на товарах с высокой маржей (более дорогих), в то же время они игнорируют более дешевые сегменты рынка. Глава *P&G A.T.* Лафли считает, что собственные бренды ритейлеров не представляют для его компании практически никакой угрозы в большинстве категорий товаров (от подгузников до зубной пасты). «Мы не хотим присутствовать в той части рынка, где преобладают продукты; для нас больший интерес представляет рынок, где преобладают бренды», — говорит Лафли. Однако он признает, что появление большого числа собственных розничных брендов свидетельствует о том, что пора сворачивать свой бизнес в этом сегменте рынка. «Люди часто спрашивают, почему мы перестали производить *Crisco* (подсолнечное масло), — говорит Лафли. — На рынке подсолнечного масла есть пара национальных брендов и много розничных брендов, поскольку рынок подсолнечного масла — это рынок товаров». Г-н Лафли утверждает, что руководство *P&G* приняло решение больше не работать на этом рынке, поскольку все больше потребителей переключаются на оливковое масло.

Некоторые компании — владельцы известных брендов сознательно решают продавать свои продукты под частными брендами. Такие ритейлеры, как *Target*, и производители, как *Procter & Gamble*, заключают соглашения о том, что определенные продукты появятся только в ограниченном числе магазинов. В то время как в Северной Америке собственные бренды ритейлеров только набирают силу, в Европе это — достаточно сильная категория брендов. По статистике *Ahold*, собственные бренды этого ритейлера приносят ему треть всех доходов в Нидерландах и Скандинавии, в то время как в Америке доля собственных брендов компании не превышает 20%. В Великобритании собственные розничные бренды могут представлять более 50% продаж супермаркетов.

Отредактированный источник: Andrew Edgecliffe-Johnson // *Financial Times*. 2001. 19 June.

С точки зрения компании, как утверждают Де Чернатони и Макдональд:

Основной характеристикой успешного бренда является четкое позиционирование и внутренняя коммуникация. Каждому, кто работает на конкретный бренд, постоянно необходимо напоминать о позиционировании бренда. Кроме того, работники активно вовлекаются в жизнь компании, таким образом достигается сбалансированный подход к распределению ресурсов.

В сущности, создание бренда предполагает изменение и контроль за различными аспектами жизни компании, что может потребовать дополнительных инициатив и действий за пределами традиционной деятельности отдела маркетинга и нанимаемых компанией рекламных агентств. Компании необходим новый подход к бизнесу, обеспечивающий постоянную и убедительную связь с различными аудиториями (клиенты, поставщики, персонал и т.п.), предполагающий, что до заинтересованного круга лиц будет донесен позитивный имидж продукта, корпоративные ценности, стиль и поведение. Это становится особенно актуально, когда компании осуществляют рост за счет расширения, поглощения и слияния брендов. Крупные корпорации все больше используют корпоративный бренд для создания и управления портфелями брендов. Согласно Фишеру (*Fisher, 2001*), *Unilever* — англо-голландская группа, выпускающая продовольственные товары под брендами *Birds Eye*, мороженое *Ben&Jerry*, чай *Lipton* и др., реструктурировала свой бизнес, решив сфокусироваться на 400 лучших брендах, повысить эффективность цепи поставок, внедрить больше инноваций. Компания уже сократила количество своих брендов с 1600 до 900.

Необходим жесткий контроль за развитием корпоративного бренда, особенно в том случае, если компания работает по схеме франчайзинга. Такие компании, как *McDonald's*, являются примером того, что корпоративный бренд не принадлежит владельцу ресторана быстрого обслуживания. Чтобы сохранить корпоративные стандарты, качество обслуживания и защитить свой бренд, компании приходится постоянно контролировать все стороны деятельности франчайзи. В договоре франчайзинга, как правило, прописаны условия на которых предоставляется франшиза, и критерии, которым должна соответствовать деятельность франчайзи. Необходимость в защите бренда может возникнуть не только в случае франчайзинга. В качестве примера можно привести фирменные магазины *Bang&Olufsen*, когда эксклюзивный ритейлер, не принадлежащий производителю, использует его имя.

Если компания хочет поддерживать корпоративный бренд, она может выбрать один из следующих вариантов его развития:

- центральное место корпоративного бренда в деятельности компании;
- развитие корпоративного бренда для поддержания товарных брендов компании;
- смешанный вариант.

В первом случае корпоративный бренд — это «сердце» бизнеса, и все продукты, услуги и коммуникационная политика подчинены корпоративному бренду, корпоративной индивидуальности и единому набору ценностей бренда. Например, Ричард Брэнсон использовал корпоративный бренд *Virgin* как зонтичный бренд для всех продуктов своей

огромной бизнес-империи. Преимущества подобного подхода довольно очевидны: потребители доброжелательно относятся к известному бренду. Так достигается экономия при выводе на рынок нового продукта под уже существующим брендом. Кроме того, велика вероятность, что потребители с доверием отнесутся к новому продукту. Таким образом выгоды получает как компания в целом, так и ее отдельные бизнесы. Основной сложностью централизованного брендинга является необходимость адаптировать все бизнесы компании к единым ценностям корпоративного бренда. Но еще важнее, чтобы ни одно из подразделений компании не допустило ошибки, это может негативно сказаться на корпоративном бренде и соответственно на деятельности компании в целом.

Использование корпоративного бренда для поддержки товарных брендов компании предполагает, что у потребителей ценности корпоративного бренда (доверие, надежность, профессионализм и т.п.) ассоциируются и с другими брендами компании. Например, компания ЗМ использует свой корпоративный имидж для повышения популярности своих товарных брендов: *Post-it* и *Scotch Tape*.

Смешанный вариант развития корпоративного бренда предполагает сочетание различных подходов, когда конкурентные преимущества корпоративного бренда компания задействует в сочетании с сильными сторонами других ведущих брендов. Например, компания *Nestle*, крупнейший производитель продовольственных товаров в мире, объединила все бренды своего портфеля в десять групп. Теперь за каждой группой стоит сильный глобальный бренд-баннер: *Perrier*, *Carnation* и др.

РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ РАСШИРЕНИЯ БРЭНДА

В процессе выпуска новых продуктов бренд может быть «расширен» посредством расширения товарной линейки выпускаемых под этим брендом продуктов, например бренд *Coca-Cola* был расширен, когда компания стала выпускать новый продукт *Diet Coke*. Этот же подход использовала и компания *Gap*, основанная в США в 1969 г.: в 1986 г. компания стала выпускать детскую одежду под маркой *GapKids*, принимая во внимание растущее значение рынка детских товаров. Через несколько лет, в 1990 г., *Gap* запустила линию продуктов *Baby Gap*. Кроме того, компания диверсифицировалась и начала выпускать средства после бритья, парфюмерию и дезодоранты. В 1993 г. ведущие производители потребительских товаров запустили 75% новых продуктов в рамках расширения бренда. Другой способ расширения бренда — запуск так называемых «фланговых» марок, позволяющих монополизировать места на полках в торговых точках. В качестве примера «фланговых» марок можно привести *Cherry Coke*, компании *Twirl Cadbury* и различные марки стиральных порошков *Procter&Gamble*. Компания может запустить и абсолютно новые продукты. Бренд может также быть «расширен» в процессе развития рынка, когда оригинальный бренд (или продукт) запускается в разных сегментах существующего рынка и затем на новом рынке («рычаг» бренда) — как в случае с расширением бренда *Yamaha* от мотоциклов до музыкальных инструментов. Сеть супермаркетов *Tesco* расширила свой бренд на продажу бензина и сделала хорошую рекламу за счет политики низких цен и кампании в поддержку неэтилированного бензина.

Часто расширение бренда осуществляется сразу по нескольким направлениям: например, сигаретный бренд *Dunhill* был одновременно расширен за счет нового сегмента (курительные трубки), категории дополняющих продуктов (зажигалки), а через некоторое время компания вышла и на абсолютно новый сектор рынка (одежда, аксессуары и косметика).

После изучения 276 случаев расширения брендов на протяжении длительного периода времени Таубер (*Tauber, 1988*) сделал вывод, что существует семь типов расширения бренда («рычага» бренда), которые он проиллюстрировал графически (рис. 12.5).

Преимущества расширения бренда

- Когда барьеры входа на рынок высокие, расширение бренда позволяет компании достигнуть роста за счет капитализации активов существующих брендов.
- Расширение бренда — низкозатратный доступ к существующей сети дистрибуции и розничным операциям. Например, компании, традиционно выпускавшие мужскую одежду (*Diesel, Paul Smith, Ted Baker*), расширили ассортимент предлагаемой продукции за счет женских линий одежды.
- Расширение существующего бренда позволяет компании сэкономить на рекламе и акциях продвижения, поскольку потребители и так хорошо осведомлены о бренде.
- Использование имени существующего бренда обеспечивает новым продуктам или услугам определенную позицию на рынке и репутацию.

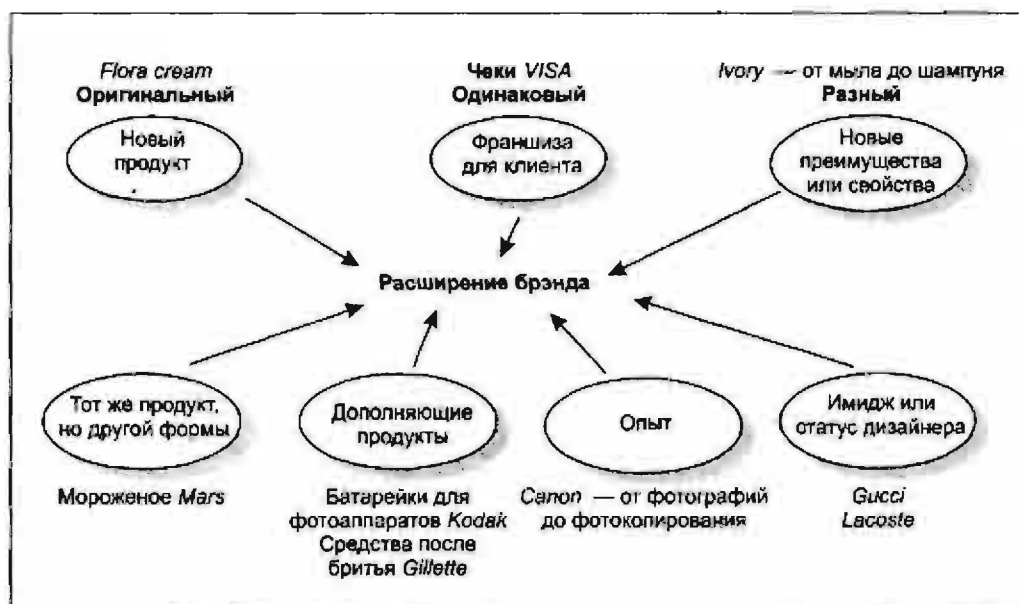


Рис. 12.5. Альтернативные варианты расширения бренда

Источник: *Tauber, 1988*.

Клиент знает данную торговую марку, и его доверие к бренду автоматически распространяется и на новый продукт.

- Потребительское восприятие качества существующего розничного предложения переходит на новый продукт.

- Узнаваемый фирменный знак вселяет в потенциального покупателя уверенность в том, что за розничным предложением стоит серьезная компания. Этот прием повышает вероятность первой покупки (например, дилеры *General Motors* или *Ford*).

Отрицательные стороны расширения бренда

- Расширение бренда может препятствовать инновациям и привести к тому, что компании начинают производить много похожих продуктов.

- Расширение может ослабить материнский бренд, снижая ее привлекательность для клиентов (например, расширение бренда *Pierre Cardin* на множество различных категорий продуктов).

- Компания может растратить свои ресурсы впустую, производя товары практически идентичные первоначальному (оригинальному) продукту, рост продаж этих продуктов будет достигаться только за счет сокращения продаж оригинала (каннибализм).

- Компания может слишком полагаться на силу основного бренда и, следовательно, инвестировать недостаточно средств в его расширение.

- Любая плохая реклама оригинального продукта отрицательно скажется и на других продуктах, которые продаются под той же торговой маркой. Например, провал кампании продаж электрической машины *Sinclair C5* неблагоприятно сказался на отношении потребителей к ассортименту компьютеров *Spectrum*, выпускаемых компанией.

- Расширение, не соответствующее представлениям потребителей о бренде, может вызвать у клиентов негативные ассоциации. Например, расширение бренда *Levi's* на деловые костюмы или если сигаретная компания начнет выпускать продукты для здорового образа жизни.

- Исследование показывает, что успешно запущенные под тем же, что и оригинальный продукт, брендом новые продукты редко бывают такими же успешными, как сам оригинальный продукт.

Риски, связанные с расширением бренда

Риски, связанные с расширением бренда, зависят от двух факторов:

- 1) возможности бренда расширяться на другие различные продукты;
- 2) способности менеджеров выпустить на рынок новый продукт, не пренебрегая основным бизнесом и не переоценивая новый бренд.

Некоторые рынки подчиняются определенной логике и поэтому связаны с минимальным риском. Например, выход компании *Mars* на рынок мороженого. Однако, поскольку рынки становятся более конкурентными, компании вынуждены создавать более диверсифицированные портфели продукции. Мы были свидетелями таких феноменов, как расширение *Swatch* с производства часов на проектирование автомобилей и диверсификация *Virgin*, когда компания вышла на такие противоречивые рынки,

как воздушные и железнодорожные перевозки, где любая неудача или недоверие со стороны потребителей могли отрицательно сказаться на других продуктах или услугах, продаваемых под брендом *Virgin*. В 1980-е гг. компания *Levi Strauss* стала выпускать под своим брендом не только джинсы, но и другие виды одежды, а также обувь. Однако потребители не приняли эти нововведения, и компания вынуждена была вновь сосредоточиться на своем основном бизнесе, а для того чтобы исправить пошатнувшуюся позицию, *Levi's* пришлось произвести новый запуск бренда, особо акцентируя внимание на 501-й модели джинсов.

Успешное расширение бренда

Питер Дойль (*Doyle, 1989*) выделил четыре пути расширения бренда, которые может выбрать компания. Иллюстрация этих вариантов приведена в матрице позиционирования бренда (рис. 12.6).

Ниже мы приводим разъяснения к четырем квадрантам матрицы на рисунке.

1. Если бренды направлены на один и тот же целевой сегмент и обладают одинаковыми дифференциальными преимуществами, они без проблем могут носить имя компании. В этом случае стратегия позиционирования отличается определенной последовательностью.

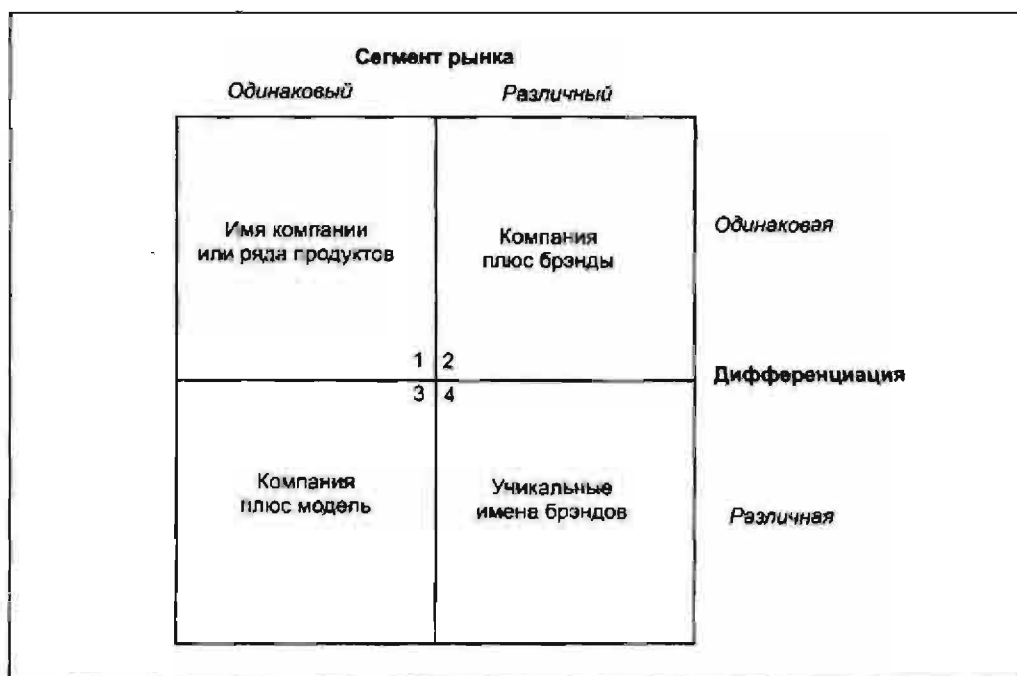


Рис. 12.6. Матрица позиционирования брендов

Источник: *Doyle, 1989*.

2. Если дифференциальное преимущество идентично, но при этом отличаются целевые рынки, то имя компании может быть использовано для расширения бренда. Однако при этом важно идентифицировать группу.

3. Если компания обладает различными дифференциальными преимуществами, необходимо использовать отдельные имена брендов.

4. Если и целевая аудитория, и дифференциальные преимущества различны, то наиболее приемлемой стратегией для компании становится использование уникального бренда.

Исследования показали, что группы близких (взаимосвязанных) товаров усиливают позицию бренда, особенно в тех случаях, когда важен технический опыт, или, по крайней мере, он воспринимается как важный фактор. В процессе принятия решений о покупке потребители выстраивают для себя продукты и услуги по категориям и склонны переносить свое отношение к основному бренду на продукты расширения. Расширение в отдельную, независимую категорию менее рискованно с точки зрения возможных негативных последствий для оригинального бренда в случае, если продукт расширения очень похож на оригинальный бренд. Келлер и Аакер (*Keller, Aaker, 1992*) отмечали, что бренды высокого качества расширяются проще, и их расширение может простирается дальше, чем расширение брендов среднего качества. Чем сильнее бренд, тем проще его распространить на различные категории продуктов. В то же время возникает вопрос, насколько будут толерантны клиенты в случае, если продукт отличается от основного бренда. Компания *Toyota* не верила, что новый продукт можно позиционировать, подчеркивая различные атрибуты расширения. Пытаясь захватить самый дорогой и роскошный сегмент автомобильного рынка, *Toyota* полагала, что расширение бренда на автомобили высокого класса не будет успешным. Поэтому для дорогого сегмента рынка компания запустила бренд *Lexus*.

Недавнее исследование показало, что имя бренда, которое прочно ассоциируется с функциональными преимуществами продукта, может без особых усилий быть расширено на категории продуктов, которые клиенты покупают за их функциональные качества. Аналогично, если оригинальный бренд больше ассоциируется с престижем, его можно расширить на категории продуктов, при покупке которых также первостепенное значение имеет престижность. Например, торговую марку часов *Timex*, которая обладает набором функциональных ассоциаций, можно было бы распространить на часы, размещенные на автобусной остановке, в то время как бренд *Rolex* может быть расширен на роскошные часы для дорогого интерьера.

Определенные проблемы могут возникнуть, если пытаться «растянуть» бренд на товары, предназначенные для целевой аудитории с более низким уровнем дохода. Однако попытка «растянуть» бренд на товары для более обеспеченных людей, возможно, является одной из самых рискованных форм расширения бренда, поскольку она вовлекает в процесс расширения восприятия потребителей. В подобных ситуациях менеджеры компании должны тщательно спланировать это расширение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чтобы бренд был успешным, необходимо четкое понимание бренд-менеджерами его внутренних атрибутов: основные ценности бренда, позиционирование, предложение, индивидуальность, имидж и уникальность — и постоянное обновление бренда в соответствии с концепцией потребления. Любая модификация розничного бренда или предложения должна соответствовать ожиданиям потребителей о первоначальном позиционировании.

Брэндинг — необходимая составляющая рыночного пространства, поскольку без управления брендом не существовало бы стратегий, позволяющих понять сущность и позиционирование розничных операций. Основной целью бренд-менеджмента должно стать укрепление бренда и, в конечном счете, его бессмертие. Эта цель требует постоянной адаптации бренда к изменяющимся потребностям клиентов, шагам, предпринимаемым конкурентами, и изменениям рынка.

Новое законодательство укрепило позицию производителей в защите своих марок против имитаций и подделок. Однако одной из наиболее интересных тенденций на рынке является появление и развитие собственных брендов ритейлеров. Если собственный бренд ритейлера имеет упаковку, похожую на упаковку существующего известного бренда, то речь идет о несправедливом извлечении выгод из репутации оригинальной торговой марки, при этом ритейлер фактически не затрачивает средств на разработку и запуск бренда. Другая ключевая тенденция современного рынка — расширение брендов. Расширение бренда позволяет компаниям представить новые продукты или модификации существующих товаров новым и «старым» потребителям. Однако расширение не гарантирует успеха новым продуктам или услугам, поскольку любое расширение бренда должно соответствовать потребительским представлениям о качестве и ценностях оригинального бренда. Ассортимент предлагаемой продукции также оказывает влияние на успех расширения бренда — узкий ассортимент продукции предполагает расширение бренда на подобные продукты, в то время как широкий ассортимент позволяет большее разнообразие. Даже самые сильные бренды не «всемогущи», и искусство расширения бренда состоит в том, чтобы полностью задействовать все возможности бренда, но при этом не переступить границу дозволенного.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнения, предлагаемые в этом подразделе, посвящены вопросам, обсуждаемым в главе 12. Рекомендуем сначала поработать их, а затем переходить к изучению главы 13.

1. Составьте список брендов или названий магазинов, к которым вы испытываете доверие и чьи услуги вы пользуетесь и планируете пользоваться в дальнейшем. Обращаясь к прочитанной теории, составьте список сильных сторон брендов, которые вы перечислили.

2. Добьются ли еще большего успеха в будущем собственные бренды ритейлеров? Поясните свое мнение. Какие стратегии могут использовать производители известных брендов, чтобы защитить свои торговые марки?

3. Прочтите снова Minicase 12.1 и напишите краткий отчет для директора по маркетингу компании (крупного производителя модной джинсовой одежды) о том, какой вред различным аспектам бренда может причинить продажа продукции по низким ценам в магазинах-дискаунтерах. Рассмотрите различные аспекты бренда, описанные в этой главе и в другой литературе.

4. Под какими брендами производители запустили новые продукты или розничные концепции (стратегия расширения), которые противоречили некоторым аспектам оригинального бренда? Были ли новые продукты успешными? Если нет, то почему?

5. Каким образом парфюмерному бренду *Chanel* удастся сохранять свою силу? Может ли маркетинг гарантировать, что торговая марка станет брендом, а не просто названием? Чтобы ответить на этот вопрос используйте приведенную ниже таблицу.

Свойства бренда <i>Chanel</i> :	Приемы маркетинга:
• дистрибуция • продвижение • ценообразование • размер линейки и позиция продуктов • прочие	

Что из опыта *Chanel* можно было бы рекомендовать другим розничным торговцам дорогими и модными товарами? Прокомментируйте свои предложения.

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalising on the value of a brand name*. New York: The Free Press.

Aaker, D.A. and Biel, A.L. (1993) *Brand Equity and Advertising*. Lawrence Erlbaum Associates.

Davies, G. (1992) 'The two ways in which retailers can be brands', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 20 (2), 24—34.

Davies, G. (1998) 'Retail brands and the theft of identity', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 26 (4), 140—46.

Debling, F. (2000) 'On brand banking: An examination of the factors contributing to effective branding and brand development through direct marketing in the consumer financial services sector', *Journal of Financial Services Marketing*, 5 (2), 150-73.

Doyle, P. (1989) 'Building successful brands: the strategic options', *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 77—95.

de Chernatony, L. (2001) 'Succeeding with brands on the Internet', *Journal of Brand Management*, 8 (3), 186-95.

de Chernatony, L. and Daniels, K. (1994) 'Developing a more effective brand positioning', *Journal of Brand Management*, 1 (6), 373—9.

- de Chematony, L. and McDonald, M.H.B. (1998) *Creating Powerful Brands*. 2nd edn. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- de Chematony, L. and McWilliam, G. (1989) 'The varying nature of brands as assets', *International Journal of Advertising*, 8 (4), 339—49.
- Edgecliffe-Johnson, A. (2001) 'Back to cheap and cheerful — Own-Label', *Financial Times*, 19 June.
- Fagan, M. (1995) 'Virgin steps up cola campaign', *Independent*, 3 January, 26.
- Fisher, A. (2001) 'Unilever sharpens its focus on its top 400 brands', *Financial Times*, 8 August.
- Hankinson, G. and Cowking, P. (1993) *Branding in Action: Cases and strategies for profitable brand management*. London: McGraw-Hill.
- Hildebrandt, L. and Klapper, D. (2001) 'The analysis of price competition between corporate brands', *International Journal of Research in Marketing*, 18 (1-2), 139-59.
- Hollinger, P. (1998) 'Hilfiger sues Tesco over "counterfeit" goods claim', *Financial Times*, 29 May.
- Institute of Grocery Distribution (1996) *Brands: Their future on the supermarket shelf A survey of retailers' and manufacturers' attitudes to brands*. Watford: IGD Business Publications.
- Interbrand. Web site: www.Interbrand.com
- Jardine, A. (2001) 'The right to Grey Goods?' *Marketing*, 19 July.
- Jardine, A. (2001) 'Monsoon — How should Monsoon go about expansion?' *Marketing*, 2 August.
- Jary, M. and Wileman, A. (1997) 'Retail brands. Is this the real thing?' *Retail Week*, 11 July, 12-13.
- Kapferer, J.N. (1992) *Strategic Brand Management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. London: Kogan Page.
- Keller, K.L. and Aaker, D.A. (1992) 'The effects of sequential introduction of brand extensions', *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 35—50.
- Key Note (1993) *Own-brands: A market sector overview*. 5th edn. Hampton: Key Note Publications.
- King, S. (1991) 'Brand building in the 1990s', *Journal of Marketing Management*, 7 (1), 3—13.
- Kotler, P. (1997) *Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control*. 9th edn. London: Prentice-Hall.
- Meyers, H.M. (1994) 'The role of packaging in brand line extensions', *Journal of Brand Management*, 1 (6), 348—56.
- Monk, H. (1997) 'Gentlemen prefer brands', *Retail Week*, 17 January, 5.
- Neely, J. (1997) *UK Fashion Report*. London: EMAP Fashion.
- Reid, M. (1995) 'Survey of retailing (4): Make it your own — Own label is good for profits, good for the image and good for consumers. No wonder it is spreading', *The Economist*, 4 March.
- Ries, A. and Trout, J. (1981) *Positioning: The battle for your mind*. London: McGraw-Hill.
- Rubenstein, H. (1996) 'Brand first management', *Journal of Marketing Management*, 12, 269-80.

Snowdon, R. (1997) 'No name -just images', *The Times*, 30 September, 29.

Tauber, E.M. (1988) 'Brand leverage: strategy for growth in a cost-controlled world', *Journal of Advertising Research*, September, 26—30.

Vishwanath, V. and Mark, J. (1997) 'Your brands best strategy', *Harvard Business Review*, May/June, 123—9.

Webster, F.E. (2000) 'Understanding the relationships among brands and resellers', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 17—23.

13 ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РОЗНИЧНОМ МАРКЕТИНГЕ*

Изучив материал данной главы, вы узнаете:

- каким образом ритейлеры извлекают дополнительную прибыль, применяя информационные технологии в своем бизнесе;
- как использование информационных технологий может повысить эффективность маркетинга и мерчандайзинга;
 - о роли базы данных о клиентах в розничном маркетинге;
 - о вкладе электронной коммерции «бизнес—бизнес» (B2B) в развитие розничной сферы;
 - о развитии и значении электронной коммерции «бизнес—потребитель» (B2C), Интернета, мультимедиа и будущем информационных технологий в розничном бизнесе.

РАСТУЩАЯ РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РОЗНИЧНОЙ СФЕРЕ

Посетив любой крупный магазин, можно уверенно сказать, что информационные технологии (*information technology — IT*) стали неотъемлемой частью розничной торговли. Одним из наиболее ярких примеров использования компьютерных технологий являются лазерные сканеры, которые считывают штрих-код продукта, проверяют все детали, касающиеся этого продукта, а затем в считанные *доли секунды* выводят на экран и на чеки цену товара. Кроме того, развитие Интернета позволило потребителям заказывать книги, CD-диски, одежду или бакалейные товары на дом в любое время дня и ночи. Эти примеры наглядно демонстрируют лишь *небольшую часть* тех инвестиций, которые ритейлеры направляют на развитие обширных высокоскоростных компьютерных коммуникационных сетей, которые собирают данные и осуществляют обмен ими между магазинами, центрами дистрибуции, поставщиками, головными офисами и потребителями. Эти системы не являются прерогативой исключительно крупных компаний. За последние годы относительные затраты на информационные системы значительно сократились, что позволило даже неболь-

* *Joshua Bamfield, David Gilbert.*

шим компаниям воспользоваться их преимуществами. Как и предсказывал журнал *Management Horizons* (1995), ИТ становятся реальной предпосылкой успешной конкурентной борьбы. В партнерских отношениях ритейлер—поставщик использование ИТ позволяет снизить издержки и повысить производительность.

Успех многих розничных компаний связан с повышением эффективности операционной составляющей их бизнеса за счет инвестиций в компьютерные технологии. Существенный вклад в эффективность деятельности ритейлеров вносит применение систем слежения и контроля запасов, электронного обмена данными и системы, поддерживающей принятие управленческих решений. Для многих крупных и небольших ритейлеров растущие инвестиции в информационные технологии — необходимое условие поддержания конкурентоспособности. Современная технология во многом способствовала преобразованию розничной торговли и позволила ритейлерам расширить их деятельность. В этой главе мы рассмотрим роль информационных систем в повышении эффективности и производительности розничного бизнеса, а также значение электронной коммерции в развитии новых путей обслуживания клиентов и конкуренции в розничной торговле.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ - НЕКОТОРЫЕ ПОЯСНЕНИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

ИТ, или информационные технологии, относятся к технологиям производства, хранения и передачи информации при помощи компьютеров и микроэлектроники. ИТ включают как оборудование для производства, хранения и распространения информации, так и программное обеспечение. В сфере ИТ используются следующие термины: «аппаратные средства» (*hardware*) — оборудование для обработки данных; «программное обеспечение» (*software*) — программы, процедуры, правила, позволяющие контролировать процесс обработки, хранения и распространения данных, и «коммуникации» (*communications*). Коммуникации связаны с оборудованием (включая различные кабели) и программным обеспечением, они позволяют передавать данные между компьютерами в магазине или на большие расстояния.

Компании используют различные виды компьютеров, включая универсальные ЭВМ, мини-компьютеры и РС. *Мейнфреймы* — самые большие компьютеры, которые используются для управления основными системами и работают на основе программного обеспечения, предоставляемого производителем этих компьютеров или компанией, имеющей тесную связь с производителем. *Мини-компьютеры* — это небольшие (как видно из названия) компьютеры, обладающие большей частью возможностей мейнфреймов, которые могут использовать имеющиеся на рынке пакеты программ и позволяют экономить время и деньги. РС, или *персональные компьютеры*, обладают различными возможностями: от РС, которые просто позволяют обрабатывать тексты, до мини-компьютеров, способных управлять системой администрации магазина или даже электронной точки расчета (*EPOS*). У каждой системы есть, как правило, *терминальное оборудование* (часто известное просто как терминалы), это оборудование стоит в каждом конце компьютерной системы и используется для ввода данных (через клавиатуру или посредством сканирова-

ния штрих-кодов) или для вывода результатов на экран, хранения информации и печати ее в виде текстов или графических рисунков (известных как *бумажная копия*).

Хотя в большинстве случаев словосочетание «информационные технологии» ассоциируется с программным обеспечением, в этой книге мы попытались рассмотреть как программное обеспечение, так и компьютерное оборудование с точки зрения того, каким образом эти две составляющие используются для решения различных проблем в розничном бизнесе. Простой кейс наглядно демонстрирует преимущества *IT* для ритейлера небольшого размера. Чем больше розничная компания, тем больше ее потребность в компьютерных технологиях.

Пример: *Grantham Fashions Ltd.*, Рединг

Grantham Fashions Ltd — цепь из пяти цепных магазинов одежды. Каждый магазин оборудован персональным компьютером, в котором содержится информация о запасе товаров, ранжированном по ассортименту, размеру и цвету. Переносное устройство считывает штрих-код изделия в момент его продажи клиенту, затем это изделие автоматически удаляется из запасов магазина. Ночью информация о продажах каждого магазина загружается автоматически через выделенную линию в персональный компьютер в центральном магазине.

Утром владелица *Grantham Fashions* видит информацию о продажах в каждом магазине за предыдущий день. Когда ей необходимо принимать решения о закупке, у нее есть данные по продажам каждого вида продуктов за неделю или месяц текущего и предыдущего года. Она может быстро определить, какие товары продаются лучше всего с первого дня их поступления и быстро заказать дополнительные количества у своих поставщиков. У нее есть возможность перемещать запасы между магазинами, чтобы добиться присутствия в каждой торговой точке всего ассортимента продукции различных размеров и цветов.

Компьютер также используется для хранения счетов компании, расчета заработной платы и индивидуальных бонусов персонала; кроме того, в нем содержится информация о покупателях, используемая для связи с лучшими клиентами. Когда у владелицы компании было всего два магазина, она могла управлять, осуществлять закупки и самостоятельно проводить маркетинговую политику для обеих торговых точек. Когда число магазинов выросло до пяти, она поняла, что полностью контролировать магазины и осуществлять закупки она может только через компьютерную систему, несмотря на то, что лично продолжает посещать каждую торговую точку как минимум два раза в неделю. Она использует Интернет для доступа к банковскому счету для оплаты счетов от поставщиков и проверки процесса обработки заказов. Кроме того, она сообщает своим постоянным клиентам о новых товарах, которые могли бы их заинтересовать, по электронной почте.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ *IT* ДЛЯ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Grantham Fashions Ltd, как и более крупные ритейлеры — *Tesco*, *Delhaize Le Lion* и *Carrefour*, использует *IT* для выполнения основных функций, включая продажу товаров,

хранение информации по продажам, управление запасами, закупки, управленческие отчеты, управление базой данных о клиентах и финансовой стороной бизнеса. На рис. 13.1 приведена схема основных функций, которые выполняют ИТ в розничной торговле. Самые «сообразительные» ритейлеры пытаются использовать информационные технологии для создания дополнительных конкурентных преимуществ над другими участниками рынка. ИТ являются источником конкурентных преимуществ в том случае, если они позволяют снизить издержки, дифференцировать торговое предложение ритейлера или предоставляют ритейлеру инновации, которые высоко ценятся клиентами.

Тейлор (*Taylor, 1998*) отмечал, что в условиях растущей конкуренции в розничном секторе продвинутые ИТ, позволяющие «добывать» различные данные, создавать мультимедийные киоски или использовать электронную коммерцию, помогают компаниям дифференцировать свои услуги и развивать более тесные взаимоотношения с клиентами. Лоув и Риг-лей (*Lowe, Wrigley, 1996*) полагают, что с 1970-х гг. ритейлеры использовали ИТ в трех основных направлениях, «позиционируя себя как компании, находящиеся на пике технологического прогресса» по сравнению с производителями:

1. Инвестиции в ИТ параллельно с организационными изменениями, повышение эффективности розничной логистики, сокращение времени на доставку, приводящее к постоянному сокращению запасов розничного торговца.

2. Более полная информация о потребительском спросе, поддерживающая розничную политику собственного брэнда ритейлера, разработку новых продуктов, и новом позиционировании многих успешных компаний.

3. Снижение затрат на персонал за счет эффективного планирования графика занятости и использования временного персонала и работников, занятых неполный рабочий день. Ритейлеры получили возможность использовать ИТ, чтобы отслеживать работу персонала и сокращать издержки за счет более полной и достоверной информации о транзакциях.

ИТ оказывают значительное влияние на современный розничный бизнес. Использование штрих-кодов наряду с электронной коммерцией B2B создает значительные преимущества для ритейлеров.

Снижение затрат и рост производительности

- повышается скорость осуществления транзакций;
- сокращается время, проводимое клиентами в очередях;
- сокращаются операционные расходы;
- повышается точность всех аспектов платежных транзакций;
- повышается эффективность управления/выставления счетов;
- не требуется механической работы для ввода данных через клавиатуру;
- сокращается время доставки;
- снижаются необходимые запасы; меньше товаров теряется на складах и в магазинах;
- достаточно просто изменяются цены в торговых точках.

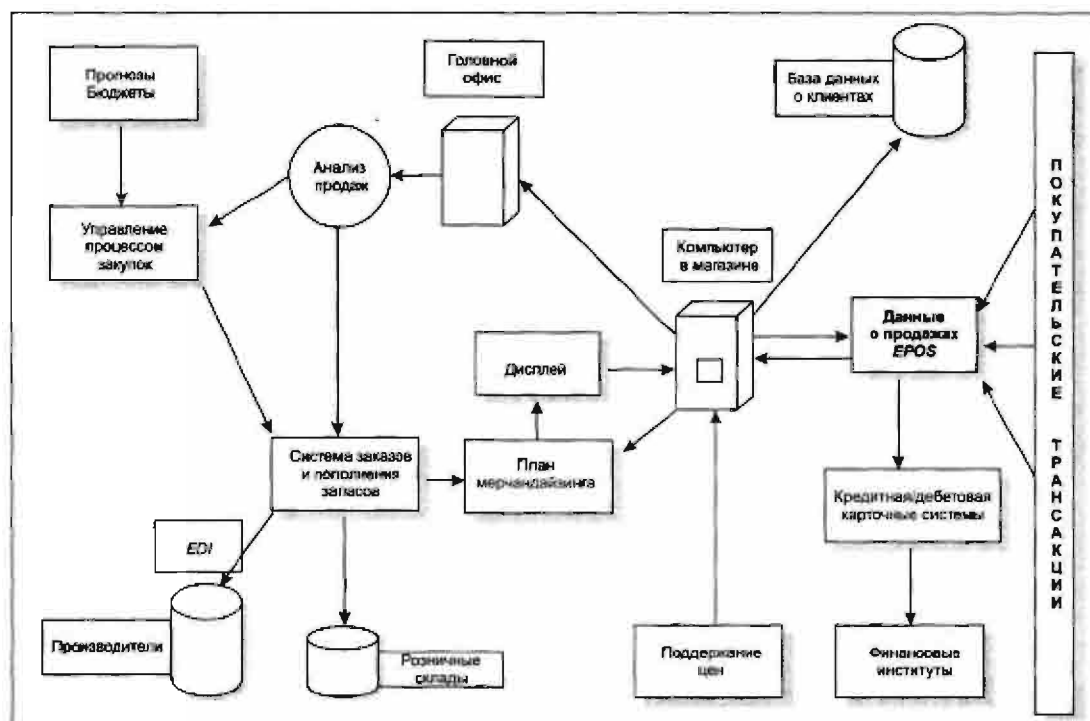


Рис. 13.1. Информационная система в розничной торговле

Маркетинговые преимущества

- более точные данные — повышается эффективность акций продвижения; точность прогнозов продаж, учета запасов и т.д.;
- сокращается цикл дистрибуции;
- улучшаются взаимоотношения с торговыми партнерами;
- появляется возможность быстрее реагировать на изменения рыночной конъюнктуры;
- потребитель получает выгоду от повышения эффективности операций, например очереди становятся более короткими;
- появляется возможность внедрять схемы лояльности и хранить базы данных о клиентах;
- возникает дополнительное торговое пространство за счет сокращения запасов.

Процессы автоматизации

Автоматизация процесса может привести к снижению затрат, повышению точности расчетов, сокращению времени обработки заказов, повышению скорости принятия решений и обслуживания клиентов: Например, использование электронной точки продаж, или *EPOS*, где применяется система сканирования штрих-кода, дает возможность персоналу магазина работать быстрее; кроме того, в продуктовых магазинах отпадает необходимость наклеивать ценники на продукты. Все эти факторы способствуют снижению затрат труда. Кроме того, появляется возможность собрать точные данные о потребительской корзине для последующего их анализа.

Сбор данных о клиентах

Данные о покупках индивидуума собираются и анализируются. Анализ различных моделей потребительского поведения используется для принятия решений о расширении ассортимента или акциях, направленных на стимулирование продаж. (Во всех странах Европейского Союза эти данные защищены законодательством. Определены те индивидуальные данные о клиентах, которые компания может собирать и хранить, кроме того, существует запрет на экспорт персональных данных в те страны, где нет аналогичной юридической защиты данных.)

В базе данных держателей карт постоянного потребителя содержатся демографическая информация и адреса владельцев карт. Комбинируя эти данные с информацией о транзакциях, поступающей от *EPOS*, можно определить профиль покупок отдельного потребителя, а также профилировать базу данных. Это позволяет делать специальные торговые предложения определенным типам потребителей. Например, компания *Boots*, выпустив свой первый каталог для заказов по почте *Mother and Baby*, разослала его всем держателям карт постоянного потребителя, покупавшим за последний год в *Boots* товары для детей. Кроме того, многие сайты в Интернете пытаются использовать информацию о предыдущих транзакциях, чтобы персонализировать свой сайт для каждого покупателя, предлагая ему товары, связанные с его предыдущими покупками и приветствуя посетителя по имени.

Обратная связь маркетинговых решений

Анализ данных *EPOS* позволяет быстро оценить эффект акций продвижения, изменения цен, вывода новых продуктов и изменения упаковки. Можно измерить эффект от изменения планировки магазина или принципов мерчандайзинга в терминах продаж по категориям, продаж брэндов-конкурентов, валовой прибыли и продаж в других магазинах. Таким образом, существует возможность тщательно опробовать новые идеи и концепции на рынке. Например, компания *B&Q* (товары для ремонта своими силами и обустройства квартир, магазины формата «Сделай сам») придерживается политики использования данных *EPOS* для оценки эф-

Minicase 13.1

Мнение: интерактивный шоппинг — следующие пять лет

Ожидается, что интерактивный шоппинг в Великобритании к 2005 г. будет составлять в денежном выражении 12,53 млн ф. ст. (17,9 млн долл.), или 5% всех розничных продаж. Объем покупок через Интернет постоянно растет, и число покупательниц женского пола приближается к числу интерактивных покупателей мужчин. Наше последнее исследование показывает, что число покупателей, делающих покупки через Интернет, в Великобритании достигло 3,2 млн человек, из них 1,1 млн — женщины (их число практически удвоилось). В 1999 г. через Интернет был потрачен 581 млн ф. ст. Третья часть этой суммы приходится на четвертый квартал 1999 г. Эта цифра кажется внушительной, но фактически она составляет всего 0,3% всех розничных продаж. Однако наше исследование показывает, что продажи через Интернет растут, об этом свидетельствует взлет продаж в конце года. Наш прогноз на 2005 г. строится на развитии рынка бакалейных товаров, который будет «локомотивом» розничной торговли в последующие несколько лет. Интерактивная продажа продовольственных товаров вырастет до 4,9 млн ф. ст., или 4,9% продаж розничного сектора. Большое число участников выйдут на рынок, а лидеры — *Tesco*, *Sainsbury*, *Asda* и *Iceland* — будут развиваться быстрыми темпами.

Мы также предполагаем, что развитие интерактивной торговли посредством телевизора принесет значительные выгоды компаниям, занимающимся розничной продажей одежды, их продажи вырастут до 1,8 млн ф. ст., или 4% продаж розничного сектора в 2005 г. Развитие интерактивной продажи одежды будет связано с такими инновациями, как сканирование тела, позволяющее хранить и передавать размеры в электронном виде. Параллельно с ростом продаж через интерактивное цифровое телевидение будут расти продажи и через мобильные телефоны. Однако рост интерактивных продаж не означает роста розничных продаж в целом, поскольку он будет достигаться за счет кан-нибализации существующих продаж через магазины или каталоги почтовой рассылки.

По нашим прогнозам, только 6% продаж через Интернет составит рост розничного рынка, остальные 94% — это переключение покупателей с традиционных каналов продаж на прямые каналы дист-рибьюции. Развитие большого числа каналов в системе розничной дистрибьюции неизбежно, поскольку оно позволяет в большей степени удовлетворить разнообразные потребности клиентов. Поскольку ритейлеры увеличивают объем торговли в онлайн-режиме, они также стремятся расширить свое присутствие в Интернете путем повышения узнаваемости брэндов и расширения доступа к еще большему числу клиентов.

Ниже приведены некоторые выводы, к которым мы пришли, анализируя перспективы развития розничного рынка в последующие 5 лет. Многие ритейлеры столкнутся с проблемами, связанными с тем, что потребители будут активно искать самое качественное обслужива-

фективности промоакций и анализа изменений потребительского спроса на постоянные и сезонные продукты в ответ на изменение цен в разное время года. Это дает возможность компании более точно планировать промоакций и предсказывать их результаты.

Коммуникации

Магазины могут поддерживать коммуникации с поставщиками, посылая им заказы и информацию о запасах и продажах через коммуникационные системы третьей стороны. Этот процесс получил название электронная коммерция (торговля). Эта система намного быстрее и дешевле,

ние. Слияния и поглощения между ритейлерами, работающими в офлайн-режиме, и дотками станут распространенным явлением. Несмотря на быстрый рост за последние два года интерактивных продаж через компьютер, интернет-шопинг представляет незначительную часть жизни потребителя.

Существует два основных барьера, препятствующих развитию торговли через Интернет — безопасность и доставка. Приблизительно 41% людей, делающих покупки через Интернет (полгода назад — 48%), все еще боятся передавать свои финансовые данные через Интернет. Для повышения доверия к интерактивным серверам были придуманы новые способы оплаты: интерактивные деньги, цифровые телевизионные каналы, когда провайдеры ограничивают доступ к Интернету определенным набором услуг. Что касается доставки, то 25% потребителей сталкивались с тем, что компания не может доставить товары в удобное для клиента время.

Ритейлеры все больше начинают понимать мотивацию покупателя, делающего покупки через Интернет. Модели поведения и ожидания потребителей в Интернете отличаются от поведения в режиме офлайн. Существует значительный временной лаг между выходом пользователя в Интернет и самой покупкой. Покупатели более требовательны в отношении новинок и стремятся найти «лучшее предложение». Несмотря на тот факт, что сегодня большинство интернет-магазинов привлекают клиентов различными скидками, мы уверены, что в будущем необходимыми атрибутами успеха и роста рентабельности станут уникальные элементы торгового предложения и ценности бренда. Создавая «объединения» ценителей бренда и сегментируя целевую аудиторию по стилю жизни, интересам и стремлениям в большей степени, чем по возрасту и принадлежности к определенному социальному слою, ритейлеры смогут выйти на качественно новый уровень развития, но это потребует соответствующих изменений в коммуникационной политике.

Такие диверсифицированные розничные бренды, как *Amazon*, будут обладать большой силой на рынке, поскольку потребители доверяют основному бренду независимо от того, продаются ли под ним игрушки, одежда и т.п. Рынок розничной торговли в следующие пять лет претерпит значительные изменения, но интерактивный шопинг будет сосуществовать с традиционными каналами дистрибуции, а доткомы и офлайн-ритейлеры смогут многому научиться друг у друга.

Потребители все еще предпочитают за определенными продуктами ходить в магазины, а не покупать их через Интернет. Они больше доверяют традиционным розничным ритейлерам и думают, что в обычных магазинах они получают дополнительную помощь и советы, кроме того, их привлекает простота транзакций. Ряд покупателей считают интерактивный шопинг более удобным и менее затратным, а также разделяют мнение, что в Интернете можно найти необычные товары.

Источник: Richard Hyman, Chairman. Verdict Research Limited, FT.com, 26 October 2000.

чем заполнение и пересылка различных бумаг. Таким образом, магазинам достаточно разместить свои заказы за 24—28 часов, в то время как при традиционных методах заказы приходилось размещать за 7 дней. Кроме того, компьютерные системы магазинов передают ежедневные данные *EPOS* и другую информацию в главный офис, что помогает топ-менеджерам быть в курсе результатов продаж каждого магазина и продуктовой группы и принимать адекватные решения. Например, в *Tesco* пополнение запасов происходит автоматически посредством компьютерной системы, которая ежедневно получает данные с *EPOS* из каждого магазина и генерирует потребность в товарах на следующий день, используя компьютерную модель прогноза продаж. Ночью система автоматически посылает заказ в центр дистрибуции, чтобы он был собран и доставлен на следующий день. Это повышает эффективность работы ритейлера, поскольку сокращается промежуток времени от отправки заказа до получения необходимых товаров. Компьютерная система позволила *Tesco* за последние пять лет вдвое снизить свои запасы и доставлять потребителям более свежие продукты.

Существует множество вариантов организации прямых продаж. В табл. 13.1 представлены существующие методы прямых продаж, используемые крупными дистрибьюторами бакалейных товаров.

Информационные технологии в планировании бизнеса

Комплексные пакеты программного обеспечения могут применяться в планировании, бюджетировании и прогнозировании розничной торговли, в принятии решений о местоположении розничной торговой точки и для мониторинга деятельности компании. Системы экспертных оценок помогают моделировать решения, статистические пакеты — предсказывать продажи, системы поиска данных могут извлекать и анализировать информацию из базы данных, а нейронные системы — «видеть» изменяющиеся модели комплексных данных. Ритейлеры применяют географические информационные системы (*GIS*), которые используют социально-демографические данные, данные о транзакциях компании и интеллектуальные аналитические методы, чтобы определить возможные продажи магазина для различных вариантов местоположений.

Таблица 13.1

Покупка бакалейных товаров через прямые каналы дистрибуции

<i>Способ создания заказа</i>	<i>Выбор и упаковка</i>	<i>Плата за доставку</i>	<i>Способ оплаты</i>	<i>Доступность</i>
Интернет, внутренняя сеть, телефон, факс. Иногда могут применяться смешанные способы заказа	В одних случаях требуется сделать заказ не менее определенной суммы, в других — сумма заказа не ограничена. В некоторых случаях ограничен ассортимент	Больше минимальной стоимости заказа — бесплатная доставка на дом или на работу или покупатель самостоятельно забирает заказ из магазина	Дебетовая/кредитная карта, чек на доставку. Электронные деньги получили пока незначительное распространение	Внутри крупного города или в пределах 5 миль от магазина

Добавленная стоимость транзакций в розничной торговле

Некоторые клиенты предпочитают осуществлять транзакции с помощью ИТ традиционной розничной торговли в магазинах, поскольку первый вариант обеспечивает высокую скорость, точность и удобство транзакций. Использование клиентами банка банкоматов в любое время дня или ночи демонстрирует, что клиенты положительно воспринимают низкую степень вовлеченности в транзакцию банковского персонала, если это дает им некоторые дополнительные ценные преимущества.

Пример: Самостоятельное сканирование

Британский *Safeway* и голландский *Albert Heijn* — европейские пионеры в сфере считывания штрих-кодов продуктов клиентами магазинов самостоятельно. На входе в магазин клиент берет маленький ручной сканер, который он использует для того, чтобы сканировать штрих-код продукта перед тем, как положить его в тележку. Покупатели могут совершать покупки в собственном ритме, проверять соответствие реальной цены продукта заявленной, они могут передумать и вернуть товар на полку, при этом не существует виртуальных очередей. Когда потребители подходят к выходу, быстро осуществляется проверка покупок, затем покупатели оплачивают магазину товары в тележке и покидают торговую точку. *Safeway* понадобилось пять лет, чтобы организовать систему, которую теперь перенимают другие крупные ритейлеры, такие, как *Sainsbury* и *Waitrose*.

Технологическое усовершенствование процесса совершения покупок

Продажа товаров через Интернет приобретает все большее значение, однако рост продаж идет медленнее, чем предсказывалось в 1990-е гг. Эта тенденция более подробно рассматривается в последних двух подразделах главы 13. Электронные продажи включают:

- **продукты** — ассортимент бакалейных товаров, одежда и обувь, музыкальные кассеты, диски и т.п., книги, видео- и бытовая техника, электроника (стиральные машины, музыкальные центры и т.п.), товары для сада, для ремонта, автомобили и мотоциклы, спортивные товары, фотоаппараты, компьютеры и программное обеспечение, лекарства и т.д.;
- **услуги** — уборка помещений, розничные банковские услуги, личное страхование, финансовые услуги, аренда и покупка недвижимости, акций и облигаций, туристические услуги, доставка цветов, билетов в кино, театр и т.п., дистанционное образование, информационные службы.

Пример: *Amazon.com*

Портал *Amazon.com* (интернет-ритейлер, предлагающий миллионы различных изданий), основанный в 1995 г., к 2000 г. продавал 7% всех книг на розничном рынке печатной продукции США. Поддерживая концепцию виртуальной торговли, *Amazon* не инвестировал в создание торговых точек, а сконцентрировался на строительстве бренда и доминировании во Всемирной паутине. Недавно компания расширила свой бизнес, начав продавать и другие товары, а также предлагая свои услуги другим компаниям. Таким образом, *Amazon* соединил функции оптового торговца/дистрибьютора и розничного торговца. Сильной стороной бизнеса компании являются минимальные издержки, поскольку у ритейлера нет магазинов и все, что нужно для реализации продаж, —

большой склад. К маркетинговым преимуществам относятся низкая цена и удобство для клиента за счет короткой и менее затратной цепи поставок. По Портеру (*Porter, 1980*), успех компании определили универсальная стратегия широкой диверсификации и более низкие по сравнению с конкурентами накладные расходы. Компания подвергла сомнению существовавшие традиционные методы торговли и специализируется на рынках отдельных товаров. Однако операционные издержки лидеров розничной торговли высоки, и *Amazon.com* пока не получала прибыли.

Дальнейшее усиление роли информационных технологий в бизнесе было описано Портером и Милларом (*Porter, Millar, 1985*). Они полагали, что новые технологии трансформируют природу продуктов, процессов, компаний, отраслей и даже конкуренции. Компании не могли остаться в стороне от большого числа происходящих каждый день изменений. *Трансформационный подход* к информационным технологиям, который проповедовали Портер и Миллар, сегодня получил широкое распространение.

Границы использования ИТ для создания конкурентного преимущества

Первоначально ИТ использовались ритейлерами для автоматизации централизованных функций: финансовых, платежных и административных. Первые системы *EPOS* появились в 1970-е гг. в универмагах, которые из-за своих крупных размеров могли осуществить их инсталляцию. Однако до середины 80-х *EPOS* не получили широкого распространения в розничной торговле, и даже крупные ритейлеры, обладающие продвинутой ИТ, завершили установку *EPOS* во всех своих магазинах только в начале 90-х гг. Розничный бизнес отличается низкой степенью концентрации, и стоимость установки сложного оборудования и программного обеспечения во всех магазинах была достаточно высокой. Комплексные системы должны были управлять большим числом продуктовых линий и служить ряду целей. Только самые крупные ритейлеры могут позволить себе нанять компьютерных специалистов для разработки систем, не требующих постоянного вмешательства со стороны персонала компании, и использовать эти системы в магазинах, где персонал обладает ограниченными знаниями компьютерной техники. Таким образом, затраты на автоматизацию процессов (например, установка *EPOS*) и инвестиции в *трансформационные ИТ* могут быть слишком высокими для большинства ритейлеров. Кроме того, чем радикальнее и необычнее предлагаемые технологические решения, тем больше срок окупаемости инвестиционных проектов в сфере информационных технологий. Многие проекты, связанные с ИТ, потерпели неудачу, а риск внедрения новых технологических решений слишком высок для многих компаний.

Профессор Джон Доусон (*Dawson, 1994*) полагает, что нет достаточных доказательств того, что европейские ритейлеры в полной мере использовали возможности ИТ для трансформации своего бизнеса. Он утверждает, что европейские ритейлеры инвестируют в ИТ гораздо меньше средств (пропорционально их бюджетам), чем производители, а многие ритейлеры сконцентрировались на усовершенствовании прежде всего операционных аспектов, а не на трансформации бизнеса как такового, поэтому ритейлеры не получили еще всех выгод от использования ИТ. Анализируя возможности Интернета, Портер (*Porter, 2001*) сделал вывод, что «Интернет сам по себе

редко бывает конкурентным преимуществом», однако «интернет-технологии позволяют компании занять выгодные стратегические позиции, и чтобы получить конкурентное преимущество, уже не потребуются радикальных изменений в бизнесе». Учитывая эти аргументы, компаниям необходимо использовать интернет-технологии наравне со своими традиционными стратегиями, чтобы максимизировать прибыль и усилить свои конкурентные преимущества.

Эффективное использование информационных технологий

Информационные технологии — не единичное событие или продукт, и этот факт ограничивает возможности ритейлеров получать максимум конкурентных преимуществ от внедрения ИТ. Компьютеризация, как правило, зависит от ряда изменений в связанных технологиях и процессах. Получить все выгоды от использования ИТ ритейлер может только после длительного *изучения и поиска наиболее эффективных путей эксплуатации новой системы*. Несмотря на то что многие розничные компании, работающие на рынке бакалейных товаров в Великобритании, вкладывали средства в EPOS в 1980-е гг., они не смогли извлечь выгоды из информации о моделях поведения индивидуального покупателя («данных о потребительской корзине») до конца 90-х, когда стали доступны недорогие методы сбора и анализа массивов данных. На протяжении семи лет компания *Tesco* инвестировала значительные средства в изучение и создание одной из наиболее прогрессивных систем электронного пополнения запасов, которая работала на основе данных о продажах, поступающих с EPOS, экспертных систем прогнозирования и данных электронных коммуникаций (*Seth, Randall, 1999*). Доусон (*Dawson, 2001*) описывает, каким образом изменения на рынках и рост применения ИТ, позволяющих повысить продуктивность, способствовали созданию новой, низкозатратной торговли (*новая торговля*) в Европе. Пауэл и Дент-Микалеф (*Powell, Dent-Micallef, 1997*) исследовали связь между информационными технологиями и результатами деятельности компаний. Они изучили литературу по ИТ и принципы розничной торговли и обнаружили, что технологии сами по себе не создают никакого жизнеспособного преимущества для сферы розничной торговли, но некоторым компаниям удалось получить такие преимущества, как гибкая культура, стратегическое планирование, интеграция информационных систем и улучшение отношений с поставщиками. Это лишний раз доказывает тот факт, что реальные преимущества возникают из эффективной комбинации людей и систем, а не из внедрения только одних систем.

Чтобы в полной мере воспользоваться всеми преимуществами ИТ, необходимы долгосрочные инвестиции в информационную стратегию, которая будет поддерживать основные стратегические решения компании. При этом инвестиции компании должны быть долгосрочными и направляться на развитие всех функциональных направлений, где ИТ могли бы стать источником дополнительной стоимости.

СБОР И ПЕРЕДАЧА ДАННЫХ ИЗ ТОЧКИ ПРОДАЖ

Для эффективного планирования необходимо ежедневно собирать данные о продажах. Сбор и передача данных может осуществляться различными способами.

Прием (или сбор) данных в розничной торговле по каждой транзакции в точках продаж — один из наиболее важных элементов *ИТ* в розничном секторе независимо от того, собираются ли эти данные через систему *EPOS* (электронная точка продаж) или напрямую вводятся в компьютер через клавиатуру. Полученные данные дают точную информацию о покупках клиентов, продажах отдельных товарных линий и отвечают на другие вопросы, интересующие ритейлера. Например, каким образом покупатель заплатил за товар, номер карты лояльности, время и дата транзакции, имя продавца и потраченная сумма.

Это означает, что для целей маркетинга можно быстро оценить вероятный результат продаж новых товарных линий, разместив их в нескольких удачно расположенных магазинах. Воздействие новых товаров на продажи других продуктов также можно измерить, сравнив, каким образом изменились продажи различных продуктовых линий в магазинах, где появился новый товар, и в других магазинах, где этого товара пока нет. Многие ритейлеры предлагают производителям сервисы на основе *EPOS*, которые позволяют производителям протестировать новые продукты в магазинах своего ритейлера. Таким же образом можно оценить и эффект от проведения акций по продвижению продукции. Существует ряд ритейлеров, продажи которых имеют *сезонный* характер и для которых жизненно необходимо быстро получить представление о том, как будет продаваться новая линия продуктов. Точно зная, как в первые недели появления в магазинах продаются сезонные товары, закупщики могут быстро сформировать заказ на новую партию продукта и делать более надежные закупки, например на Дальнем Востоке. Нельзя исключать возможные ошибки, однако *EPOS* снабжают менеджеров по закупкам своевременной и точной информацией.

Обширные, своевременные и точные коммерческие данные с *EPOS* стали основным источником маркетинговой информации для ритейлеров и маркетинговых отделов поставщиков.

Процесс приема данных состоит из трех элементов:

- система кодирования;
- символика кода;
- средства приема данных в таком виде, который может быть передан на компьютер.

Системы кодирования

Ритейлеру необходимо решить, каким образом будет кодироваться конкретный товар. На практике это требует от ритейлера принятия решения относительно того, будет ли использована доминирующая Европейская система нумерации товаров (*European Article Numbering* — *EAN*), где используются 13 цифр (*EAN13*), которая уже стала международным стандартом, или отличная от нее система. Принятая система кодирования должна идентифицировать каждую товарную линию, чтобы избежать какой-либо путаницы (или ошибок в ценах). Предполагается, что в 2005 г. существующую систему кодирования заменит новая, более совершенная 14-значная система, известная как *GTIN*.

Символика кода

Каким образом представить код в той форме, в которой его сможет прочесть компьютер? Ритейлеры, использующие систему *EAN*, естествен-

но ожидают, что производители поставят им свои товары уже со штрих-кодами. Код *EAN13* является всесторонне направленным, т.е. он считывается сканером под любым углом. В магазинах, где ритейлеры применяют собственную систему кодирования, обычно существует и версия *EAN13*. Существуют также и новые символика, которые только начинают развиваться и содержат большие объемы данных на небольшой по площади поверхности. Примером такой системы может быть система *snowball* («снежок») с двумерной символикой, которую можно считывать как по вертикали, так и по горизонтали. Для большинства ритейлеров, однако, наибольшие преимущества дает использование системы *EAN*.

Сбор данных

В розничной торговле существует несколько возможных способов сбора данных. Хотя цены на лазерные сканеры и упали, но для установки скоростной автоматической системы ввода данных требуются значительные инвестиции. Планшетные системы сканирования дают максимальную отдачу в супермаркетах или торговых организациях, продающих большие объемы товаров, где необходима большая скорость учета и регистрации транзакций для большого числа недорогих продуктов. Данные также могут быть собраны *автоматически* при помощи *ручного сканера* или другого портативного сканирующего устройства. Код продукта может быть занесен в систему вручную при помощи клавиатуры. В любом случае акт продажи регистрируется, а ритейлер получает базу данных, в которой содержится информация о брэnde, размере, цвете и цене, а возможно, и индивидуальная информация о потребителе, если он пользуется картой лояльности или делает дорогую покупку. Эта информация в сочетании с результатами маркетинговых исследований может быть полезна в процессе разработки плана маркетинга или планирования объемов розничной торговли.

В точке продаж также необходимо считывать информацию с кредитных или дебетовых карт. Компьютеризация транзакций с использованием кредитных карточек позволяет ритейлеру принимать платежи более эффективным и безопасным путем. Кроме того, розничные торговцы осознали, что операции с кредитными картами повышают объем продаж, поскольку чем дороже товар, тем более вероятно, что покупатель оплатит его с помощью своей кредитной карточки. Информация на кредитных и дебетовых карточках (а также на большинстве карточек постоянного покупателя и т.д.) закодирована и находится на обратной стороне карточки в виде *магнитной полосы*, которая может быть прочитана (или раскодирована) только специальным устройством — *card-swipes*. Для борьбы с мошенничеством в Европе были введены «умные» карты (*смарт-карты*), внутри которых находятся электронные чипы. Смарт-карты содержат больше данных, чем магнитные полосы, в частности персональную информацию, лимиты платежей. Кроме того, многие ритейлеры рассматривают смарт-карты как карточки лояльности клиента.

Большинство стандартных штрих-кодов не включают информацию о цене, а просто идентифицируют товары. Если цены товаров хранятся в файле на EPOS-терминале или центральном компьютере магазина, то правильная цена автоматически выводится на экран каждый раз при считывании штрих-кода. Благодаря системе «просмотра цены» (*price look up*

— *PLU*) не нужно наклеивать на товары ценники, она действует намного быстрее, чем автоматический ввод цены. Система *PLU* упрощает процесс изменения цены, поскольку ритейлеру необходимо всего лишь поменять ценник, наклеенный на полке. Некоторые ритейлеры непродовольственных товаров воспользовались преимуществами этой системы, чтобы привлечь дополнительный интерес к своим магазинам, снижая цены на полчаса или на час. Новейшие системы *EPOS* позволяют автоматически запускать программы скидок за покупку, содержащую много товаров. Системы *EPOS* пересчитывают цену, если покупка большего числа товаров дает покупателю дополнительную скидку или если при покупке одного товара покупатель получает второй бесплатно и т.д., позволяя таким образом ритейлеру «играть» ценами.

Передача данных из магазина

Магазины и склады передают в электронной форме в главный офис для обработки и анализа данные о продажах с *EPOS*, финансовые данные по транзакциям, данные о банковских операциях и ряд других данных: часы работы персонала, информацию об отправке товара и размерах запасов. Это называется *обмен файлами с данными о розничных транзакциях*. Большая часть этой информации передается автоматически. Ночью в магазин может быть *послан запрос* одним из центральных компьютеров, и необходимые данные загружаются в главный офис. В крупных магазинах компьютеры автоматически обмениваются данными с центральным компьютером несколько раз в день, позволяя директору по продажам видеть, как идет торговля в магазинах к 11 часам утра. Подобные системы используются ритейлерами и для того, чтобы обновлять файлы с ценами в магазинах. Новые цены загружаются из главного офиса в компьютеры магазинов; часто это происходит ночью в четверг, чтобы они могли вступить в силу утром в понедельник. В зависимости от того, как организована система, файлы с новыми ценами передаются компьютером магазина на терминал каждого *EPOS*.

МАРКЕТИНГ БАЗЫ ДАННЫХ, ИЗВЛЕЧЕНИЕ ДАННЫХ И КОММЕРЧЕСКАЯ РАЗВЕДКА

База данных — это компьютерная система, которую используют для хранения и анализа больших массивов данных. Данные, касающиеся продаж того или иного товара, информация о потребителях и наборе товаров, приобретенных клиентом, могут содержаться в базе данных и использоваться в целях маркетинга. Универмаг может создать специализированный каталог для богатых клиентов, у которых есть дочери-подростки. Почтовые индексы однозначно идентифицируют место жительства, а демографическая информация, которую ритейлер может приобрести за некоторую сумму денег (например, у *SACI*), позволяет универмагу выделить с большой точностью целевую аудиторию (состоятельных клиентов). Клиенты книжных магазинов, регулярно покупающие книги по менеджменту, могут получать по почте информацию о новых поступлениях, а также информацию о книгах по другой тематике, например триллеры или юмористические рассказы. На практике ритейлеры считают достаточно сложным и затратным процесс точного выделения целевой аудитории. В *Wal-Mart* проанализировали данные о продажах с *EPOS* и сделали вывод, что про-

дажи пива и подгузников взаимосвязаны, а максимум совместных покупок приходится на вечер пятницы. Специалисты компании пришли к заключению, что мужчины покупали подгузники по дороге домой и одновременно запасались пивом на выходные. Когда пиво и подгузники разместили в магазинах рядом, продажи обоих товаров выросли.

Наиболее типичный пример использования баз данных сегодня — прямая рассылка и продажи по телефону. Однако самые крупные ритейлеры инвестируют средства в создание и поддержание *хранилищ данных* (рис. 13.2). Хранилища данных представляют собой большие системы, собирающие *внутреннюю* информацию компании (о продажах — с *EPOS*, карточек лояльности и данные об обслуживании клиентов) и *внешнюю* информацию, поступающую из других организаций (информация от поставщиков, профили клиентов, информация о конкурентах и маркетинговые исследования). Эти данные, как правило, хранятся в изолированной компьютерной системе, чтобы хранилище данных не пересекалось с ежедневной операционной деятельностью магазинов. Анализ данных хранилища совместно с другими внешними данными осуществляется, как правило, простыми инструментами. Если аналитические инструменты отражают нормальное мышление человека, их намного легче использовать. Ритейлеры надеются, что из массы данных можно получить ключевые модели

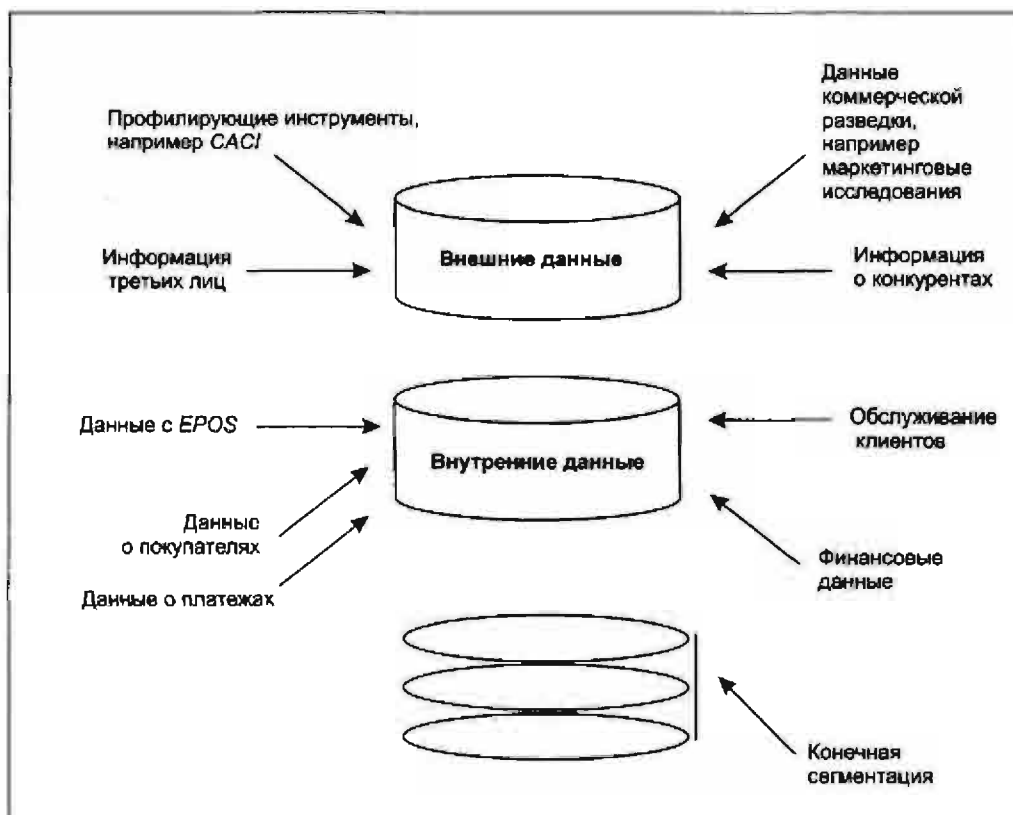


Рис. 13.2. Структура хранилища данных

маркетинга или информацию о типах потребителей, которых компания может привлечь, чтобы повысить продажи и доходность. *Извлечение данных* включает анализ различных типов данных, что позволяет обнаружить модели, которые не были очевидны изначально и которые невозможно было бы обнаружить, используя обычные системы отчетов.

Извлечение данных и их анализ позволяют затем организовать данные таким образом, чтобы облегчить сегментацию потребителей. Фактически все ритейлеры должны быть готовы ответить на следующие вопросы:

- Кто наши лучшие клиенты и что они покупают?
- В какой степени они чувствительны к изменению цены и каковы возможности повышения цен?
- Какие продукты они обычно покупают или заказывают одновременно при однократном посещении магазина? Сколько денег они тратят за одно посещение магазина?
- Что мы можем сделать, чтобы удержать этих клиентов и привлечь дополнительное количество таких клиентов?

Однако многие хранилища данных были изначально плохо организованы, что затрудняло процесс оценки и анализа данных неспециалистами в данной области. Проблема заключается в том, что часто розничные торговцы сохраняли «все, что только возможно», но это не самый эффективный подход с точки зрения затрат. Несколько ритейлеров из Северной Америки, таких, как *JC Penney*, потерпели ряд неудач в применении хранилищ данных — такие хранилища работали с запозданием и не обеспечивали бизнес новой информацией. Однако следует отметить, что ожидания от работы новых систем могли быть слишком высокими. Более эффективный подход предполагает создание *data mart* — небольших хранилищ данных, сосредоточенных на одной функциональной области, например маркетинговой составляющей продаж, промоакции в магазинах или данных профиля потребителей. Эти данные можно быстро проанализировать при помощи набора специальных аналитических инструментов, которые позволяют выявить основные тренды (и проблемы) и поддерживать торговлю. Подобный анализ гораздо проще организовать, чем пытаться извлечь данные из неуправляемого хранилища данных.

Растущий интерес к *data mart* и хранилищам данных — часть тенденции развития методов оценки больших объемов данных, которые ритейлеры получают каждый день. Создание хранилищ данных — один из наиболее распространенных подходов к анализу и оценке данных, однако существует и множество других систем, имеющих различные названия: управленческие информационные системы (*executive information systems — EIS*), коммерческая разведка или системы поддержки принятия решений (*decision support systems — DSS*). Данные о бизнесе компании часто хранятся в различных местах и базах данных, а затем модифицируются и сводятся к более простой для восприятия форме посредством так называемой «аналитической системы обработки данных в реальном времени» (*online analytical processing engine — OLAP*). Этими сгруппированными и трансформированными данными конечный пользователь может воспользоваться различными путями, например вывести на экран данные о продажах, магазинах, продуктах или группах продуктов, поставщиках. Менеджер может запрашивать некоторые данные коммерческой разведки через настольный компьютер, однако такой компьютер не может обрабатывать большие объемы данных. Как только данные сохранены в надлежащей форме, лица,

принимающие решения в компании, могут одновременно рассматривать несколько аспектов бизнеса.

Многие розничные торговцы всего несколько лет назад начали активно использовать хранилища данных и системы коммерческой разведки, поэтому сейчас они только учатся, как лучше структурировать эти системы. В то время как системы иногда дают сбои, они, вероятнее всего, в будущем станут фундаментальными методами, позволяющими менеджерам понять бизнес компании и принимать решения в рамках розничного рынка. Например, британская сеть универмагов *Allders International*, использует информацию, извлеченную из хранилища данных, для анализа работы своих 82 магазинов и идентификации проблемных магазинов и продуктовых линий и причин их низких продаж. Они использовали систему для того, чтобы выявить продуктовые линии с минимальной маржой (пусть даже хорошо продающиеся) и затем заменить их на продукты-субституты с большей маржой или разместить их в других местах внутри магазина.

ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ И ПЕРЕДАЧА ДАННЫХ

Быстрая передача данных была основным элементом использования новых информационных технологий в розничной торговле. Компьютерные файлы с организованными в определенном порядке данными передавались между отдельными магазинами, складами, главным офисом и поставщиками через ряд сетей, включая обычные телефонные линии, специальные сети, защищенные линии передачи данных и спутниковые каналы связи.

Электронная коммерция «бизнес—бизнес» (*business-to-business — B2B*) стала активно развиваться с начала 1990-х гг. Она автоматизировала такие важные функции, как размещение заказов на товары, проверка доставки и обмен счетами, платежными документами и другой документацией. Электронную коммерцию *B2B* нужно отличать от электронной коммерции «бизнес—клиент» (*business-customer — B2C*), посредством которой ритейлеры продают товары конечному потребителю. Вся область передачи данных для целей торговли или совокупность электронной коммерции *B2B* и *B2C* называется просто электронной коммерцией или электронным бизнесом.

Какими данными обмениваются компании в электронной коммерции 525? Наиболее существенные данные включают: электронные заказы и информацию о продажах и результатах промоакций, которые помогают поставщикам вовремя ориентироваться и поддерживать запасы ритейлера на эффективном уровне. *Хранение запасов* — одна из наиболее затратных статей деятельности ритейлера. Жесткий контроль над запасами — какие товары есть на складе, что нужно заказать или было заказано, каких новых продуктов нет на складе и какие проблемы могут возникнуть — необходимая составляющая деятельности ритейлера в настоящий момент. С точки зрения маркетинга необходимо совершенствовать обслуживание и повышать доступность товаров, при этом для увеличения рентабельности следует сокращать уровень запасов. Сокращение до минимума запасов и постоянное присутствие полного ассортимента товаров в магазинах — идеальная картина розничной торговли. *Компьютеризированная система заказов* повышает скорость пополнения запасов и тем самым сокращает

издержки (в частности, издержки на хранение страхового запаса), снабжает ритейлера и поставщика более точной и полной информацией. Использование системы электронного обмена данными (*EDI*) предусматривает электронную систему пополнения запасов через управление доставкой товаров. Технологии позволяют ритейлеру:

- работать более эффективно за счет роста доступности товаров;
- иметь более высокие показатели оборота запасов;
- нести более низкие издержки от потери и порчи товаров;
- следить за движением товарных потоков;
- реже предоставлять скидки;
- снизить административные издержки;
- снабжать потребителей более свежими продуктами и делать кратковременные ценовые предложения (это особенно важно для ритейлеров, торгующих продовольственными товарами).

Существует четыре основных типа систем деловых коммуникаций и обмена данными:

- электронная коммерция и *EDI*;
- торговые аукционы и электронные тендеры;
- внешняя сеть (*extranet*);
- внутренняя сеть (*intranet*).

Электронная коммерция и *EDI*

Передача электронных заказов поставщикам и на склад экономит время и устраняет необходимость перебрасывать информацию от одного работника к другому. В принципе, получив электронный заказ, производитель может немедленно отправить его в систему дистрибуции, собрать его на складе и доставить ритейлеру. После обработки заказа поставщик или склад могут в электронном виде передать в магазин информацию об отгрузке (т.е. перечень товаров, которые будут поставлены в магазин) и выставить счет.

EDI (электронный обмен данными) — высокоструктурированный вариант электронной коммерции, используемой главным образом для обмена заказами между крупными розничными торговцами и их поставщиками. *EDI*-сообщения между компаниями соответствуют единому международному стандарту *UN/EDIFACT*, который определяет:

- основную информацию, которой обмениваются компании;
- где и как эта информация должна появиться.

Существует несколько систем *EDI*, применяемых ритейлерами, производителями и перевозчиками. В Великобритании доминирует система, которая носит название *Tradcoms*, разработанная «электронным центром Великобритании» (*e-centre UK*), который создал эту систему по инициативе британских компаний, торгующих бакалейными товарами. Одна из старейших систем *EDI* — система *Bookshop Teleordering*, через которую книжные магазины Великобритании снабжаются книгами из 20 тыс. различных источников. Другие примеры: *Interflora*, через которую независимые флористы передают заказы клиентов в наиболее удобно расположенные магазины, участвующие в системе, и *Odette* — система, позволяющая автомобильным дилерам найти для клиента автомобиль нужной модели и цвета.

Обмен торговыми предложениями и электронные тендеры

Помимо систем *EDI*, представляющих собой высокоструктурированные средства передачи заказов для ритейлеров или инструкций для поставщиков, существуют и менее формализованные решения: обмен торговыми данными и внешние сети (*extranets*). Электронный обмен торговыми предложениями — достаточно простой метод заключения контрактов между ритейлерами и поставщиками, не требующий затрат времени и денег на подготовку документов, размещения объявлений и ожидания предложений. Более 30% ритейлеров в Великобритании и США являются участниками той или иной системы обмена торговыми предложениями. Тендеры проводятся между несколькими поставщиками, участниками торговой системы. Направив предложение, ритейлер в течение нескольких часов или дней получает встречные предложения со стороны поставщиков, что позволяет ему быстро принять решение о том, услугами какого поставщика воспользоваться. Компания *Sainsbury's* использовала систему обмена торговыми предложениями, чтобы разместить трехмесячные контракты на поставку таких различных товаров, как сыр, замороженное мясо ягненка, джинсы и видеомagniтофоны. Поставщики могут воспользоваться системой торговых предложений, чтобы быстро избавиться от существующих запасов и обеспечить таким образом непрерывность торгового процесса. Многие обмены торговыми предложениями происходят при участии третьей стороны, например *BarclaysB2B*, совместного проекта *Barclays* и *Accenture*. Крупные ритейлеры организовали две независимые публичные торговые биржи: *GlobalNetXchange* и *World Wide Retail Exchange*. В *GlobalNetXchange* участвуют *Carrefour* (Франция), *Sears* (США), *Kroger* (США), *Sainsbury's* (Великобритания) и *Metro AG* (Германия). К конкурирующей бирже относятся *Albertsons* (США), *Boots Group* (Великобритания), *Tesco* (Великобритания), *Coop Italia* (Италия), *Dairy Farm* (Сингапур/Австралия). Многие ритейлеры обеспокоены тем, что конфиденциальная информация, которую они отправляют поставщикам через публичную торговую биржу, может просочиться и стать достоянием других пользователей системы. Этот факт способствовал развитию частных систем обмена торговыми предложениями (внешние сети — *extranet*), которые объединяют несколько участников.

Внешняя сеть

Внешняя сеть, также называемая *Web EDI*, — вариант использования интернет-технологий для *B2B* («бизнес—бизнес») коммуникаций. Обычно транзакции через систему *EDI* могут быть достаточно дорогостоящими и оправдывают себя только для обмена данными со 100 или 200 лучшими поставщиками. Мелкие поставщики все больше используют частные (т.е. закрытые и безопасные) интернет-сервисы, чтобы получать заказы от ритейлеров. Эти сервисы имеют определенные преимущества: они удобны и функционируют на интуитивно понятном уровне. Компания *Woolworths* (Великобритания) использует внешнюю сеть, чтобы управлять поступлением в магазин новых продуктов, посылая поставщикам данные о продажах *EPOS*. И *DHL*, международная служба доставки почтовых отправлений, и *Dell Computers*, компания, занимающаяся компьютерными и интернет-технологиями и оборудованием, предоставляют клиентам возможность отслеживать через внешнюю сеть информацию о стадии обра-

ботки заказов. *Sainsbury's*, британский ритейлер, занимающийся продажей продовольственных товаров, вместе со своими поставщиками создал внешнюю сеть, чтобы повысить эффективность промоакций и других маркетинговых инициатив. В схему входит около 30% поставщиков ритейлера. Устройства *EPOS* во внутренней сети повысили эффективность планирования закупок и поставок, что позволило исключить случаи как затоваривания, так и дефицита. Поставщики получают информацию о региональных рекламных кампаниях, и любые разногласия относительно даты их начала и т.д. могут оперативно разрешаться. Дальнейшее развитие внешней сети подразумевает обмен данными о продажах с *EPOS*, чтобы гарантировать соответствие планов поставщиков по пополнению запасов ритейлера текущей ситуации в его магазине.

Пример: Оптимизация розничной торговли с помощью *Extranet*

Большие объемы информации о продажах с *EPOS* постоянно передаются поставщикам, поэтому 17 крупнейших поставщиков потребительских товаров Великобритании организовали портал электронной торговли, который ежедневно собирает данные о продажах и другие данные, автоматически поступающие от ритейлеров, и переправляют их поставщикам. Такие поставщики, как *Heinz*, *Elida Faberge* и *Cussons*, должны ежедневно отслеживать для ритейлеров наличие сотен различных товаров через большое количество сайтов магазинов. Организованный портал делает это автоматически. Портал присутствует в общей сети, что позволяет обмениваться данными между пользователями.

Внутренняя сеть (*Intranet*)

Внутренняя сеть — формальная система электронного обмена данными внутри одной организации, в основном между менеджерами и руководством компании. Менеджеры могут иметь доступ к программному обеспечению для написания текста, создания отчетных таблиц и графиков. Они также могут посылать документы в электронном виде коллегам. «Полевой» персонал (т.е. регулярно посещающий магазины) может «сгрузить» информацию о продажах магазинов и другие документы через телефонную линию или мобильный телефон. Это означает, что работники компании имеют доступ к текущим данным по маркетингу или логистике и могут использовать их для принятия решений.

Передача данных и система заказов

Существует два пути трансформации системы формирования заказов:

- автоматические системы пополнения запасов;
- эффективный ответ потребителю (*ECR*).

Автоматические системы пополнения запасов используют ежедневные или еженедельные данные о продажах с *EPOS*, чтобы создать новый заказ на быструю поставку в течение ночи или следующих 48 часов. Данные о продажах в электронном виде отправляются на склад или производителю посредством *EDI*. Заказ из магазина автоматически конвертируется в лист сборки, отгрузки и счет (при этом отсутствует необходимость вручную вводить данные в компьютер). Количество, проданное за текущий день, равно количеству, поставляемому для пополнения запасов.

Эффективный ответ потребителю (*ECR*) делает данные о продажах с *EPOS* доступными для поставщиков, что позволяет им планировать производство и систему дистрибуции в соответствии с потребностями ритейлера. Ритейлер и ключевые поставщики вступают в партнерские отношения и используют конфиденциальную связь с использованием *EDI*, чтобы поставщик имел доступ к еженедельным или ежедневным продажам ритейлера и поддерживал запасы розничного торговца на определенном уровне. Система *ECR* активно развивается в розничной торговле одеждой, продуктами быстрого приготовления и непродовольственными товарами.

Мы можем ожидать быстрого роста электронной коммерции и электронных систем формирования заказа и пополнения запасов. Возникает вопрос, насколько неформальные и интуитивные системы (электронные торговые биржи и внешние сети) могут потеснить формальные системы *EDI*. Хотя *Tradcoms* стал доминирующим стандартом в розничной торговле, только 8% торговли в Западном полушарии осуществляется с использованием *EDI*. Однако считается, что и формальные, и неформальные системы электронной коммерции смогут найти свое место в обслуживании бизнес-сообщества. Некоторые ритейлеры жалуются, что отсутствие стандартных форматов данных во внутренних сетях и на электронных торговых биржах создает определенные трудности в общении между различными компаниями. Это означает, что дальнейшее развитие обмена торговыми предложениями и внешних сетей, возможно, будет происходить в более формализованном и упорядоченном виде, чем до сих пор.

ЭЛЕКТРОННАЯ РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

Электронная розничная торговля по схеме «бизнес—потребитель» (или *B2C*) начала широко развиваться в 1980-е гг., когда розничные торговцы осознали значение продаж товаров через новые каналы дистрибуции. Электронные системы доставки не требуют обязательного взаимодействия между людьми напрямую, что дает определенные преимущества. В принципе в электронной розничной торговле качество товаров и услуг сохраняется, затраты снижаются, потребитель удовлетворен удобным доступом к товарам и услугам, а дистрибуция может быть шире, чем в пределах традиционных каналов розничной торговли. В качестве причин развития электронной розничной торговли можно привести следующее: отсутствие у потребителей времени, потребители хотят контролировать место и время транзакции, применять технологии, которые позволяют изменить заказ, и т.д. Сегодня развиваются два типа систем электронной розничной торговли: пассивные и интерактивные.

1. *Пассивные системы.* Односторонние системы, которые работают не в режиме реального времени, а ритейлер самостоятельно принимает решение о времени и содержании сообщения для потребителей. Они включают все формы односторонних средств информации: телевизионные страницы с предложениями товаров, «магазины на диване» и кабельные системы. Рассмотрим пример успешной деятельности *Quality Value Convenience Network (QVC)*, использующей подобный подход. Эта форма продажи включает видеокаталоги или электронные средства информации, в которых производится демонстрация продукта в действии и содержится информация о его полезных свойствах и т.п.

2. *Диалоговые (интерактивные) системы.* Этот тип электронной розничной торговли предполагает двустороннюю коммуникацию и включает

в себя интернет-киоски, автоматы с сенсорными экранами и системы бронирования в реальном времени (например, бронирование авиабилетов и продажа туров через Интернет). Некоторые системы могут демонстрировать продукт в действии, а если это автоматы с сенсорными экранами, то и выдавать распечатки с информацией и помещать дальнейшие запросы в базу данных. Особенностью обеих систем является возможность использования для оплаты кредитной карты. Всех ритейлеров, продающих свои товары посредством электронной коммерции, можно разделить на три группы:

1. *Виртуальные ритейлеры* — розничные торговцы, у которых нет собственных магазинов или торговых точек, т.е. они не присутствуют физически на центральных улицах, в торговых центрах в пределах или за пределами города. Они продают свои товары через Интернет или по телевизору и должны постоянно искать новые пути привлечения клиентов и удовлетворения их потребностей.

2. *Ритейлеры, обладающие двумя каналами дистрибуции*, — это ритейлеры, у которых есть собственные магазины, но которые решили развивать электронную коммерцию *E2C* как основной или малозначимый аспект своего бизнеса. К числу розничных торговцев с двумя каналами дистрибуции можно отнести *Tesco*.

3. *Ритейлеры, обладающие множеством каналов дистрибуции* — розничные торговцы, которые продают свои товары через собственные магазины, принимают заказы по телефону, через Интернет, по каталогам и через телевизионные каналы. В качестве примера можно привести *Littlewoods* (Великобритания) и *Boots* (Ирландия). У *Boots*, как и у 1400 британских магазинов, есть каталоги товаров для матери и ребенка, канал цифрового телевидения *Wellbeing* (хотя его открытие было на время отложено) и деловой и информационные сайты: *handbag.com* и *wellbeing.com*.

Хотя многие обозреватели первоначально полагали, что в электронной розничной торговле будут доминировать виртуальные ритейлеры, сегодня представляется более вероятным, что все три категории ритейлеров будут одновременно присутствовать в секторе электронной коммерции.

Пассивные системы и шоппинг «не выходя из дома»

Шоппинг на дому через систему прямой почтовой рассылки, заказы по каталогам и т.д. представляет сегодня сферу значительной части расходов европейских потребителей. Новые технологии способствуют развитию новых разнообразных способов электронной торговли. Однако многие инновационные системы шоппинга на дому потерпели фиаско, так как были основаны не на том, что нужно клиентам, а на том, что можно было в тот момент сделать в рамках существующих информационных технологий. Удивляет тот факт, что многие потребители, хотя и не любят рутинный процесс покупки товаров первой необходимости, тем не менее предпочитают полностью информатизированную и компьютеризированную розничную торговлю. На практике уровень обслуживания в электронной торговле достаточно низкий, и клиенты вынуждены проводить длительное время за экраном компьютера в ожидании, когда на экране «сменится картинка»; в этом случае заскочить в магазин по дороге домой представляется потребителю проще и быстрее, чем заказать

товары на дом. Кроме того, многих потребителей волнует вопрос безопасности электронной торговли. Тем не менее одной из успешных тенденций сегодня является развитие домашних телевизионных сетей, через которые потребители могут покупать различные товары (развитие этой тенденции очевидно в США). Они основаны на демонстрации продуктов в студии, а затем многочисленные телефонные операторы принимают заказы по телефону. Как только число звонков уменьшается, оператор сети может начать демонстрацию нового продукта. Эта система характеризуется мгновенной обратной связью, и легко можно определить, какие товары популярны и должны оставаться на экране в течение длительного периода, а какие необходимо заменить. Кроме того, накладные расходы домашних телевизионных сетей невысоки, поскольку основные затраты приходятся на складирование товаров, оплату работы операторов на телефоне и арендную плату за студию.

В США многие ритейлеры предлагают телевизионный шоппинг на дому. Среди них: *JC Penney Shopping Network*, *Home Shopping Network*, *QVC Network*, *Cable Value Network* и *Sky Merchant*. В США рынок телевизионной розничной торговли четко сегментирован по продуктам, брэндам и цене. Кабельные и домашние телевизионные сети ориентированы на потребителей с низкой покупательной способностью, в то время как *QVC* предлагает известные национальные брэнды. Различные сети способны предложить удобные способы оплаты, поскольку они могут обслуживать кредитные карты и используют различные способы продвижения — прямая рассылка купонов на скидку и т.п.

Розничная торговля по телевизору (например, «магазины на диване» *QVC* в Великобритании и Германии и т.п.) развивалась достаточно успешно по сравнению с относительно низким ростом розничной торговли через Интернет. Британские ритейлеры *Boots* (товары для здоровья) и *Sainsbury's* (продовольственные товары) основали собственные телевизионные каналы на базе платного телевидения, чтобы информировать покупателей о продуктах для здоровья и продовольственных товарах. Однако канал *Sainsbury's* просуществовал только до 2001 г. Многие комментаторы полагают, что развитие цифрового телевидения в европейских странах позволит покупателям использовать свой телевизор, чтобы заказывать товары через Интернет, и избавит их от необходимости пересаживаться за компьютер. У телефонной/кабельной компании *NTL* есть около 900 тыс. клиентов в Великобритании, которые могут зайти на любой сайт в Интернете, не отрываясь от просмотра цифрового/интерактивного телевидения. Однако в 2001 г. только 15,9% пользователей цифрового телевидения использовали свои телевизоры для выхода в Интернет, а те, которые использовали телевизоры, были в большей степени заинтересованы в различного рода развлечениях, досуге, компьютерных играх и электронных казино, чем в интерактивном шоппинге. Однако эта тенденция может измениться. Розничная торговля посредством цифрового телевидения может развиваться довольно медленно, но в конечном счете, вероятно, станет огромным сектором розничного рынка.

Диалоговые системы — Интернет

Интернет — открытая всемирная компьютерная сеть, связывающая бес-! численное множество компьютеров, принадлежащих правительственным,

Minicase 13.2

Как наиболее приспособленные переживают кризис .com: розничная торговля в режиме реального времени

В задней комнате магазина *Tesco* в пригороде Лондона женщина просматривает пакеты с товарами, заказанными в онлайн-режиме, которые должны быть доставлены после полудня. «Нам нужна коробка с персиками», — говорит она молодому стажеру. Он приносит коробку. Операции максимально просты: нет никаких причудливых конвейеров, больших складов, современных компьютерных систем. И все же интернет-торговля *Tesco* в отличие от многих других приносит прибыль. Другие компании, торгующие бакалейными товарами через Интернет (включая *Homeruns*, *Streamline* и неоправданно хорошо финансируемый *Webvari*), закрыли это направление бизнеса. Учитывая мрачные прогнозы развития сектора, *Tesco* многих удивил, объявив в прошлом месяце о расширении своих онлайн-услуг и выводе на рынок США совместного проекта *Tesco* и *Safeway*.

Несмотря на проблемы тысяч доткомов, розничная торговля через Интернет не умерла. Согласно данным компании *Forrester Research*, в мае американские потребители потратили 3,9 млрд долл. (2,7 млрд ф. ст.) на покупку товаров через Интернет. Это сопоставимо с 3,4 млрд долл. в мае прошлого года. Многие онлайн-операции сегодня приносят прибыль. Их успех доказывает, что бизнес может процветать в виртуальном пространстве. Ключом успеха является контроль над издержками, который несколько лет назад не принимался в расчет многими компаниями. Выгодные интернет-операции, как правило, амбициозные. На пике развития доткомов создание интернета сравнивали с индустриальной революцией. Как выяснилось позже, глобальную сеть можно скорее сравнивать с изобретением каталогов заказа по почте. «Интернет — это новый канал, который компании могут использовать, — говорит г-н Курцман. — Он достаточно прост. Однако это не умаляет его значения». Наиболее успешные сайты легко использовать: чтобы сделать канал доступным и быстрым, компании отказались от планов включить туда сложное видеоизображение. «Вам не нужно быть инженером программного обеспечения, чтобы использовать наш сайт», — замечает Брэд Ньюкомб, директор по автоматизации маркетинга из *Southwest Airlines*. Традиционная мудрость говорит, что ритейлеры, осуществляющие продажу, как в онлайн-, так и офлайн-режимах уступят место виртуальным ритейлерам, которые будут «править миром». Но группы традиционных ритейлеров появились как лидеры торговли онлайн. «Два года назад виртуальные ритейлеры напоминали уверенных в себе победителей, — говорит Том Стемберг, глава *Staples*. — И если бы у доткомов была возможность тратить деньги, не контролируя свои издержки на протяжении еще 10 лет, они могли бы ими стать. Как руководитель традиционной розничной компании я, конечно, рад, что этого не произошло. В ретроспективе я не стал бы создавать специальную систему отслеживания запасов для *Staples.com*, но это — единственное, что я сделал бы по-другому».

У традиционных ритейлеров есть нечто, чего не было у доткомов: функционирующая инфраструктура. Эта инфраструктура оказалась важным аспектом развития новых коммерческих возможностей в сочетании с минимальными издержками. *Victoria's Secret*, например, выставляет на своем сайте те же фотографии, что и в каталогах.

«Вам необходимо поддерживать свои активы, — говорит Дэвид Рэйд, председатель правления *Tesco*. — Это ключ к процветанию в Интернете и в любой другой сфере». *Webvan*, более не существующий дотком, занимавшийся торговлей бакалейными товарами, планировал в ближайшие несколько лет основать несколько складов на территории США. *Tesco*, британская сеть продовольственных товаров, выходя на рынок интерактивных продаж, понимала, что может использовать свои существующие магазины и склады. *Tesco* инвестировал только 56 млн долл. в развитие онлайн-бизнеса. *Webvan* с момента основания потратил 1,2 млрд долл. Желание доткомов

развиваться быстрыми темпами заставило их тратить значительные средства. *Pets.com* (США) пыталась выстроить торговую марку за короткий промежуток времени и потеряла огромные средства на дорогостоящей телевизионной рекламной кампании во время прошлогоднего турнира по боулингу *Superbowl*. Традиционные же ритейлеры могут полагаться на существующие брэнды.

У традиционных ритейлеров, безусловно, также случались провалы. Модное шоу на День святого Валентина, организованное *Victoria's Secret* в 1999 г., вызвало «паническое бегство» зрителей, в результате чего *Web-site* компании потерпел крах. Но большинство традиционных ритейлеров используют низкозатратные способы информирования потребителей — прямую рассылку клиентам или просто размещают адрес своего сайта на фирменных пакетах в магазинах.

Виртуальные ритейлеры готовы были заплатить практически любую сумму, чтобы привлечь потребителей, потому что эффективность их работы определялась числом посещений их сайтов. Успешные интернет-компании тщательно изучают эти цифры. Затраты на доставку представляют особый интерес для менеджеров. Им необходимо ответить на вопрос, какие услуги компания может предложить клиентам и по какой цене. *Staples*, например, вычислил средний размер заказа в режиме онлайн: он равен приблизительно 150 долл. С учетом средней маржи в 45 долл. компания решила, что может позволить себе доставлять заказ клиенту бесплатно в течение суток. «Если бы наш средний заказ составлял порядка 75 долл. и мы имели бы маржу в размере 25 долл., это была бы уже совсем другая история», — говорит г-н Стемберг. *Tesco* работает с более низкими средними размерами заказа и с меньшей маржой. Чтобы получать прибыль, компания берет 5 ф. ст. за доставку заказа. Многие американские розничные торговцы бакалейными товарами потерпели неудачу, предлагая услуги доставки бесплатно. Ключ к успеху, по мнению менеджеров, — быть реалистом. «Клиент для компании всегда на первом месте, однако это не должно лишать компанию прибыли, — говорит Шэрон Дже-стер Турней, руководитель компании *Victoria's Secret Direct*. «Наши клиенты не смогут получить свой заказ в тот же самый день или на следующий день, но это наши условия работы». С развитием Интернет-торговли *Victoria's Secret* обнаружила новую для себя демографическую группу покупателей. Большой неожиданностью для компании стал тот факт, что много заказов на доставку товаров поступало от мужчин. В Рождество 30% покупок совершали именно мужчины. «Некоторые мужчины стесняются ходить по магазинам, — отмечает Джестер Турней. — И их не было в нашей базе прямой рассылки, т.е. они не могли получать каталоги по почте». Розничная торговля через Интернет находится в начальной стадии своего развития, но очевидно, что успешная стратегия электронной розничной торговли основана на простых решениях и жестком контроле над издержками.

Источник: © Victoria Griffith // *Financial Times*. 2001. 27 August.

образовательным, коммерческим и другим организациям. Никто фактически не владеет Интернетом. Интернет — набор протоколов, определяющих и регламентирующих, каким образом индивидуумы и организации могут представить информацию другим пользователям. В пределах Интернета, или Всемирной паутины (*WWW*), находится набор связанных документов или «страниц», которые охватывают весь Интернет. К ним обращаются с собственного компьютера пользователя или компьютерного терминала посредством так называемых сетевых браузеров, которые представляют собой программное обеспечение, позволяющее пользователю достаточно быстро загружать и просматривать документы или переключаться на другие связанные документы.

И крупные ритейлеры, и небольшие розничные компании имеют свои собственные *Web-сайты* (включая *Tesco, Iceland, Virgin, Boots Group, Comet, Arcadia, HMV* и *Gratton*). После создания *Web-сайта* ритейлер может использовать его для информирования покупателей и онлайн-торговли 24 часа в сутки, 365 дней в году с потенциальной территорией по всему миру. Интернет доступен и открыт для любого пользователя, у которого есть связь с Интернетом, независимо от географии, часового пояса или компьютерной системы. Это позволяет повысить доступность розничных предложений на новом глобальном рынке. Мелкий розничный торговец с новой бизнес-идеей в принципе может использовать Интернет и получить доступ к миллионам клиентов наравне с крупным международным ритейлером. Технология также позволяет загружать и использовать сложные цифровые изображения, видео и звук. «Электронные брошюры» могут содержать трехмерные изображения продукта, которые непрерывно может исследовать потенциальный клиент.

Пример: мелкие розничные торговцы

Некоторые небольшие розничные компании могут использовать Интернет, выйти на национальный и международный рынок. **Майк Малоней**, занимающийся производством и торговлей колбасой и мясом в маленьком городке Мансфилд в Ноттингемшире, теперь получает 35% своего товарооборота от национальных продаж по Интернету своих удостоенных приза колбас. **Рон Хиггинс** из Слэп-тона, графство Девон, основал успешный Web-сайт деревушки Слэптон для развития туризма и заказа через Интернет гостиничных номеров, тем самым создавая и дополнительный товарооборот для своего магазина товаров повседневного спроса (единственного магазина в деревне).

Mike Maloney: wivw.emnef.co.uk/c/Mike-Maloney Ron Higgins: www.slapton.org

Первоначально, большинство Web-сайтов ритейлеров были пассивными и статичными: на них была выставлена информация и фотографии ограниченного ассортимента товаров. Чтобы что-нибудь приобрести, клиентам нужно было позвонить по телефону или посетить магазин. Создание подобного сайта стоит относительно дешево, но интерактивный сайт для крупного ритейлера, который позволяет клиентам найти дополнительные детали о товарах и приобрести их в режиме реального времени, может стоить более 15 млн ф. ст. в год. Когда розничный торговец бакалейными товарами *Somerfield* закрыл свой интернет-магазин, компания должна была списать более 30 млн ф. ст. долгов. Однако к 2001 г. большинство крупных ритейлеров по всему миру заменили свои прежние статичные сайты новыми — функциональными, лучшие из которых работают в полностью интерактивном режиме.

С точки зрения маркетинга основное преимущество Интернета — наиболее высокий уровень интерактивности среди всех средств массовой информации. Наиболее ценные «активы» в Интернете — те, которые позволяют устранить коммуникационные барьеры и установить прямой диалог с клиентом. Например, на сайте компании могут содержаться электронные формы, заполнив которые клиент получает ответ от ритейлера по электронной почте (*e-mail*). Этот вид связи укрепляет отношения с клиентами и повышает лояльность потребителей. Через Интернет пользователь может получить доступ к большему объему данных, чем предоставляют другие традиционные средства массовой информации, кроме

того, он может выбрать и посмотреть только ту информацию, которая ему интересна. Множество сайтов — *www.diy.co.uk*, *www.wellbeing.com* и *www.WineWarehouse.com* — выделяются среди сайтов-каталогов других ритейлеров, предоставляя клиентам объективные советы и давая ссылки на соответствующие продукты. Информация о персонализированных путеводителях для клиентов доступна на *booktailer.com*, на очереди персонализированные рекламные материалы, которые могут появиться одним нажатием клавиши. Современному ритейлеру это помогает развивать взаимоотношения с клиентами. Однако нельзя забывать, что двигатель развития онлайн-торговли — это желание потребителя использовать Интернет для совершения покупок.

Прогресс в развитии интернет-торговли можно оценить, измерив следующие величины:

- число и характер посещений сайта;
- время, проведенное на сайте;
- число размещенных заказов, число уничтоженных заказов с истекшим сроком давности;
- средняя стоимость «корзины» одного заказа и транзакции;
- число и профиль различных клиентов;
- число постоянных клиентов;
- стоимость транзакции в расчете на одного клиента;
- среднее время размещения заказа и число щелчков мышью, которые нужно сделать;
- точность и время доставки;
- степень удовлетворенности клиентов.

Пример: *Tesco.com*

Tesco — самый крупный ритейлер Великобритании, занимающийся торговлей бакалейными товарами, сегодня является крупнейшим интерактивным ритей-лером в мире, обрабатывающим и выполняющим около 70 тыс. заказов в неделю. Продажи в режиме онлайн *Tesco* в 2001 г. составили более 300 млн ф. ст. Компания начала осуществлять доставку товаров на дом в 1996 г. Из-за длительности процесса просмотра товаров в Интернете *Tesco* обеспечивал своих клиентов *CD-ROM*, на котором был записан файл, содержащий информацию по всем продуктам, предлагаемым ритейлером. Клиенты могли сделать заказ по телефону, отправить его по факсу или через Интернет. В отличие от многих других ритейлеров персонал *Tesco* собирает заказы в магазинах и в 2002 г. будет обеспечивать необходимыми товарами 80% покупателей в Великобритании: в 1998 г. компания предоставляла услугу доставки на дом, задействовав только 10 магазинов. Благодаря этому подходу нет необходимости создавать специальные (и дорогие) склады и центры дистрибуции для товаров, доставляемых на дом, прежде чем потребительский спрос не достигнет соответствующего размера. *Tesco.com* сегодня является практически самостоятельным брэндом. Совместное предприятие с *Safeway Inc.* (США) намеревается использовать подход *Tesco* для доставки бакалейных товаров на дом американским потребителям. Стоит отметить, что в 2000 г. *Tesco.com* понес убытки в размере 9 млн ф. ст., но, как ожидается, бизнес станет безубыточным только в 2001 г.

В табл. 13.2 представлены некоторые основные статистические данные об использовании Интернета в 2001 г. в некоторых странах во главе с США все еще опережающими остальные страны по числу пользователей Интер-

Таблица 13.2

Масштабы электронной коммерции в некоторых странах

	Доля населения, имеющего доступ в Интернет (%)	Доходы электронной коммерции за период по июнь 2001 г. (млрд долл.)	Доходы электронной коммерции B2C за период по июнь 2001 г. (млрд долл.)	Доходы от m-коммерции за период по июнь 2001 г. (млрд долл.)	Число посетителей сайтов электронной торговли в июне 2001 г. (млн чел.)	Доля пользователей Интернета, посещающих сайты электронной торговли (%)
Франция	21	2,74	0,34	0,19	38,1	25,3
Германия	32	5,26	0,65	0,34	44,7	41,6
Испания	21	0,69	0,69	1,47	15,1	8,5
Швеция	58	0,86	0,11	0,04	24,6	17,4
Великобритания	39	4,02	0,5	0,34	38,8	33,1
США	52	91,55	11,35	2,39	41,2	42,1

Источник: данные на конец июня 2001 г. получены из *Net Figures* (www.netprofiteurope.com).

нета и, в частности, электронной коммерции. В Великобритании 39% взрослого населения имеет доступ в Интернет по сравнению с 52% в США и 21% в Испании. Число пользователей в различных странах — разное, но в развитых странах приблизительно пятая часть населения имеет доступ к Интернету; достаточно высок процент людей, пользующихся услугами электронной коммерции. Однако продажи через Интернет 52 С и продажи посредством мобильных телефонов (m-коммерция) остаются довольно низкими.

Какие виды клиентов хотят использовать Интернет для покупки товаров? Исследование предпочтений пользователей Интернета, проведенное агентством *ВМЯВ*, выявило следующие сегменты вероятных пользователей (табл. 13.3).

Было выявлено неравноценное отношение потребителей к электронной коммерции, причем только небольшая часть потребителей выражала энтузиазм по поводу заказа товаров через Интернет. Ситуация, вероятно, несколько изменится, когда клиенты начнут использовать Интернет просто как один из многих вариантов совершения покупок, а ритейлеры приобретут дополнительный опыт, который поможет им удовлетворять потребности клиентов через Интернет.

В Интернете существует множество вариантов доступа к сайтам ритейлеров. 39% взрослого населения Великобритании подключаются к Интернету через домашний или рабочий компьютер; существует цифровое телевидение; растущее число клиентов используют для доступа в Интернет мобильные телефоны и небольшие компьютеры размером с ладонь (например, *Palm Pilots*) (Minicase 13.3). Согласно данным компании *IMRG*, розничные продажи через Интернет в Великобритании и США в 2001 г. составляли всего 1% всех розничных продаж, вероятно, что объем электронных продаж будет расти быстрыми темпами.

Таблица 13.3

Исследование отношения пользователей к Интернету

Название сегмента	Доля пользователей (%)	Описание
Реалистичные энтузиасты	16	Ценят удобство использования Интернета выше, чем низкие цены, но иногда предпочитают увидеть продукт, прежде чем его купить; покупают товары/услуги на сумму более 500 ф. ст.
Уверенные потребители брендов	14	Чувствуют себя уверенно, пользуясь Интернетом; покупают в основном товары широко известных брендов и убеждены, что цены в Интернете ниже, чем в обычных магазинах. Готовы потратить более 500 ф. ст. на покупку товаров через Интернет
Беззаботные расточители	16	Уверенные пользователи Интернета, не ограничивают свои покупки только хорошо известными брендами; для них не имеет значение тот факт, что они не видят в живую приобретаемый товар
Осторожные покупатели	20	Отказываются покупать товары через аукционы в Интернете; проявляют беспокойство относительно качества приобретаемых в сети товаров и хотят попробовать их в работе, прежде чем купить
Охотники за выгодными предложениями	16	Руководствуются в первую очередь низкими ценами, а не удобством; могут покупать товары на неизвестных сайтах, но никогда не потратят больше 50 ф. ст. в Интернете
Неприспособленные	18	Эти пользователи полагают, что совершать покупки через Интернет слишком сложно; они подозрительно относятся к малознакомым сайтам; уверены, что товары, предлагаемые в Интернете, — низкого качества и их доставка потребует времени

Источник: материал предоставлен BMRB (August 2001). *The Internet Monitor*. London.

Аукционы в режиме реального времени

Популярный способ покупки товаров через Интернет — это аукционы в режиме онлайн: 1,5 млн транзакций происходят каждый день в сети на электронных аукционах. Такие сайты, как *ebay.com* и *QXL.com*, соединяют индивидуумов и компании, чтобы они могли купить или продать новые и «бывшие в использовании» товары, начиная от произведений искусства и заканчивая CD и программным обеспечением. Однако анонимность в Интернете способствовала появлению различного рода мошенничества: 64% жалоб, поступающих в американский Центр по борьбе с интернет-мошенничеством (*US Internet Fraud Complaint Center*), касаются онлайн-аукционов. Во многих странах интернет-аукционы появились относительно недавно и поэтому не являются предметом законодательного регулирования. Ритейлеры могут использовать аукционные технологии для быстрой продажи большой партии товаров с более высокой маржой, чем если бы эти товары рекламировались и продавались по фиксированным ценам. Например, розничный торговец электрическими товарами *Comet* продает свои избыточ-

ные запасы через интернет-аукционы по более высоким ценам, чем если бы они продавались в его магазинах-складах. Американские ритейлеры *Wal-Mart* и *JC Penney* используют ту же самую тактику, а также предлагают потребителям, чьи первоначальные предложения были отклонены, приобрести некоторое количество товаров по фиксированным ценам. Использование динамического ценообразования (колеблющиеся цены, отражающие потребительский спрос) и создание атмосферы электронных «рыночных киосков» (*market stall*) на лидирующих сайтах позволяет превратить 25% неудавшихся претендентов в покупателей.

Революция доткомов

Многие наблюдатели (например, *Cope*, 1996 и *Gonyea*, 1996) полагали, что электронная коммерция будет расти очень быстрыми темпами и составит более 20% розничного рынка в более совершенной экономике к 2005—2008 гг. Они думали, что большая часть нового *B2C* сектора электронной коммерции будет во власти виртуальных розничных продавцов, которые станут доминировать над традиционными ритейлерами с их магазинами. Это широко распространенное мнение привело к «революции доткомов» в 1998—2000 гг., когда возникло огромное число новых виртуальных ритейлеров неизвестных до этого форматов бизнеса. Многие дот-комы получали огромные финансовые средства от частных акционеров, торговых банков или финансировались за счет венчурного капитала; 80% этих компаний потерпели неудачу, и к июню 2001 г. акции американских интернет-компаний упали на 83% от своего максимального значения, а британские акции — на 98% (*Lloyds TSB Economic Bulletin*, 2001). К основным причинам этого краха относится тот факт, что рынок электронной

Minicase 13.3

Мобильные телефоны и будущее т-коммерции

Рост популярности мобильной связи, а также изобретение *WAP* (*wireless application protocol* — протокола беспроводной связи) способствовали развитию доступа к Интернету через мобильный телефон для покупки товаров или услуг из любой точки планеты (так называемой *m*-коммерции). Наблюдалось значительное увеличение количества текстовых сообщений, передаваемых через мобильный телефон, но использование мобильного телефона как средства, позволяющего делать покупки в Интернете, развивалось медленными темпами, в то же время рост *m*-коммерции в целях бизнеса (*B2B*) был существенным. Проблемы, которые необходимо преодолеть, состоят в том, что скорость *GSM* (*Global System for Mobile Communications*) в шесть раз меньше скорости обычного компьютера, а экран мобильного телефона имеет ограниченный размер. Эта ситу-

ация может разрешиться через несколько лет с вводом в эксплуатацию *GPRS* (*General Packet Radio System*) и *UMTS* (*Universal Mobile Telephone System*, также известная как *G3*), которые смогут повысить возможности мобильного телефона и снизят издержки *m*-коммерции. Кроме того, новые беспроводные технологии типа *Bluetooth* позволяют обмениваться данными на большой скорости. Часто информация о скидках и специальных предложениях расположенных рядом магазинов выводится на экран мобильного телефона, палма (*Palm Pilot*) или электронного дневника. Новые технологии больше подходят для отправки и получения коротких сообщений, и это — основной вариант их использования. Причем потенциал в этом секторе огромный.

Источник: различные отчеты.

коммерции был в то время недостаточно большим, а издержки на создание интернет-компаний были высокими и не могли быть покрыты в условиях отсутствия быстрого роста продаж. Компании страдали от высоких операционных затрат, поскольку они вкладывали большие деньги в рекламу для привлечения потребителей, при этом во главе кампаний, как правило, стояли неопытные молодые менеджеры. Все интернет-компании предсказывали значительный рост продаж и надеялись достигнуть эффекта экономии на масштабах и получать прибыль. Когда этого не произошло, они просто исчезли. Кроме того, очень часто интернет-технологии не могли обеспечить клиенту быстрого интерактивного обслуживания, в результате многие пользователи были разочарованы. Всемирная паутина (*WWW*) стала расшифровываться, как «ждут по всему миру» (*world wide wait*), поскольку специальные эффекты не загружались, заказ клиента не всегда доходил до компании. Согласно данным компании *Forrester Research*, 65% «корзин» с заказами в Интернете в конечном счете не превращались в продажи. (*Taylor, 2001*).

Пример: *Boo.com*

Boo.com был виртуальным ритейлером, предлагающим товары для спорта и отдыха. Он планировал вывести свои продажи в 20 странах на уровень 1 млрд долл. к 2003 г. Центральным элементом сайта компании была мисс Бу (*miss Boo*), анимированный персонаж-консультант, которая могла продемонстрировать различные товары в действии и ассортимент товаров. Компьютерные модели (похожие на живых людей) демонстрировали одежду. Основатели компании еще раньше создали виртуальную компанию, занимающуюся продажей книг через Интернет в Швеции. *Boo.com* получил 120 млн долл. от инвесторов. Однако запуск проекта состоялся в ноябре 1999 г. (с опозданием на 7 месяцев), у компании постоянно возникали проблемы с запасами товаров, технология плохо работала, продажи были низкими, а операционные расходы и расходы на рекламу для привлечения клиентов, напротив, были очень высокими. Когда бизнес прекратил свое существование в 2000 г., 300 человек остались без работы, на компании висел долг в размере 50 млн долл., а все деньги инвесторов были потрачены.

Будущее электронной коммерции

Розничная торговля через Интернет прошла несколько стадий развития. Первоначально существовало мнение, что потребители предпочтут делать покупки через виртуальные торговые центры, где у них есть доступ сразу к нескольким ритейлерам (по аналогии с офлайн-торговыми центрами). Фактически эти электронные центры потерпели неудачу, и некоторые наиболее крупные (компании *World Avenue*, *IBM*) исчезли из Интернета. Наиболее успешными интернет-продавцами стали те, на сайтах которых покупатель мог найти качественные товары или услуги по низкой цене, а ритейлер предлагал удобный вариант доставки. *Jupiter* (2000) считал, что самый крупный сектор электронной розничной торговли *B2C* — электроника (30% всех онлайн-продаж), затем шли компьютерная техника и программное обеспечение (27%), книги и музыкальные товары (18%) и др. Специалисты *NOP Research* (2001) обнаружили, что число интернет-покупателей выросло на 42% по сравнению с предыдущим годом, кроме того, они указали на тот факт, что, несмотря на то, что самы-

ми продающимися товарами в Интернете были компьютеры, музыкальные диски и книги, значительный рост онлайн-продаж наблюдался в секторе игрушек, бытовой техники, электроники и одежды. Новые пользователи Интернет являлись представителями всех демографических категорий, большинство новых пользователей составляли женщины в возрасте старше 50 лет (в Великобритании это называется «серым» рынком). По оценкам *Netvalue* (2001), в общей интернет-аудитории пользователи старше 50 лет составляли 24,4% в США, 19,3% — в Великобритании, 17,2% — в Германии и 15,7% — во Франции.

И виртуальные, и традиционные ритейлеры полагают, что сектор электронной коммерции отличается жесткими правилами игры. К 2001 г. многие крупные ритейлеры, включая *Somerfeldt*, *Superdrug*, *Kingfisher*, *Bootphoto.com* и *Go.com* (*Disney*), стали проявлять меньшую активность в Интернете, в то время как такие виртуальные ритейлеры, как *boo.com*, *Letsbuyit.com*, и сайт, посвященный здоровому образу жизни и красоте, *Clickmango.com*, прекратили свое существование. На рис. 13.3 схематично представлен анализ влияния Интернета на структуру отрасли.

Исследование Ассоциации потребителей, затрагивающее вопросы использования Интернета (*Which?*, 2001), показало, что 36% потребителей являются пользователями Интернета, но при этом меньше половины из них когда-либо делали покупки в Интернете. Только 15% респондентов подтвердили, что часто посещают интернет-магазины; 10% указали на то, что интернет-ритейлеры предоставляют более высокий уровень обслуживания, чем традиционные магазины. По данным отчета *Mintel*, только 8% респондентов когда-либо покупали бакалейные товары через Интернет, в то время как 61% пользователей никогда не посещали сайты ритейлеров, предлагающих бакалейные товары. В обоих исследованиях содержится информация о проблемах, с которыми сталкивались покупатели в процессе использования сайтов различных компаний; отмечается, что основными причинами совершения покупок через Интернет являются удобство и экономия времени, а не низкая цена, — соответственно можно ожидать дальнейшего роста интернет-торговли.

Одна из основных проблем, с которой сталкиваются ритейлеры, — проблема своевременного и точного выполнения заказа. Согласно статистическим данным компании *Accenture*, две трети поставок товаров, заказанных через Интернет, содержат хотя бы одну ошибку и 12% товаров, заказанных пользователями на Рождество 2000 г., были доставлены с опозданием (*Revolution*, 2001). Вместо того чтобы вкладывать средства в развитие процесса сборки и доставки заказов, многие интернет-компании передают эту функцию на аутсорсинг компаниям, занимающимся доставкой посылок. В этом случае очевидно преимущество компаний, занимающихся доставкой небольшого размера товаров (посылок), таких, как *DVD*, программное обеспечение или книги. Среди других рассматриваемых вариантов доставки стоит отметить доставку на дом при помощи молочника, ежедневно доставляющего свежее молоко; доставку в почтовые ящики; кроме того, потребители могут самостоятельно забирать свои заказы из локального склада, работающего также в «неурочные» часы. Потребность поставлять большой ассортимент товаров на дом в пределах определенного промежутка времени, когда клиента, например, нет дома, — серьезное обстоятельство, сдерживающее развитие интернет-торговли бакалейными товарами. Американские и английские

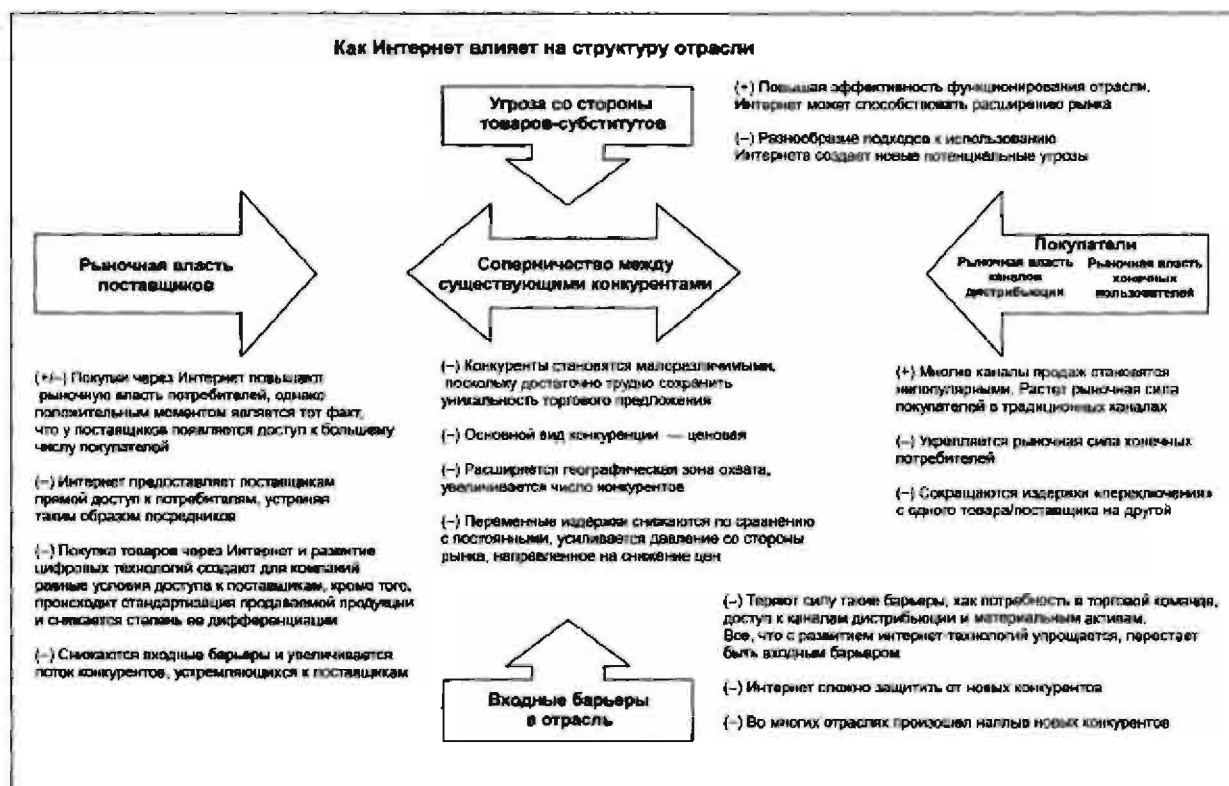


Рис. 13.3. Использование модели пяти сил конкуренции Портера для анализа влияния Интернета на структуру отрасли [Porter, 2001]

компании проводят эксперименты со специальными контейнерами для хранения быстропортящейся продукции, которые можно арендовать у третьих лиц: *M-boxes*, *Homeport*, *Home Delivery Access* или *PoD Systems*. В упрощенном варианте эти контейнеры представляют собой надежные коробки, прикрепляемые к зданию (с внешней стороны дома), но они могут также снабжаться холодильной установкой для сохранения охлажденных и замороженных продуктов. Как только эти внешние коробки для хранения закрепляются на здании, любая компания может использовать их при доставке товаров, что сказывается положительным образом на динамике интернет-торговли бакалейными товарами.

Большинство обзоров показывает, что основным барьером, сдерживающим развитие интернет-торговли, является безопасность. Сегодня существует несколько систем шифрования данных, позволяющих относительно безопасно осуществлять оплату с помощью кредитной карточки. Органы государственной власти во всем мире в настоящее время работают над комплексным проектом безопасности платежей, который носит название «безопасная электронная сделка» (*SET*). Этот проект поможет покупателю и продавцу проверить подлинность данных, которыми они обмениваются.

Идеи о том, что интернет-шоппинг к 2006 г. приобретет массовый характер, потеснит традиционные каналы дистрибуции и вынудит ритейлеров закрыть значительное число магазинов и супермаркетов, высказываемые такими авторами, как Коуп (*Cope*, 1996), сегодня, кажется, безнадежно устарели. Традиционные ритейлеры во многом сами сыграли значительную роль в интернет-революции, однако угрозе со стороны виртуальных ритейлеров так и не суждено было материализоваться. Несмотря на то что продажи в сети относительно невелики, Интернет оказывает значительное влияние на крупных ритейлеров. Наиболее вероятно, что в будущем сохранятся два или больше каналов дистрибуции, а традиционные ритейлеры научатся извлекать максимальную выгоду из электронной коммерции. Исследовательская компания *Zygon* обнаружила в 2001 г., что три четверти из 100 крупнейших ритейлеров Великобритании собирались строить свой бизнес на основе многоканальной дистрибуции (*Retail Week*, 2001). Варианты использования электронной коммерции традиционными ритейлерами более детально обсуждаются в публикациях *UK Government Foresight Programme* (Программа будущего развития Великобритании): «Щелчки мышкой: новые границы магазина» (*Retail e-commerce Task Force*, 2000) и «Революция в розничной торговле: от нации владельцев магазинов к миру возможностей» (*Retail and Consumer Services Panel*, 2000) (обе статьи находятся на сайте www.foresight.gov.uk).

Ограничения Всемирной паутины

Существуют потенциальные проблемы и ограничения, которые необходимо преодолеть розничной торговле. Специалисты *Butler Group* полагают, что эффективное применение сетевых сервисов достигается только в случае, если присутствует понимание ограничений сети, демографических и культурных факторов (*URL: www.butlergroup.com*. June. 1996).

Ограничения сети

Оформление сайта — важный элемент электронной торговли, однако он является причиной возникновения определенного рода конфликтов. Гра-

фика и элементы мультимедиа для правильного отображения требуют, чтобы у клиента был доступ к современному компьютеру с набором соответствующего программного обеспечения. Кроме того, медленная передача данных может вывести клиента из себя и заставить его прервать связь с интернетом.

Демография

Успешные сайты и интернет-порталы должны соответствовать стилю и интересам базы клиентов. *Web-сайты* могут быть структурированы таким образом, чтобы страницы имели четкую направленность на определенную целевую аудиторию. Эти страницы могут быть достаточно динамичными, чтобы отражать постоянно меняющиеся интересы потребителей. Основной задачей создателя сайта является мониторинг потребительских интересов и создание гибкой структуры, способной адекватно реагировать на любые изменения.

Культура

Очень важно, чтобы клиенты чувствовали себя комфортно, делая покупки через Интернет. Покупатели раньше опасались при оплате оставлять данные о своей кредитной карточке, поскольку полагали, что это рискованно. Принимая во внимание этот факт, популярные интернет-браузеры *Netscape* и *Microsoft Explorer* начали использовать безопасные алгоритмы шифрования деталей платежа. Проекты с использованием электронных денег (*e-cash*), которые позволяли покупателям оплачивать заказ без ввода деталей кредитной карты, оказались в большинстве своем неудачными (вспомните провал *Digicash*). Однако их успех представляется возможным в том случае, если они получают поддержку со стороны банковской системы. Пользователи не знают, что хакеры чаще используют другие, более простые пути для того, чтобы получить данные о кредитной карточке, например через мобильный телефон, или просто снимают копию кредитной карты при оплате в ресторане и т.п. Проекты с использованием «электронного бумажника» (*e-wallet*) или электронного кошелька (*e-purse*) позволяют провайдерам автоматически забирать у покупателя часть денег, что делает возможным взимать плату за доступ к некоторым частям их сайтов.

Коммерческий успех интернет-технологии зависит не только от возможностей подключения, но также и от фундаментального вопроса социального восприятия. Электронная торговля будет процветать, если пользователи активны и соглашаются изменить привычные для них модели потребительского поведения. Заказы по каталогам, покупки по телевидению или телефону, а также телебанкинг уже давно стали частью жизни общества. По мере того как все больше людей пользуются компьютерами, на рынке интернет-услуг также наблюдается рост. Это означает, что общество все больше начинает использовать *IT*, в частности Интернет. Поэтому у компаний, работающих в сфере розничной торговли, есть возможность использовать Всемирную сеть как эффективный инструмент маркетинга. Однако электронная коммерция должна отвечать требованиям своевременности, действенности и инновационности.

Многие наблюдатели полагают, что в дополнение к конкуренции традиционных магазинов и интернет-ритейлеров производители брендовых

товаров могут также начать использовать *Web-сайты*, чтобы устранить из цепи поставок розничного торговца и самостоятельно, напрямую предлагать свой товар конечному потребителю. Компакт-диски, джинсы, видеоаппаратура, косметика, духи, фотоаппараты и другие товары могут продаваться производителями, которые вложили достаточно средств в раскрутку собственного брэнда: *EMI, Levi, Warner Bros, Estee Lauder, J-P. Gaultier* и *Kodak*. Успех *Napster, Web-сайта*, который сделал доступным программное обеспечение для скачивания музыкальных файлов из Интернета (таким образом потребители избегали уплаты маржи ритейлерам и лицензионных платежей студиям грамзаписи), показал, что в Интернете существует огромный спрос на музыкальные файлы, хотя низкая цена на эти файлы на сайте была результатом незаконных действий компании. Звукозаписывающие компании США сделали популярную музыку доступной для загрузки через *MusicNet* и *Press Play*, сократив издержки производства, дис-трибьюции и розничной торговли, и этот рынок существует параллельно с продажей музыкальных компакт-дисков в магазинах и в Интернете.

ПЕРСПЕКТИВЫ ИТ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Информационные технологии уже оказали значительное влияние на розничную торговлю. Однако многие информационные инновации еще не были применены в магазинах. Существуют огромные возможности их применения. Главная трудность состоит в том, чтобы оценить, как быстро эти нововведения можно будет внедрить в магазинах. Развитие Интернета стало объектом активного обсуждения, сенсационные предсказания были сделаны в отношении будущего электронной торговли. Однако, по мнению Бурка (*Burke, 1997*), Интернет — это всего лишь один из многих инструментов, доступных производителям и розничным торговцам для рекламирования, продажи и дистрибьюции их товаров потребителям. Он указывает на тот факт, что маркетеры прибегают к услугам Интернета в тех случаях, когда его уникальные характеристики делают его жизнеспособной и привлекательной заменой традиционных источников массовой информации.

Он полагает, что благодаря способности Интернета преобразовать информацию быстро и с минимальными затратами, он окажет значительное влияние на маркетинговые коммуникации, умеренный эффект — на коммерческие сделки, и минимальное воздействие — на логистику. Организация *Foresight Programme* опубликовала сборник ситуаций для обсуждения проекта «Розничная торговля 2010» (*Retailing 2010*). В сборнике представлены возможные сценарии развития розничной торговли в 2010 г. (*Retail Consumer Service Panel 2001*). Можно привести ряд аргументов в пользу того, что эти сценарии скорее реализуются в 2025 г., а не в 2010 г.

Ниже мы рассмотрим некоторые тенденции будущего развития информационных технологий в розничной торговле.

Смарт-карты

Смарт-карты, снабженные специальным чипом, к 2003 г. заменят кредитные и дебетовые карты (а возможно, и карты лояльности) с магнитной полосой в Великобритании и Европе. Однако эти карты также будут обладать магнитной полосой, чтобы владелец мог пользоваться ими за границей. Смарт-карты более безопасны, чем обычные, и могут нести дополни-

тельную информацию. Смарт-карты постоянного покупателя (карты лояльности) могут содержать информацию об имени и адресе клиента, о его предпочтениях, о заработанных им бонусных очках; их можно использовать сразу в нескольких магазинах и офисах различных ритейлеров.

Существует предположение, что к середине 2000-х гг. усеченные версии смарт-карт будут крепиться ко многим товарам в виде «смарт-этикеток» с информацией о производителе (что особо важно для продовольственных товаров и лекарственных препаратов), отслеживать путь товара по цепи поставок, способствовать полному контролю над запасами в магазинах и, может быть, частично заменят коды *EAN* на кассе. Эти смарт-этикетки помогут ритейлерам бороться с воровством в магазинах, а покупателям — защитить приобретенные товары. У ритейлеров будет возможность ставить повышенную цену за товары, защищенные смарт-этикетками. Например, потребители смогут защитить свой телевизор или видеомаягнитофон от несанкционированного использования (например, детьми, когда родителей нет дома). Товары без кода или устройства активации будут неинтересны грабителям, потому что:

- пользоваться ими может только законный владелец;
- законного владельца продукта можно идентифицировать;
- украденные товары могут быть возвращены владельцам.

Цена кремниевых чипов, которые являются ключевым компонентом смарт-карт и смарт-этикеток, стремительно падает, и, возможно, в следующие несколько лет мы увидим значительный рост использования этих изделий.

Электронные деньги

Е-наличные деньги или электронные кошельки, представляют собой системы смарт-карт, которые можно использовать точно так же, как наличные деньги или дебетовые карточки в магазинах, где установлены специальные считывающие устройства. Пользователи вносят на карту некоторую сумму денег, которую они затем могут расходовать. Пилотные проекты, запущенные в Великобритании и других странах Европы, показали, что эта технология успешно работает, однако схема пока не получила широкого распространения. Развитие этой системы идет довольно медленно. Некоторые варианты электронной валюты предназначены для того, чтобы дать возможность молодым людям, у которых, как правило, еще нет кредитных карт или банковских счетов, покупать товары через Интернет. Некоторая сумма поступает на счет, доступный в интерактивном режиме (одна из первых моделей называлась *Beenz*) или на дебетовую интернет-карту с кредитным лимитом, не превышающим 20 ф. ст.; затем молодые люди используют эти деньги для оплаты товаров в Интернете. К числу альтернативных подходов относится счет, доступ к которому может быть получен с мобильного телефона и который может быть использован для оплаты товаров; или телефонная карта оплаты, с помощью которой можно делать покупки через Интернет. Таким образом, для совершения покупки необходима минимальная информация. Процесс развития подобных схем, вероятно, будет медленным, однако эти схемы позволяют людям, у которых нет кредитных/дебетовых карт, покупать товары через Интернет и преодолеть сомнения относительно безопасности совершения покупок.

Мультимедиа-киоски

За последние несколько лет в магазинах, торговых центрах, библиотеках и железнодорожных станциях появилось большое число мультимедиа-киосков, которые становятся все более важной частью розничной торговли. Они дают ряд преимуществ ритейлерам. Держатели карт лояльности могут воспользоваться услугами киоска, входя в магазин, чтобы получить информацию о специальных предложениях, проверить количество начисленных бонусных очков, узнать о новых продуктах и потратить свои накопленные очки (в качестве примера можно привести мультимедиа-киоски *Boots* в Великобритании и Ирландии). В магазинах формата «Сделай сам» и в магазинах товаров для работы в саду тяжелые и крупногабаритные товары можно заказать при помощи мультимедийных киосков и забрать их уже в собранном виде через 15 минут на выходе. Ритейлеры могут использовать мультимедиа-киоски для продвижения сопутствующих продуктов, например в магазине товаров для здоровья можно записаться на сеанс к косметологу; а клиенты, покупающие туры за рубеж, сразу могут приобрести страховку, билеты в кино и забронировать льготные железнодорожные билеты.

Пример: *Service Merchandise Inc.*

Service Merchandise Inc. — самая крупная компания, занимающаяся торговлей по каталогам в США, у нее есть более 400 демонстрационных залов на территории южных штатов. У компании имеется база данных по 27 млн клиентов, которые сегментированы по критерию стиля жизни. За последние пять лет компания потратила миллионы долларов на создание мультимедиа-киосков, через которые клиенты могли бы заказывать необходимые товары без участия персонала компании. Современные версии киосков располагают сенсорными экранами, демонстрируют картинки и видеоролики о продуктах и позволяют клиентам сравнивать различные товары, одновременно выводя на экран их сравнительные характеристики. Клиенты могут разместить свои заказы и оплатить их доставку на дом при помощи кредитной карты. Мультимедиа-киоски пользуются огромным успехом, поэтому компания приняла решение разместить отдельные киоски в торговых центрах и аэропортах.

Персонализированные предложения

Персонализированные предложения для клиентов — еще одна возможность развития розничной торговли бакалейными товарами в будущем. Карта лояльности клиента (которая содержит информацию о предпочтениях покупателя) вставляется в специальное считывающее устройство на тележке и указывает на индивидуальные предложения в различных частях магазина. Одни предложения могли бы стимулировать клиента приобретать более широкий ассортимент продукции; другие — вознаграждать лояльного клиента; третьи — способствовали бы повышению лояльности клиента, который стал реже заглядывать в магазин.

Электронные сканеры для определения размеров одежды

Электронные сканеры для определения размеров одежды позволяют отсканировать тело человека, чтобы определить его размеры и подобрать идеально подходящие именно этому клиенту нижнее белье, джинсы, костюм и т.п. Эти сканеры позволяют клиентам

точно оценить свой размер, прежде чем размещать заказ. Через 30 минут клиенты могут получить готовый набор товаров. Торговые консультанты в магазинах *Marks & Spencer* используют небольшие электронные устройства, позволяющие точно подобрать размер бюстгальтера.

К числу других не менее обсуждаемых идей относится виртуальный магазин (имитирующий процесс реального шоппинга, но используемый компаниями, предлагающими доставку товаров на дом), который также может помочь спланировать торговое пространство магазина, расположение касс и разработать новый дизайн торговых полок в розничных торговых точках. В этих магазинах полностью отсутствует персонал, а на продукты наклеены смарт-этикетки, которые содержат информацию о целостности продукта, цене и защищают товар от неправомерного использования. Также существуют электронные ценники, размещаемые на полках (*ESEL*), они представляют собой жидкокристаллические модули, заменяющие бумажные ценники. Эти электронные ценники могут быть автоматически связаны с системой *EPOS* главного офиса и позволяют осуществить быстрое изменение цен одновременно с заменой файла на кассах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы убедились в том, что *IT* способствовали серьезной трансформации операций в розничной торговле, обеспечивая компании более точными данными о продажах и качественной информацией о потребителях и их предпочтениях. Системы быстрого обмена данными позволили ритейлерам выстроить системы пополнения запасов таким образом, чтобы в наибольшей степени соответствовать ожиданиям покупателей и сократить объем запасов. Обмен данными лежит также в основе развития Интернета, который окажет значительное влияние на ритейлеров всех форматов (несмотря на тот факт, что надежды его горячих сторонников оказались чрезмерно оптимистичными). Основной задачей ритейлеров сегодня является поиск новых возможностей для использования данных о клиентах и продуктах, которые содержатся в многочисленных базах и хранилищах данных. Ритейлеры пытаются все больше ориентироваться на клиентов и надеются использовать информацию о покупателях и схемы лояльности, чтобы увеличить средний размер покупки и понять степень чувствительности потребителей к изменению цены и ассортимента. Инвестиции в *IT* и получение максимальной отдачи, равно как и упущенная прибыль в результате отсутствия этих инвестиций, повышают риски в розничной торговле.

УПРАЖНЕНИЯ

Эти упражнения основаны на информации, которая содержится в главе 13. Мы рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к главе 14.

1. Каким образом развитие электронной коммерции отразится на существующих моделях розничной торговли в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе? Проанализируйте это влияние применительно к различным видам электронной коммерции (*B2B* и *B2C*). Прокомментируйте возможные варианты использования *IT* в розничной торговле и расскажите об изменениях в социальных аспектах процесса совершения покупок.

2. Какова роль информационных систем в розничной торговле (например, *EDI*) и каким образом ритейлеры могут использовать эти системы для повышения эффективности менеджмента и снижения стоимости операций?

3. Зайдите на *Web-сайты*, список которых представлен в таблице, и опишите свои впечатления.

1. Web-сайты компаний: Boots: www.wellbeing.com Co-op Group: www.co-op.co.uk Iceland: www.iceland.co.uk www.ebay.co.uk Sainsbury: www.sainsbury.co.uk Tesco: www.tesco.co.uk Top Shop: www.topshop.co.uk	2. Опишите свои впечатления от посещения сайтов:
3. Другие сайты:	4. Опишите свои впечатления от посещения сайтов (простота процесса совершения покупок, ссылки, оформление и т.п.):

Найдите в Интернете методы продажи разных типов товаров, например автомобилей, туристических поездок и компакт-дисков, посетите иностранные сайты, например www.carrefour.fr. Составьте список сайтов, которые вы посетили, и снова опишите свои впечатления, уделяя особое внимание отличиям, которые вам удалось обнаружить. 4. Опишите и обоснуйте наиболее вероятные, по вашему мнению, варианты использования ИТ в маркетинге и продажах в сфере розничной торговли в последующие 20 лет.

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Alba, J., Lynch, J., Weitz, B. and Janiszewski, C. (1998) 'Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces', *Journal of Marketing*, 61 (3), 38—53.

Barnatt, C. (1994) *The Computers in Business Blueprint*. London: Blackwell Business.
 BMRB (2001) *Internet Monitor*, August.

Branigan, L. (1998) 'The Internet: the emerging premier direct marketing channel', *Direct Marketing*, 61 (1), 46-8.

Burke, R.R. (1997) 'Do you see what I see? The future of virtual shopping', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 352—60.

Comer, J.M., Mehta, R. and Holmes, T.L. (1998) 'Information technology: retail users versus nonusers', *Journal of Interactive Marketing*, 12 (2), 49—62.

Cope, N. (1996) *Retail in the Digital Age*. London: Bowerdean Publishing.

Curtis, G. (1995) *Business Information Systems: Analysis, design and practice*. 2nd edn. Wokingham: Addison-Wesley.

Davies, G. (1995) 'Bringing stores to shoppers — not shoppers to stores', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 23 (1), 18—23.

- Dawson, J. (1994) 'Applications of European management in European retailing', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (2), 219—38.
- Dawson, J. (2001) 'Is there a new commerce in Europe?', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11 (3), 287—99.
- European Consumer Research (2001) *Maintaining the Web's best customers: Profiting from segmentation*, London: Jupiter Research.
- Fidler, C. and Rogerson, S. (1996) *Strategic Management Support Systems*. London: Pitman.
- Gonyea, J.C. (1996) *Selling on the Internet: How to open an electronic storefront and have millions of customers*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Griffith, V. (2001) 'How the fittest survived the dotcom meltdown: Online Retailing', *Financial Times*, 27 August.
- Haeckel, S.H. (1998) 'About the nature and future of interactive marketing', *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), 63—71.
- Haigh, M. (2001) *The E-Marketing Handbook: An indispensable guide to marketing your products and services on the Internet*. London: Kogan Page.
- Hogarth-Scott, S. and Parkinson, S. (1994) 'Barriers and stimuli to the use of Information Technology in retailing', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (3), 257—75.
- Hyman, R. (2000) 'Opinion: Online shopping— the next five years', FT.com site, 26 October.
- Institute of Grocery Distribution (1998) *Grocery Market Bulletin*. Watford: IGD Business Publications.
- KPMG (1997) *Home Shopping Across Europe: Experience and opportunities*. KPMG
- Lindstrom, M. (2001) *Clicks, Bricks and Brands: the marriage of Retailer and E-tailer*, London: Kogan Page.
- Lloyds TSB Economic Bulletin (2001) 'The tech market crash: the end of the new economy?' (39), June, London: Lloyds TSB Bank.
- Lowe, M. and Wrigley, N. (1996) *Retailing, Consumption and Capital: Towards the new retail geography*. Harlow: Longman.
- Mahadevan, B. (2000) 'Business models for Internet based e-commerce: an anatomy', *California Management Review*, 42 (4), 55—69.
- Malmster, E. (2001) *Boohoo.com*, London: Random House.
- Management Horizons (1995) *Retailing 2005*. New York: Management Horizons.
- Margolis, B. (1996) 'Digital commerce: the future of retailing', *Direct Marketing*, January, 41—6.
- Mulhern, F.J. (1997) 'Retail marketing: from distribution to integration', *International journal of Research in Marketing*, 14 (2), 103—24.
- NOP Research (2001) *Internet User Profile Survey, June 2001*. London: National Opinion Polls.
- Packaged Facts Inc. (1994) *The Electronic Retailing Market*. New York: Wiley.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industry competitiveness*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2001) 'Strategy and the Internet', *Harvard Business Review*, March, 63-78.

Porter, M.E. and Millar, V.E. (1985) 'How information gives you competitive advantage', *Harvard Business Review*, 63 (4), 149—60.

Powell, T.C. and Dent-Micallef, A. (1997) 'Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources', *Strategic Management Journal*, 18 (5), 375-405.

Retail and Consumer Services Panel (2000) *The (R)etail (R)evolution: From a Nation of Shopkeepers to a World of Opportunities*. London: The Foresight Programme, Department of Trade and Industry.

Retail and Consumer Services Panel (2001) *Retailing 2010*. London: The Foresight Programme, Department of Trade and Industry.

Retail e-commerce Task Force (2000) *Clicks and Mortar: The New Store Fronts*. London: Department of Trade and Industry.

Retail Week (2001) 'Retailers explore the potential of multi-channel', *Retail Week*, 5 October.

Revolution (2001) 'Revolution Guide to E-commerce', *Revolution*, 1, March.

Reynolds, J. (2000) 'E-commerce: a critical review', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28 (10), 413—44.

Rhodes, E. and Carter, R. (1998) 'Electronic commerce technologies and changing product distribution', *International Journal of Technology Management*, 15 (1, 2), 31-48.

Rogers, D. (1998) 'Barclays offers on-screen links', *Marketing*, 21 May, 2.

Rowley, J. (1996) 'Retailing and shopping on the Internet', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 24 (3), 26—37.

Seth, A. and Randall, G. (1999) *The Grocers: The Rise and Rise of the Supermarket Chains*. London: Kogan Page.

Taylor, P. (1998) 'The electronic revolution: making close links with shoppers', *Financial Times*, 17 March.

Taylor, R. (2001) 'Brand and Deliver', *Retail Week*, 28 September, 19. Дополнительную информацию можно получить:

The e-centre (Article Number Association (UK) Ltd), 11 Kingsway, London WC2B 6AR.

The Foresight Programme (UK Department of Trade and Industry): www.foresight.gov.uk. *Clicks and Mortar* и другие материалы по e-commerce можно получить на сайте: Retail e-commerce Task Force sector of the Foresight site.

World Wide Retail Exchange: www.wwre.org

E-commerce Times — ценный источник публикаций по теме IT и e-commerce.

www.nua.ie/surveys

IMRG — международная и исследовательская и консультационная организация, изучающая развитие e-commerce: www.imrg.com

Jupiter: www.jup.com/home.jsp

www.Netvalue.com — французская исследовательская компания, специализирующаяся в области использования интернет-ресурсов.

www.netprofiteurope.com/nf

14 ЗАЩИТА ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ЭТИКА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Изучив материал данной главы, вы узнаете о:

- давлении, оказываемом на компании с разных сторон и побуждающем их стать более социально ответственными;
- том, что считается ограничениями торговли или несправедливыми методами конкуренции;
- критике, вызываемой различными аспектами маркетинга; а социально ориентированном подходе в маркетинге.

До нас часто доходит информация о недопустимом качестве обслуживания, низком качестве товаров, злоупотреблении приемами маркетинга, а также о том, что компании заинтересованы исключительно в получении прибыли. В 1990-е гг. в портфеле фирмы *Sears* была одна из самых крупных американских компаний, занимающаяся ремонтом автомобилей. Эта компания утратила доверие потребителей после того, как вынуждена была возместить каждому из приблизительно миллиона своих клиентов по 50 долл. за работу по ремонту, которого не требовалось. Сегодня такие ситуации уже редкость, так как компании стараются поддерживать свой имидж. Это связано с тем, что компании начинают понимать, что удовлетворенность потребителя и позитивный имидж компании — необходимые составляющие успеха. В свете этих факторов компании осознали необходимость реагировать на новые движения в защиту прав потребителей и его ценностей.

Как отмечалось ранее, отрицательное отношение к современному миру бизнеса вызвано поведением безликих крупных корпораций, которые заинтересованы только в увеличении прибыли. Однако необходимо отметить, что в этих компаниях работают такие же люди, как и мы с вами, и эти проблемы не могут возникнуть из-за того, что все мы делаем. Некоторые наблюдатели полагают, что около трети менеджеров среднего звена готовят для своих начальников отчеты, содержащие ложные сведения, чтобы таким образом получить продвижение по службе. Известны примеры компаний, которые можно рассматривать как «плохие», потому что в них работают «плохие парни». Чтобы добиться успеха розничная компания должна найти такой подход к рынку, который позволит ей выстроить и поддерживать социально ответственную и этичную культуру в компании.

Необходимо понимать, что представляют следующие три понятия:

- *Защита прав потребителей* — организованное давление со стороны всех потребителей, направленное на защиту групп потребителей и окружающей среды. Движение не ограничивается только потребителями, покупающими товары у одной компании, оно гораздо шире и выступает за улучшение качества взаимоотношений в процессе купли-продажи.
- *Корпоративная социальная ответственность* — выбор, который делает компания, когда решает вести свой бизнес не только в собственных интересах, но и в интересах общества.
- *Этика* затрагивает личные решения, касающиеся принципов морали, т.е. то, что считать правильным, а что — нет в деятельности работников компании. Эти решения связаны с ценностями и культурой организации. Этические ценности — основные убеждения и стандарты: честность и справедливость, которые определяют позицию компании в отношении маркетинга в розничной торговле.

ВИДЫ ДАВЛЕНИЯ НА КОМПАНИЮ, ВЫНУЖДАЮЩИЕ ЕЕ БЫТЬ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ

Концепция долгосрочной удовлетворенности клиентов не вполне очевидна. Степень удовлетворенности клиентов напрямую зависит от их личных устремлений, а они могут меняться в зависимости от политических систем и продуктов, которые нравятся другим потребителям. Например, в основе удовлетворенности потребителей в восточно-европейских странах до 1989 и после 1989 г. лежали различные факторы. Точно также у населения США культурные ценности отличаются от культурных ценностей населения менее развитых стран. Удовлетворенность потребителей основана на личном отношении к доступным им товарам, возможности их купить и действиях компании в процессе создания и предоставления покупателю товаров или услуг. Это указывает на тот факт, что мы часто используем относительные стандарты при оценке обстоятельств определенной транзакции. Однако нам нужно более подробно разобраться в таком сложном понятии, как этика.

Необходимо понимать тонкости различия между корпоративной социальной ответственностью и деловой этикой. Корпоративная социальная ответственность касается социальных аспектов ответственности, которые компания может на себя возложить в рамках того общества, которое она обслуживает. Чтобы быть социально ответственной, компания может придерживаться экономической, ориентированной на интересы акционеров или филантропической политики, выходящей за рамки ее обязанностей по закону. Деловая этика — это кодекс, основанный на тщательно разработанных правилах моральной философии, которых должна придерживаться компания в своей деятельности. Это — различные понятия, поскольку компания может быть социально ответственной, спонсируя социально значимые мероприятия, и в то же время сообщать потребителям, что их бытовая техника требует ремонта, в то время как в действительности этого ремонта не требуется. Даже приведенное выше описание не является достаточно точным, поскольку этические стандарты можно определить через такие понятия, как:

- *утилитаризм* — суждение не о самих действиях, а об их последствиях. Если в результате повышается уровень общественного счастья и бла-

госостояния, то такое действие можно считать морально обоснованным (верным);

- *интуиционизм* — предположение о правильности того или иного действия: когда интуиция индивидуума или научный факт говорят о том, что это действие — правильное. Если человек верит в то, что он или она руководствуются хорошими и честными побуждениями и ни один человек не пострадает от принятого ими решения, то это решение может быть принято.

Однако существуют аргументы в пользу того, что есть *абсолютные стандарты*, которые основаны на строгих правилах, которыми можно уверенно руководствоваться, рассуждая на тему правильности или неправильности того или иного действия. Отсутствует всякая двусмысленность в отношении того, что считать этичным поведением, при этом в расчет не принимаются никакие обстоятельства, связанные с данной конкретной ситуацией. Эти стандарты основаны на таких религиозных постулатах, как: «не солги», «не укради» и т.д.

Одна из главных тенденций в изменении отношения потребителей к приемлемости деятельности компаний связана с развитием движения в защиту окружающей среды. Проблемы окружающей среды способствуют развитию в западных обществах понимания того факта, что эту среду необходимо защищать. Загрязнение окружающей среды кислотными дождями, выхлопными газами, ядерными отходами, сельскохозяйственными химикатами, сточными водами и т.п. находится в центре общественного внимания. Это привело к появлению «зеленых» потребителей, которые покупают только те продукты, производство которых не вредит экологии. Этот потребитель ожидает от ритейлера, что в своем бизнесе он также будет руководствоваться принципами защиты окружающей среды, т.е., например, организовывать рециркуляцию отходов, сокращать энергозатраты и следить за тем, какие продукты продаются в его торговых точках. Кроме того, потребители убеждены, что финансовые и государственные институты должны давать кредиты и работать только с теми компаниями, которые проповедуют этический способ ведения бизнеса. В конце 1990-х многие ритейлеры обвинялись в эксплуатации рабочих в развивающихся странах. Признание власти потребителей, считающих неэтичными определенные действия, и движения в защиту их прав привело к тому, что многие компании стали руководствоваться более социально приемлемыми принципами.

Защита прав потребителей

Защита прав потребителя — организованное групповое давление, которое руководствуется набором ценностей, разделяемых не только потребителями продуктов компании, но также и более широким кругом людей. Следовательно, защита прав потребителей имеет целью защитить всех потребителей от организаций, с которыми они вступают в отношения купли-продажи. Это движение пытается влиять на политику и поведение организаций и групп с целью минимизации вероятности причинения вреда индивидуумам, обществу или окружающей среде. Ценности движения основаны на скептицизме в отношении мотивов деятельности компаний. Существует твердое убеждение, что организации больше думают о максимизации собственной прибыли, чем

об общественных интересах. В результате многие потребители уверены, что ритейлеры, сговорившись с производителями, стараются их «ограбить».

В последнее время потребители были довольно активны в своих действиях. Они осознали свою рыночную власть и стали ее использовать, чтобы изменить ситуацию на рынке. Движение в защиту прав потребителей делало попытки влиять на политику различных правительств. Одним из примеров этой практики являлся бойкот товаров из Южной Африки до тех пор, пока там не сменилось правительство. Также многие потребители выступают против продажи изделий из меха, генетически модифицированных пищевых продуктов или использования дешевого детского труда в развивающихся странах. В 1996 г. был объявлен бойкот розничным торговцам, которые закупают товары, произведенные в Бирме, — стране, где представители военного режима нарушали права человека. Объектом преследования стал ритейлер, занимающийся продажей модной одежды *Bhs*. В результате *Bhs* обещал порвать все свои связи с этой страной к следующему году. Однако другие компании (например, *Levi*) отказались от каких-либо отношений с Бирмой еще раньше.

Одной из самых значимых фигур общественного движения в защиту прав потребителей является Ральф Надер. Его книга, посвященная автомобильной промышленности США «Опасна на любой скорости» (*Unsafe at any Speed*), была призвана обратить внимание потребителей на тот факт, что крупные компании должны быть более ответственными к конечным потребителям и обществу в целом за те продукты, которые они производят. Принимая во внимание, что каждый индивидуум практически бессилен перед большими компаниями, движение потребителей выступает в качестве коллективного голоса.

Президент Кеннеди, следуя традициям Томаса Джефферсона с его «неотделимыми правами» в Декларации независимости, объявил, что организации должны признавать права потребителей. Он включил следующие четыре пункта в свой «Закон о правах потребителя» (*Consumer Bill of Rights*):

- 1) *право на безопасность* — не должно быть никаких скрытых опасностей;
- 2) *право на информацию* — коммуникационные потоки не должны искажать реальное положение вещей;
- 3) *право выбора* — между продавцами должна существовать конкуренция;
- 4) *право быть услышанным* — должны существовать организации, куда потребитель может обратиться с жалобой.

Защиту потребителя и поставщика часто осуществляют группы лоббирования (давления). Движение в защиту прав потребителей состоит из множества групп лоббирования (давления), которые оказывают влияние на правительство, средства массовой информации и общественное мнение. К числу этих групп относятся, например, организация *ASH* (*Action on Smoking and Health* — «Движение против курения и за здоровье»), которая организовала национальные дни без сигарет и привлекла публичное внимание к проблемам курения; *CAMRA* (*Campaign for Real Ale* — «Кампания за настоящий эль»), которая стала причиной значительных изменений в сфере пивоварения; и *RoSPA* (*Royal Society for the Prevention of Accidents* — «Королевское общество для предотвращения несчастных случаев»), которое выступило за ужесточение правил техники безопасности в различных отраслях промышленности. Самофинансируемая Ассоциация потребителей появилась в 1957 г. и многое сделала для повышения стан-

дартов качества товаров и услуг, в том числе посредством выпуска журнала *Which? Magazine*, в котором представлена сравнительная информация о разных продуктах.

Идея свободного рынка кажется потребителю достаточно привлекательной. Однако полная свобода на рынке не в интересах потребителей или поставщиков. Полная свобода может привести к возникновению монополии, ограничению конкуренции и установлению диктата цен. Потребители больше всего обеспокоены наличием на рынке монополии. Там, где не может быть обеспечена эффективная конкуренция, — как, например, в случае приватизации британских государственных предприятий коммунального обслуживания в 1980-х гг., — необходимы другие средства контроля. В результате было создано множество регулирующих органов, которые определяли уровень и структуру коммунальных платежей, взимаемых компаниями с населения. *Oftel*, *Ofwat* и *Ofgas* контролировали предприятия коммунального обслуживания, предоставляющие телекоммуникационные услуги, воду и газ. В случае с *British Gas* политика *Ofgas* позволяет компании поднимать цены на газ в соответствии с ценами на электроэнергию, но цены на вспомогательные услуги (ремонт и установка оборудования) могут повышаться только вслед за ростом инфляции. Однако некоторые группы потребителей утверждают, что регулирующие органы не обладают достаточными полномочиями, поскольку в соответствии с законодательством они не могут настаивать на выполнении их рекомендаций сервисными компаниями.

Комиссия по монополиям и слияниям (*Monopolies and Merges Commission*), Организация за справедливую торговлю (*Office of Fair Trading*), чиновники, отвечающие за стандарты торговли, и различные государственные департаменты гарантируют потребителям определенную степень защиты от несправедливых методов конкуренции и торговли. Существует также министр ЕС, ответственный за конкуренцию. За последние несколько лет этот министр урегулировал различные сложные ситуации — от финансового сектора до авиаперевозок — и вынудил многие компании изменить свои методы торговли. Британская комиссия по монополиям и слияниям (*Monopolies and Merges Commission*) представляет собой независимую организацию, в состав которой входят адвокаты, экономисты, промышленники и лидеры профсоюзного движения. Эта комиссия обладает полномочиями для принятия мер, предотвращающих действия, которые могут иметь неблагоприятные последствия для рынка. Например, комиссия может использовать свою власть в том случае, если на рынке 25% товаров или услуг предоставляется одним и тем же поставщиком, что может привести к искажению условий конкуренции. Исторически сложилось так, что многие принципы регулирования розничной торговли направлены на поощрение и поддержание конкуренции и ограничение несправедливой и порочной практики ведения бизнеса. В действительности же требуется контроль над торговыми ограничениями и нечестными методами конкуренции.

Ограничение торговли

Ниже приведены меры, которые можно ввести для усовершенствования существующей деловой практики.

1. Ритейлеры не должны оказывать давление на поставщиков с целью заставить их отказаться от поставок товаров другим конкурентам.

2. Ритейлеры не должны приобретать (поглощать) конкурентов с целью снижения интенсивности конкуренции или создания монополии.
3. Ритейлеры не должны вступать в сговор и устанавливать необоснованные цены.
4. Ритейлеры не должны устанавливать более низкие цены в некоторых регионах с целью «выдавить» с рынка конкурентов, а затем снова повышать цены.
5. Ритейлерам необходимо разрешить продавать импортные товары, если они справедливо конкурируют с отечественными товарами.

Нечестные методы конкуренции

1. Ритейлеры не должны использовать вводящую в заблуждение маркировку, рекламу, цены или методы торговли. Потребители полагают, что большинство вводящих в заблуждение методов продаж — это продажи по телефону и путем прямой рассылки (т.е. доставка товаров по почте).
2. Потребитель должен видеть цены на некоторые продукты: напитки, мороженое и т.д., чтобы сразу иметь возможность проверить, какую сумму ему предстоит заплатить. Во многих продовольственных магазинах цены на эти продукты были удалены с товаров и оставались только в виде ценников на полках, это явилось следствием использования компьютеризированных касс с устройством, сканирующим штрих-коды. Некоторые группы полагают, что этот процесс вводит потребителей в заблуждение, поскольку усложняет им процесс проверки, насколько конечная сумма, которую они должны заплатить, соответствует действительности.
3. Рекламируемые специальные предложения должны быть доступны, чтобы клиент мог получить желаемый товар.
4. Система кредитования должна быть справедливой и однозначной.
5. Гарантии на использования продукта и на отсутствие дефектов должны быть четко прописаны и подтверждены.
6. Если клиент заключает контракт, то там должна присутствовать ясная формулировка условий отмены контракта и ответственности сторон. Контракт должен быть написан доступным языком.
7. Когда клиент сделал заказ на определенный продукт, не должно быть никаких отсрочек в его исполнении.
8. Контроль со стороны государства над услугами должен быть отменен, если потребители заинтересованы иметь более широкий выбор. Например, приход строительных компаний в банковский сектор повлек за собой положительные последствия для потребителей вследствие усиления конкуренции.

Права

Рассматривая перечисленные выше пункты, необходимо помнить, что и потребитель, и ритейлер имеют определенные права. Продавцы имеют право:

- Продавать любое изделие, имеющее этикетку, на которой указано, как использовать данный продукт, и инструкцию по применению до тех пор, пока не истек срок годности и оно безвредно для здоровья.

- Продавать продукт по любой цене при условии, что отсутствует дискриминация покупателей, принадлежащих к одному классу потребителей.
- Упомянуть о любых качествах продукта в процессе его продвижения, если они соответствуют действительности и не вводят в заблуждение потребителей.
- Расходовать любую сумму денег на рекламу и различные схемы продвижения, имеющие целью увеличение продаж до тех пор, пока эти схемы классифицируются как честная конкуренция.

Покупатели, так же как и продавцы, обладают рядом прав:

- не посещать магазин и не покупать предлагаемых им товаров. Потребитель может негласно демонстрировать свой суверенитет, не посещая те магазины, где покупатели сталкиваются с определенными проблемами. Это очень мощная санкция;
- ожидать, что поставщик гарантирует безопасность своего продукта. С появлением огромного числа искусственных добавок в пищевой отрасли и паникой, которую создает вокруг этого пресса и другие средства массовой информации, потребители сильно обеспокоены безопасностью потребляемых ими товаров. Продовольственная цепь поставок находится под постоянным подозрением, начиная от канцерогенных заменителей продуктов или добавок и заканчивая опасением заразиться болезнью, которая передается через сырое мясо и другие продукты. Чтобы гарантировать, что гамбургеры и другие блюда быстрого приготовления в *McDonald's* не станут объектом опасения для людей, обеспокоенных проблемами здоровья, компания изменила рецепт приготовления своих французских булочек, чтобы сделать их менее вредными для здоровья. А компания *Dunkin' Donuts* потратила два года на то, чтобы удалить из рецепта пончиков яичные желтки и понизить содержание холестерина. Возникает вопрос, насколько существенны все эти усовершенствования в контексте сохранения здоровья потребителей. Эти проблемы мы обсудим чуть позже в подразделе, посвященном неправильному употреблению товаров и вопросам безопасности;
- ожидать, что продукт будет полностью соответствовать тому, как его представил продавец. Это означает, что покупатель, обладающий полной информацией, должен быть способен принимать рациональные решения.

Критика эксплуатации рабочих

Западных ритейлеров обвиняют в желании получить максимальную прибыль за счет эксплуатации и манипуляции поставщиками в странах третьего мира. И работник фруктового хозяйства в Южной Африке, и рабочий, производящий игрушки в Китае, и фабричный рабочий в Бангладеш, Шри-Ланке или Пакистане получает заработную плату, которой хватает лишь на то, чтобы жить впроголодь; некоторые вынуждены работать неоплачиваемое сверхурочное время; их могут уволить или даже избить, если они отстают от графика производства. Рекламная листовка *Oxfam* (1996) иллюстрирует, как банан из Карибского региона стоимостью 10 пенсов приносит 4 пенса ритейлеру, 2 пенса — импортеру/оптовому торговцу, 3 пенса тратятся на транспортировку и погрузку/разгрузку и только 1 пенс тратится на выращивание и сбор.

Критика не ограничивается лишь фактами эксплуатации труда за границей; по оценке Национальной группы надомных работников (*National Group on Home Workers*), в настоящий момент в Великобритании около миллиона людей работают на дому, получая очень низкую заработную плату. Независимо от того, что думают ритейлеры о текущей ситуации, существует множество групп давления, активно выступающих в защиту рабочих, которых эксплуатируют и которые не обладают достаточной рыночной властью, чтобы противостоять этой эксплуатации. При этом в эксплуатации обвиняются не только мелкие компании; в январе 1996 г. компания *Marks&Spencer* была в центре внимания телевизионной передачи *World in Action* («Мир в движении»), а в журнале *Wall Street Journal* появилась статья о ритейлере *Toys «Я» Us*.

КРИТИКА МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

По мере приближения XXI в. бизнес-сообщество все больше ориентируется в своей политике на сохранение ресурсов планеты. Новые ценности начинают оказывать влияние на основные концепции маркетинга. Это создает большое количество дебатов вокруг этической составляющей маркетинга. Анализируя критику маркетинга, важно различать микро- (индивидуальная фирма) и макро- (целостная система) уровни маркетинга. Некоторые жалобы относятся только к одному уровню, например критика рекламных кампаний *Benetton*. Другие варианты критики могут быть направлены на отрасль в целом — например, рекламная индустрия может обвиняться в содействии развитию материалистических представлений в обществе посредством использования различных техник воздействия на потребителей. Ниже мы рассмотрим наиболее существенные моменты в критике маркетинговой деятельности.

Игнорирование эффектов промомероприятий

Концепция маркетинга может привести к тому, что во внимание будут приниматься только интересы потенциального потребителя розничных товаров или услуг, при этом ее воздействие на общество в целом будет оставаться вне поля зрения маркетеров и руководства компании. Промомероприятия, направленные на отдельный сегмент потребителей, могут раздражать, оскорблять, вводить в заблуждения другие группы людей или быть социально недопустимыми. Рекламные кампании, как правило, затрагивают людей, не принадлежащих к целевой аудитории, в силу того, что маркетинговая политика недостаточно чувствительна к желаниям и убеждениям нецелевых групп. Использование женского тела для продвижения товаров или услуг оскорбляет многих женщин. Существует мнение, что это косвенно создает символы и значения, противоречащие роли женщины в современном обществе. В то время как реклама признана мощным средством коммуникации, она подвергается суровой критике, поскольку используется компаниями без учета интересов общества в целом. Критики часто указывают на тот факт, что под воздействием рекламы многие люди покупают продукты, которые им не нужны, — часто эти продукты вообще не должны существовать в природе. Однако трудно сказать, должны ли критики или сами потребители принимать решения о пользе или вреде рекламы тех или иных продуктов. Например, некоторые критики запретили бы лодки и са-

молеты, а также мотоциклы и некоторых домашних животных. Одновременно существует мнение, что маркетинг может только информировать людей и стимулировать их интерес к товару или услуге, он не может манипулировать людьми.

Кроме того, загрязнение и ущерб окружающей среде как побочные продукты розничной торговли представляют собой издержки, которые несет все общество, а не только клиенты данной компании. Издержки маркетинга — изобилие различных рекламных компаний и промомероприятий. Наружная реклама размещается на обочинах, на такси, автобусах; красочные сообщения появляются на фасадах зданий; ежедневно раздаются огромные количества листовок, которые затем люди просто выбрасывают — все это создает агрессивное загрязнение окружающей среды. Можно также наблюдать тенденцию создания рекламных объявлений, которые призваны шокировать общество (например, рекламная кампания *Benetton*). Кроме того, появляется реклама, которая оскорбляет определенные группы людей, например реклама телефонных номеров «секс по телефону». Общим эффектом этих тенденций является утрата общественного доверия к маркетингу и растущие подозрения по поводу мотивов рекламодателей.

В 1990 г. *Benetton* совместно с Оливьеро Тоскани приступил к проведению рекламной кампании, призванной отразить тот факт, что товары компании приобретают люди разных национальностей по всему миру. В итоге была запущена кампания *United Colours of Benetton* («Объединенные цвета *Benetton*»), где в качестве коммуникационных сообщений компании использовалась серия рекламных объявлений, посвященных острым социальным проблемам. Критики осудили рекламную кампанию, поскольку ее основной целью была продажа большего числа товаров, а самым социальным проблемам, которые она поднимала, не было уделено достаточного внимания. Руководители *Benetton* ответили, что другие ритейлеры используют в своих рекламных сообщениях картинки «идеального мира» и пытаются вызвать у потребителей ассоциацию, что потребление их товаров — это дорога к счастливой жизни. Тоскани же придерживался позиции, что если потребителя волнует ситуация в мире, он предпочтет делать покупки в *Benetton*. Использование огромных биллбордов для рекламной кампании вызвало негативную реакцию со стороны различных групп людей, однако это неприятие не смогло помешать ее продолжению. Целующиеся в губы священник и монахиня, новорожденный ребенок с не-обрезанной пуповиной, Дэвид Кирби, умирающий от СПИДа в окружении своей семьи, части человеческого тела, промаркированные как говядина, — вот только несколько примеров образов, использованных в кампании. Подобные скандальные рекламные кампании, однако, не являются новинкой. *Calvin Klein* был обвинен в распространении детской порнографии, когда использовал в рекламной кампании фотографий подростков в соблазнительных и фривольных позах.

Излишнее внимание к товарам, приносящим прибыль

Концепция маркетинга диктует, что продукт нужно продавать на рынке, только если он приносит прибыль. Это привело к ликвидации некоторых маршрутов автобусов и поездов и игнорированию индивидуумов с низким уровнем расходов. Подобная ситуация в значительной степени влияет на потребителей

Minicase 14.1**Изменение ценностей в розничной торговле потребительскими товарами**

Британское правительство выпустило свод правил, чтобы избавиться от вводящих в заблуждение надписей на продуктах, якобы свидетельствующих об экологической чистоте. Новые правила, которые запрещают такие формулировки, как «дружественный окружающей среде», устанавливают новые стандарты для производителей и ритейлеров. Надписи на продуктах должны быть точными, доказуемыми, иметь отношение к данному продукту, и их необходимо использовать в соответствующем контексте. Так, утверждение, что дезодорант не содержит *CFCs*, недопустимо, поскольку применение *CFCs* уже и так запрещено законом. Также на поздравительных открытках не должно быть примечаний, что они «разлагаются микроорганизмами», поскольку вся бумага разлагается через некоторый промежуток времени. Такие заявления стали причиной развития цинизма среди потребителей. Однако правительство не отреагировало на просьбы потребителей сделать Кодекс законодательно обязательным. Национальный совет потребителей (*National Consumer Council*) требует выполнения установленных законом правил и будет осуществлять мониторинг продуктов, чтобы убедиться в том, что Кодекс оказывает влияние на производителей и ритейлеров.

Региональные, транспортные и экологические департаменты, которые опубликовали Кодекс после практически года консультаций, надеются, что ритейлеры будут придерживаться его добровольно. «Эффективность Кодекса напрямую будет зависеть от энтузиазма, который проявят по отношению к нему ритейлеры», — говорит представитель Национального совета потребителей. Руководители *B&Q*, сети магазинов для самостоятельного обустройства и ремонта дома «Сделай сам», отмечают, что компания собирается сделать Кодекс обязательным для исполнения всеми своими поставщиками. Компания также сменила маркировку некоторых своих продуктов, чтобы они соответствовали правилам нового Кодекса. В результате на этикетках изоляционных материалов появилась надпись «Эти изделия сохраняют энергию».

Источник: Leyla Boulton // Financial Times. 1998. 17 February.

с низким уровнем дохода и на их выбор розничной торговой точки для совершения покупок. Когда существует потребность, но условия рынка не позволяют получить необходимый уровень прибыли, ритейлеры редко предлагают свои продукты или услуги. Рыночная система основана на желании получить прибыль и на личном интересе; поэтому во внимание принимаются только предпочтения тех потребителей, которые демонстрируют желание и возможность платить. Эти ценности кажутся неприемлемыми для потребителей, которые не могут позволить себе купить определенные товары, посещают дешевые магазины и берут кредиты. Кроме того, подвергается сомнению тот факт, что розничные торговцы готовы обслуживать инвалидов и людей с ограниченными возможностями. Специальные устройства для слепых покупателей или инвалидов в коляске обычно не являются приоритетом при планировании интерьера и фасадов розничных торговых точек.

Маркетинг иногда обвиняют в том, что он способствует развитию монополистической конкуренции. Часто возникает ощущение, что маркетинг является катализатором постоянных попыток создать на рынке монополистическую конкуренцию. Контроль над розничными ценами со стороны производителей лежит в основе маркетинговых стратегий, направленных

на поддержание повышенных цен, получение максимального контроля на рынке и максимизацию прибыли. Однако остается вопрос, какие альтернативы есть у различных групп потребителей и испытывают ли некоторые из них дискомфорт от того, как организован сегодня бизнес? В 1997 г. в журнале *Economist* появилась статья о том, как Комиссия по монополиям и слияниям пришла к заключению, что производители бытовых приборов использовали рекомендуемые розничные цены, чтобы контролировать цены, по которым их товары продавались в розничных торговых точках. Чуть

Minicase 14.2

Брюссель изучает цены на компакт-диски

Европейская комиссия начала расследование, касающееся возможных фиксированных цен на компакт-диски, устанавливаемых крупнейшими мировыми звукозаписывающими компаниями. Расследованию в Комиссии был дан ход после аналогичного расследования в США, где цены на компакт-диски, как правило, значительно ниже, чем в Европе.

Некоторые должностные лица полагали, что им удалось раскрыть ценовой сговор при тщательном изучении планируемого объединения *EMI* и *Time Warner*, которое в итоге не состоялось. Но в пятницу Комиссия объявила о завершении еще пяти самостоятельных расследований, объектами которых стали *Bertelsmann Music Group*, *EMI*, *Sony Music*, *Universal Music* и *Warner Music*. «Поскольку возможные нарушения имели место на территории отдельных стран — членов ЕС, Комиссия проинформирует национальные власти о результатах расследования», — заявил официальный представитель Комиссии ЕС. Комиссия «продолжит мониторинг отрасли» и может вновь начать расследование в случае появления дополнительной информации. Компаниям, признанным виновными в диктате цен в Европейском Союзе, могут быть присуждены крупные штрафы.

Крупные звукозаписывающие компании в прошлом году согласились не выдвигать ритейлерам жесткие требования, связанные с размещением минимальных цен на компакт-диски в рекламных сообщениях. В мае пяти компаниям удалось уладить конфликт с Федеральной комиссией по торговле (США), которая обвиняла их в поддержании чрезмерно высоких цен на компакт-диски в США в течение пяти лет. По мнению Федеральной комиссии по торговле, практика компаний устанавливать минимальные отпускные цены, которых должны придерживаться розничные продавцы, стоила американским потребителям 480 млн долл., начиная с 1997 г. В то же время компании доказывали, что цены на компакт-диски не являются слишком высокими, розничную цену нельзя сравнивать непосредственно со стоимостью производства *CD*, которая является довольно низкой, необходимо также учитывать издержки на поиск талантливого исполнителя и создание соответствующих условий для развития его таланта.

Британские власти провели собственные независимые расследования, связанные с предположением о возможном сговоре музыкальных компаний с целью предотвращения потока более дешевого импорта из других европейских стран. Расследование было начато в феврале, и уже были заданы соответствующие вопросы представителям таких звукозаписывающих компаний, как *Sony*, *EMI*, *Warner*, *Virgin*, *Universal*, *BMG* и *Pinnacle*. Если они будут признаны виновными в использовании нарушающих законы методов конкуренции, каждая из этих компаний может быть оштрафована на сумму равную 10% ее товарооборота в Великобритании за каждый год нарушения (максимально три года). Европейская комиссия также продолжает проводить исследования рынка *DVD*, чтобы выявить, насколько фрагментация рынка была создана искусственными методами.

Источник: Ashling O'Connor, Daniel Dombey. Сайт *FT.com*. 2001. 18 August.

раньше в отчете Комиссии ЕС (Minicase 14.2) был поднят вопрос, насколько справедливыми являются существующие розничные цены.

Ритейлер может получить значительную прибыль, осваивая новые места для размещения своих магазинов. В обществе растет беспокойство, что перемещение крупных ритейлеров за пределы городов будет способствовать деградации центральных улиц. Крупные розничные компании продолжают активно осваивать участки за пределами города, вытесняя оттуда мелких ритейлеров и изменяя окружающую среду, невзирая на ущерб, наносимый экологии и местному населению. Общественное беспокойство относительно загрязнения окружающей среды и необоснованной траты ресурсов вследствие увеличения потока автомобилей, устремляющихся за пределы города, увеличивает давление, оказываемое на крупных ритейлеров в процессе развития территорий за пределами города, и, возможно, приведет к введению специальных парковочных тарифов, средства от которых будут направляться на развитие других видов транспорта.

Вторжение в личную жизнь

Возможности современных компьютеров позволяют компаниям получать полный диапазон личной информации и использовать эту информацию в процессе подготовки кампаний прямой почтовой рассылки. В то время как многие ритейлеры (подобно *Tesco*) начинают инвестировать значительные средства в развитие схем лояльности, создаются и постоянно пополняются базы данных о потребителях и их предпочтениях, которые в дальнейшем могут быть использованы компаниями в различных целях. Кроме того, все чаще можно столкнуться с телефонными опросами и интервью в магазинах или на улице, которые активно применяются для сбора информации. Если эти исследования необходимы для важных опросов (обзоров), то участники опроса могут «спокойно спать», однако многие компании, маскируя свои опросы под исследования общественного мнения, используют собранную информацию, чтобы затем преследовать людей, входящих в их целевые группы, и предлагать им различные товары и услуги (например, страхование жизни, финансовые схемы и т.п.). Существует также недоверие со стороны потребителей к интернет-сайтам, 50% пользователей Интернета всерьез обеспокоены вопросами безопасности. Делая покупки через Интернет, покупатели боятся, что их личная информация попадет в руки провайдеров, кроме того, они считают, что в сети гораздо выше вероятность мошенничества с кредитными картами, плохого обслуживания и злоупотребления информацией. Подобная ситуация вынуждает многие компании демонстрировать свою социальную ответственность во всех аспектах бизнеса, чтобы поддерживать в сознании потребителя имидж компании, которая заслуживает доверия.

Очень часто потребители страдают от большого числа не запрашиваемых ими электронных посланий. По приблизительной оценке, каждый день рассылается около 30 млн электронных сообщений. Из них около 30% представляют собой так называемый «спам», или не запрашиваемые пользователем электронные послания. В результате, прежде чем рассылать электронные сообщения, компании должны проанализировать, будет ли потребитель «счастлив» получить их электронное послание? Наилучший вариант, когда потребитель решает прочитать сообщение, а не просто удалить его из своего почтового ящика. И потребители, и компании уверены, что

рассылка «спам» связана с определенными издержками. Эти издержки, в свою очередь, связаны с затратами времени, необходимого для того, чтобы переслать и удалить сообщения, со стоимостью ресурсов, затрачиваемых на оплату электронной рассылки через третьих лиц (компаний-провайдеры и т.п.) и необходимостью проверять всю нежелательную почту.

Другая область вторжения в личную жизнь — использование скрытых камер (*CCTV*) в розничных торговых точках. Выгоды от применения *CCTV* очевидны, поскольку помогают предотвратить преступления и позволяют компаниям содержать меньший штат. Как инструмент наблюдения они могут использоваться для мониторинга процесса совершения покупок при большом потоке покупателей, для поддержания безопасности в торговом помещении, а также для контроля работы персонала магазина. Современные *CCTV* — миниатюрная видеокамера, спрятанная внутри часов, пожарной сигнализации, *PIR* (пассивного инфракрасного датчика) или любого другого бытового устройства. Таким образом, обнаружить такое устройство практически невозможно, и цели их использования отличаются от целей использования «открытых» камер.

Возможность своевременно обнаружить преступление — основная выгода от использования скрытых камер в розничных торговых точках. Согласно заявлению Министерства внутренних дел Великобритании, ритейлеры ежегодно теряют порядка 1500 млн ф. ст. в результате воровства. Интересным представляется тот факт, что около 40% этой суммы — внутренние кражи персонала магазина и более 50% «нечестного на руку персонала» — это менеджеры. Также по оценкам Министерства, 300 млн ф. ст. ритейлеры теряют из-за мошенничества на кассах. В подобных случаях скрытые камеры можно использовать, чтобы сравнить видеопленку с реальными данными кассового аппарата и таким образом обнаружить вора. Вопрос состоит в том, можно ли рассматривать эти скрытые камеры как средство вторжения в личную жизнь или нет? Известно, что скрытые камеры могут удержать от преступления потенциальных грабителей, однако применение этих камер создает дополнительный стресс для персонала магазинов, так как люди постоянно чувствуют, что за ними наблюдают.

Необоснованные затраты на розничный маркетинг

Существует мнение, что маркетинговые мероприятия требуют больших затрат, поскольку значительные суммы денег выбрасываются на продвижение товаров или услуг на рынке. Деньги, затрачиваемые на различные про-момероприятия, ассоциируются с попыткой убедить потребителя приобрести товары, которые ему не нужны. Считается, что наибольший вред маркетинг причиняет тем потребителям, которые поддаются влиянию со стороны дорогостоящих рекламных кампаний. Про-момероприятия часто рассматриваются как необоснованная растрата ресурсов. Кроме того, многие потребители полагают, что реклама порождает у производителей более высокие издержки и, следовательно, является причиной более высоких цен. Таким образом, считается, что устранение рекламы способствовало бы развитию ценовой конкуренции и конкуренции на основе качества обслуживания. С точки зрения борцов за права потребителей, компании с большей пользой могли бы тратить деньги на информационные сообщения для потребителей, чем на рекламу, которая призвана привлечь потребителя и заставить его совершить покупку, но при этом не содержит никакой полезной инфор-

мации. Интересно отметить тот факт, что запрет правительства США на рекламу сигарет не привел к значительному падению продаж, а доли рынка производителей сигарет практически не изменились.

Многие потребители в высоких расходах на маркетинг видят причину изменения потребительских отношений и развитие общества процветающего материализма, где социальный статус определяется в большей степени количеством и типом потребляемых продуктов, числом поездок по магазинам или тем, какие магазины мы посещаем, чем человеческими качествами и тем, какую пользу мы можем принести обществу. Возникают определенные сомнения, насколько маркетинг способствует развитию материалистических ценностей. Вопрос заключается в том, создает ли маркетинг эти ценности или только апеллирует к уже существующим? Известный факт, что даже в наиболее примитивных обществах есть люди, которые заинтересованы в накоплении имущества. Во многих племенах статус человека напрямую связан с количеством животных или имуществом, которыми он обладает. Маркетинг может способствовать укреплению материализма в обществе.

Потребность в защите детей

Существует мнение, что детей необходимо оберегать от различных продуктов (*Aacker, Day, 1974*). Существуют возрастные ограничения на употребление определенных товаров и услуг, вредных для детей и молодежи, — алкоголя, табака и азартных игр. Однако многие потребители полагают, что мотивы извлечения прибыли побуждают ритейлеров продавать эти товары молодым людям. Также считается, что продажа лотерейных билетов рядом с конфетами и другими приятными мелочами, приводит к искаженному представлению детей об азартных играх.

Некоторые розничные торговцы принимают меры предосторожности, чтобы гарантировать, что игрушки или развивающие игры попадут в руки ребенка соответствующего возраста. Они настаивают на том, чтобы производители указывали на упаковках возраст, начиная с которого ребенок может использовать те или иные товары. Продавцы-консультанты помогают потребителям приобрести товары, которые доставят удовольствие их детям.

Рекламные объявления, ориентированные на детей, можно рассматривать в большей степени как незрелые, а не как вводящие в заблуждение. Это связано с тем, что часто дети просто не способны понять текст рекламных объявлений. В этом случае необходимо ответить на следующие вопросы:

- Могут ли дети объяснить разницу между рекламным роликом и программами, которые они смотрят?
- Понимают ли дети, что рекламные сообщения побуждают их совершить покупку?
- Могут ли рекламные ролики заставить ребенка захотеть получить продукт, который ему не нужен?

НЕПРАВИЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОДУКТОВ И ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТИ

Наиболее опасным аспектом любой покупки является дальнейшее применение приобретаемого продукта клиентом (т.е. каким образом потре-

Minicase 14.3**Растраченная юность**

Запуск программы *Schools Plus*, посредством которой в быстро пустеющую казну британских школ направляются миллионы фунтов стерлингов (как сообщила *MW* на прошлой неделе), вновь вызвал вопрос о влиянии маркетинга на детей и об этических нормах маркетинга.

С тех пор как компания *Tesco* в 1990 г. запустила свою программу «Компьютеры для школ», *Walker Crisps* совместно с *News International* создали в 1998 г. схему «Бесплатные книги для школ», а *Mirror* и *United Biscuits* два года назад передали в школы на безвозмездной основе учебники и другие необходимые инструменты для изучения математики, шаги маркетинга в образовании были достаточно слабыми и неуверенными. Сейчас *School Plus* ставит перед собой цель замкнуть на себе все схемы корпоративного спонсорства в начальной и средней школах в Великобритании. Компания ведет переговоры о подписании соглашения с такими гигантами, как *Coca-Cola* и *Burger King*, целью которого будет инициатива, которая принесет обнищавшим школам миллионы фунтов стерлингов.

Бренды, которые присоединятся к программе, будут включены в книжечку с ваучерами на общую стоимость 250 ф. ст., эти ваучеры в дальнейшем могут быть использованы для уплаты за товары участников схемы. Эти книжечки будут продаваться родителям учеников за 10 ф. ст., из которых 7 ф. ст. — непосредственно школам, а 3 ф. ст. будет забирать себе на покрытие расходов *Schools Plus*. Однако возникает вопрос, захотят ли родители платить за образование своих детей самостоятельно в обмен на скидки на товары известных брендов. Среди родителей также существует опасение, что если они не купят эти книжечки с купонами, их дети не получат качественного образования. Компания *Schools Plus* утверждает, что эта инициатива отличается от других схем, подобных предложениям *Walker* или *Tesco*, поскольку она позволяет большому числу компаний, чьи продукты постоянно потребляют дети и их родители, участвовать в схеме и внести свой «скромный вклад» в развитие образования.

Schools Plus была организована в начале прошлого года группой известных фигур в мире маркетинга, которые были непосредственно связаны со школами и образованием, либо выступая в роли управляющих школ, либо участвуя в организации мероприятий по продвижению тех или иных школ.

Две организации в сфере образования — Национальная ассоциация директоров школ (*National Association of Head Teachers*) и Ассоциация директоров средних школ (*Secondary Headteachers' Association*) — поддерживают новую схему и «потирают руки» в ожидании финансирования школьных программ за счет средств, поступающих от глобальных компаний. Однако, несмотря на якобы альтруистический подход *Schools Plus*, противники схемы высказывают опасения, что с помощью этой схемы бренды пытаются установить контроль над детьми — их собственными будущими потребителями.

Слухи, циркулирующие в образовательных кругах, о том, что *McDonald's* планирует установить свои розничные точки в школьных столовых в Великобритании, подобные тем, что уже работают в колледжах в таких странах, как Австралия, пока остаются необоснованными.

Однако в полемичной антикорпоративной книге Наоми Клейн «Без логотипа» (*Naomi Klein. No Logo*) можно найти два потрясающих примера того, как крупные корпорации вмешиваются в жизнь школы. Одна американская школа, спонсируемая компанией *Coca-Cola*, проводила «день *Coca-Cola*», в результате чего ученик, носивший футболку с логотипом *Pepsi*, был временно отстранен от занятий. Клейн также рассказывает о другой школе, спонсором которой выступала американская телевизионная станция *Channel One*. В результате ученики школы должны были ежедневно смотреть в классах 10-минутную программу канала, включая 3 минуты рекламных роликов. Некоторые наблюдатели находят этот подход возмутительным и настаивают на том, чтобы все виды маркетинговой деятельности и рекламы, направленной на детей, были признаны незаконными.

Национальный совет потребителей Великобритании (*NCC*) в 1989 г. составил список основных принципов (в 1996 г. был выпущен скорректированный вариант этих принципов), которых компании должны придерживаться при спонсировании школ и реализации других мероприятий, в которых участвуют дети. Основные принципы *NCC* касаются информационных пакетов и других образовательных ресурсов, которые напрямую не регулируют маркетинговую деятельность. В результате организация подверглась суровой критике за то, что разработанный ею Кодекс не был предан широкой огласке, а дальнейшие исследования маркетинговой деятельности компаний в школах не проводились. Многие родители все еще полагают, что существуют законы, позволяющие предотвратить вторжение рекламы в классные комнаты.

На сегодняшний день *NCC* переложил ответственность за создание надлежащих регулирующих принципов на Ассоциацию потребителей (*Consumers' Association — CA*), которая была организована этим летом для разработки Кодекса, регулирующего маркетинговую деятельность компаний, совместно с Объединенным обществом британских рекламодателей (*Incorporated Society of British Advertisers — ISBA*) и Департаментом образования и занятости (*Department for Education and Employment — DfEE*). Предыдущий Кодекс не получил поддержки со стороны *DfEE*, а последний вариант принципов не обладает на сегодняшний день юридическим статусом и вряд ли его получит. Новый Кодекс направлен на регулирование современных методов маркетинга — таких как ваучерная схема *Schools Plus*. Позиция Ассоциации потребителей по этому вопросу остается спорной.

Представитель *CA* отмечает: «Ассоциация потребителей в принципе не возражает против рекламирования определенных продуктов детям. Они должны стать информированными потребителями, и если бы *CA* возражала против рекламы, это подорвало бы нормальное развитие рыночных процессов. Небольшая доля коммерческой деятельности ведется высокоэффективно, но даже это позволяет рынку развиваться и вовлекать в процесс дополнительные ресурсы». Однако члены *CA* полагают, что дети — «одна из самых уязвимых групп потребителей».

Источник: Marketing Week. 2001. 31 May.

битель использует приобретенный им товар). Большинство людей понимает, что электрические приборы могут быть чрезвычайно опасны в ванной или что электрические садовые инструменты необходимо использовать очень осторожно. Эти опасения побудили общественных лидеров настаивать на безопасном дизайне и тестировании всех товаров. Однако примечания, где сообщается о мерах предосторожности при пользовании товаром, не могут занимать все пространство этикетки, а руководство по эксплуатации или рекомендации обычно просто выбрасывают, не читая. Активисты защиты прав потребителей хотели бы повысить уровень безопасности использования тех или иных товаров, однако часто это невозможно и прежде всего из-за самих потребителей, которые не обращают внимания на правила безопасности. Существует несколько типов таких потребителей:

1. *Восторженные пользователи* хотят использовать новый товар как можно быстрее и не тратят лишнее время на изучение инструкций. Существует также проблема излишней уверенности в продуктах, в результате чего потребитель, подгоняемый желанием попробовать новинку, не удосуживается проверить ее исправность.

2. *Рассеянные пользователи* часто не осознают последствий своих действий, они могут выполнять все действия по привычке и утрачивают бдительность. Кроме того, когда потребитель приобретает товар, он принимает на себя риск, который впоследствии не оборачивается для него большой проблемой.

Иными словами, «он избегает неприятностей», поэтому он может быть более склонен к рискованному поведению и решится купить что-нибудь еще.

3. *Гедонистические пользователи* подвержены влиянию фантазии, они воспринимают процесс использования товара как развлечение и не могут оценивать риск, связанный со своими действиями. Потребление алкоголя может также привести к неосторожному или неправильному обращению с изделием.

Многие критики уверены, что значительную часть несчастных случаев можно было избежать, если бы компании были в большей степени заинтересованы в разработке безопасного дизайна и соответствии продуктов стандартам безопасности. Комиссия по вопросам безопасности потребительских товаров (*Consumer Product Safety Commission — CPSC*) — федеральное агентство США, которое отвечает за безопасность продуктов, относящихся к приблизительно 15 тыс. категориям товаров. *CPSC* обладает полномочиями, позволяющими ей:

- требовать, чтобы продукты были снабжены предупреждающими сообщениями и инструкциями по применению;
- разрабатывать принудительные стандарты, которые могут вынуждать фирмы заново проектировать свои изделия;
- настаивать на том, чтобы производители и дистрибьюторы уведомляли обо всех обнаруживаемых ими дефектах в продуктах, которые могут принести ущерб здоровью потребителей;
- требовать от производителей проводить тестирование продуктов на предмет их безопасности для потребителей.

Когда *CPSC* обнаруживает продукт, который несет в себе потенциальную опасность, она может заставить компанию-производителя доработать изделие согласно утвержденным стандартам безопасности, устранить дефект или обменять товар на другой, который соответствует всем правилам безопасности. Комиссия также может настаивать на возмещении цены, уплаченной за товар. Компании осведомлены о том, что нарушение стандартов безопасности влечет за собой значительные штрафы. Кроме того, руководители компании несут личную ответственность за нарушение правил и могут быть оштрафованы и даже заключены в тюрьму на срок до одного года. *CPSC* может также инициировать отзыв продукта из магазинов на доработку или уничтожение.

Потребители в США имеют право предъявить иск производителю или дистрибьютору опасного изделия в дополнение к тем санкциям, которые применяет *CPSC*. Ежегодно в США рассматривается до 100 тыс. подобных исков.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

В процессе развития общества возникает потребность в более целостном подходе к взаимоотношениям между экономикой, обществом и окружающей средой. В маркетинговых стратегиях многих компаний делается акцент на то, каким образом компания взаимодействует с окружающей средой и выступает ли она за сохранение различных ресурсов. Существует «зеленое движение» защиты прав потребителей, которое выражает предпочтение менее экологически вредным товарам и услугам. Конечно, термин «экологически дружелюбный» содержит известную долю неопределенности —

в действительности ни одно массовое производство не может быть абсолютно экологически дружелюбным. Такая вводная в заблуждение терминология предоставила значительную свободу толкования для розничных торговцев и позволила им позиционировать свои товары и услуги как экологически безопасные. В то же время отмечается повышенное внимание к экологическим проблемам вследствие деятельности различных групп давления, которые развернули активную кампанию в средствах массовой информации и способствовали принятию нового законодательства. Эта тенденция ощущается повсюду в Европе и особенно в Германии, где многие организации внедряют мероприятия по охране окружающей среды. Немцы также активно используют научные исследования для того, чтобы проверить различные изделия на предмет «дружелюбности» окружающей среде. Любой потребитель в Германии является более экологически сознательным, чем любой другой европейский потребитель. Шрирам и Форман (*Sriram, Forman, 1993*) обнаружили, что 82% немецких потребителей принимают решения о покупке в супермаркете, принимая во внимание «экологическую составляющую» товара. В Нидерландах эта доля составляет — 67%, в Великобритании — 55%, а во Франции — 50%.

Однако принципиальный вопрос заключается в том, согласится ли потребитель платить более высокие цены за экологически безопасные продукты. Приблизительно четвертая часть населения готова платить больше, но необходимо учитывать, что это соотношение может измениться под воздействием экономического спада, ценовой конкуренции и средств массовой информации. На розничную торговлю также может оказать влияние использование в продуктах более экологически безопасных химических добавок. Если потребитель будет считать, что новые компоненты делают продукт менее привлекательным с точки зрения внешнего вида или вкуса, то он скорее будет покупать «вредные» продукты, если они приносят ему большее удовлетворение. Есть другой сегмент потребителей, которые уверены, что ритейлер выдвигает требования к экологической безопасности продуктов, чтобы назначить за них более высокую цену. Многие разделяют циничную точку зрения, что вся деятельность компаний в поддержку экологической безопасности товаров — это лишь метод эксплуатации потребителей, чтобы:

- социальная ответственность компании по отношению к окружающей среде не требовала от нее вложения значительных средств;
- экономить средства, используя более дешевую упаковку и т.д.;
- использовать свою мнимую поддержку экологического движения как элемент связей с общественностью;
- маскировать свою основную цель — получение максимальной прибыли — за маской социальной ответственности.

Ритейлеры должны постоянно контролировать использование материалов и энергии. Необходимо анализировать любую растрату ресурсов и производственное загрязнение, а также постоянно искать возможности для их устранения и улучшения состояния окружающей среды. Некоторым ритейлерам удалось включиться в этот процесс и произвести определенные изменения. Торговая компания *B&Q* внедрила целостный экологически ориентированный подход к розничной торговле с помощью планирования и логистики: обеспечив контроль и сокращение загрязнения со стороны транспортных средств, усовершенствовав процесс дистрибуции, что привело к сокращению рейсов транспортных средств путем взаимодействия с постав-

щиками, и сократив использование экологически опасной упаковки, проводя политику переработки отходов на уровне магазинов и складов, и прививая экологический взгляд на вещи своим работникам. Некоторые компании — такие, как *Body Shop*, руководствуются принципами экологического менеджмента *EC*, а *Boots the Chemist* проводит активную политику в области охраны окружающей среды. Другие компании просто пытаются присоединиться к чужим заслугам и предлагают перерабатываемую или одноразовую упаковку, при этом не уделяя достаточного внимания тем аспектам своей деятельности, которые напрямую вредят окружающей среде. *Sainsbury* взяла на себя смелые обязательства, разработав экологически безопасную политику развития компании. Инициативы ритейлера включали раннее удаление вредных компонентов из товаров, производимых под собственной торговой маркой, и из охлаждающего оборудования, установку перерабатывающего отходы оборудования, внедрение новой системы управления использованием энергии, а также производство и продажу широкого ассортимента экологически безопасных продуктов.

Поиск экологически приемлемых товаров

Химические составы — *chlorofluorocarbons (CFCs)* — использовались и продолжают использоваться в производстве аэрозолей, упаковочных материалов, охлаждающего оборудования и кондиционеров. Широко известно, что *CFC* представляют опасность для озонового слоя Земли. Это может привести к увеличению числа случаев заболевания раком кожи и другим проблемам. Многие компании проявили сознательность и добровольно нашли замену *CFC*. Это привело к тому, что на менее сознательные компании, которые не успели перейти на использование альтернативных компонентов, стали оказывать со всех сторон давление (власти, потребители, конкуренты и т.п.). В большинстве аэрозолей (от лаков для волос до аэрозолей для полировки мебели) теперь применяются более «мягкие» химические элементы, что говорит о том, что компании достаточно быстро могут реагировать на новые тенденции в обществе и деловой среде.

Одной из основных проблем общества является отсутствие места для захоронения отходов, которые не могут быть переработаны, соответственно становится трудно избавиться от материалов, которые не разлагаются микроорганизмами (различные виды пластмасс и т.п.). В этом контексте определенную проблему для окружающей среды представляет, в частности, продажа одноразовых подгузников. В США на территории многих штатов запрещено использовать пластиковую упаковку в магазинах и ресторанах. Эта тенденция причинила ущерб *McDonald's* и другим ресторанам быстрого обслуживания, которые были вынуждены искать альтернативные формы упаковки. *McDonald's* предпочел перейти на упаковку из вощеной бумаги, пытаясь избавиться от пенопласта, остающегося после 22 млн посетителей, которых каждый день обслуживают в ресторанах. Некоторые фирмы перерабатывают пластмассу, чтобы максимально эксплуатировать с пользой для себя социальные тенденции. *Procter&Gamble* продает свои чистящие средства в переработанных пластиковых бутылках. Однако важный вопрос, который волнует ритейлеров, заключается в том, готовы ли потребители платить дополнительную плату за безопасные для окружающей среды продукты. Есть также дополнительный вопрос: удовлетворит ли потребителя более низкое качество переработанной упаковки? На эти вопросы нет од-

нозначного ответа, поскольку одни потребители примут эти изменения, а другие — нет. Молодые и состоятельные люди, вероятнее всего, положительно отнесутся к проэкологическим изменениям, не обращая особого внимания на тот факт, что они связаны с дополнительными затратами.

ПРИЕМЛЕМОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО ПОДХОДА В МАРКЕТИНГЕ

Как отмечалось ранее, компании должны принимать во внимание отношение к маркетингу, которое сложилось в обществе. Эта тенденция привела к появлению социально ориентированной концепции маркетинга, которая учитывает не только интересы потребителя, но и интересы общества в целом. Некоторые компании, например пивовары и дистиллеры, запускают кампании, предостерегающие людей от чрезмерного употребления алкоголя, однако возникают сомнения относительно того, насколько их действительно волнуют клиенты, а не законодательство, регулирующее их деятельность. Другие компании разрабатывают социальную концепцию маркетинга для «запудривания мозгов» потребителей, соответственно — многие проблемы маркетинга в розничной торговле сохраняются. Очень важно понимать, что сегодня потребители гораздо лучше образованы и информированы, чем раньше, и достаточно компетентны, чтобы выбрать экологически безопасные и не приносящие вреда обществу продукты. Если компании или их изделия наносят вред обществу, то группы влияния и законодательство могут защитить потребителя и окружающую среду. Социально ориентированный подход в маркетинге достаточно сложно воплотить в жизнь, поскольку компании необходимо найти решения ряда проблем и выбирать между прибылью, уровнем загрязнения и такими экологическими факторами, как использование электроэнергии и земли. Однако в рамках своих маркетинговых стратегий некоторым компаниям удастся частично воплотить в жизнь социально ориентированный подход, как правило, такие компании имеют более позитивный имидж в глазах общественности. Расположение общественности имеет принципиальное значение для продвижения торговых марок в современном маркетинге. Имидж ритейлера, основанный на ожиданиях потребителей и поведении компании, может стать причиной различных моделей отрицательного или положительного спроса. Поэтому компаниям чрезвычайно важно занять социально ориентированную позицию, демонстрируя общественности, что компания проповедует этические нормы при планировании маркетинговой деятельности. Это важно как для ритейлеров, так и для производителей, которые должны отвечать за последствия своей деятельности. Профессиональные менеджеры, как правило, стараются поставить себя на место потребителей и их семей, чтобы понять, как им хотелось бы, чтобы с ними обращались. В этом контексте уместно упомянуть следующие пункты:

1. Хорошие менеджеры должны быть социально ответственными перед всеми заинтересованными лицами (клиентами, работниками, поставщиками, акционерами, обществом и т.д.), связанными с компанией или розничным предложением. Чтобы минимизировать социальные издержки, они должны иметь четкое представление о существующем законодательстве и регулировании и принимать этические решения. Например, они не должны допустить продажу некоторых товаров (алкоголя, табака и т.п.) детям или размещение прилавков и стоек с конфетами возле касс.

2. Менеджеры должны быть честными в своих заявлениях и рекламных сообщениях, не соглашаться на вводящую в заблуждение рекламу. Они должны быть справедливыми по отношению к третьим лицам. Кроме того, они не должны скрывать никаких дополнительных издержек, которые могут всплыть впоследствии.

3. Предлагаемые розничные продукты не должны причинять вред здоровью потребителя в процессе использования или хранения; менеджеры должны своевременно сообщать обо всех возможных рисках, связанных с каким-либо товаром или услугой.

4. Маркетеры не должны применять техники продаж или сбора средств под видом исследований. Также несправедливо и неэтично использовать промомероприятия в качестве исследований, когда необходимый запас товаров недоступен, а промомероприятия как раз и служат для определения размера необходимых запасов.

Некоторые ритейлеры, например *Body Shop*, попытались улучшить состояние окружающих магазинов районов и территорий и отношения местного сообщества. Это действительно социально ориентированный подход к маркетингу. Программы укрепления взаимоотношений местного сообщества могут включать следующие пункты:

- обеспечить отсутствие препятствий на входе или выходе из розничной точки для инвалидов и людей с различными проблемами здоровья (миллионы потребителей отмечают, что они сталкиваются с определенными трудностями в процессе совершения покупок из-за артрита, проблем со зрением или слухом, чтении указаний, попыток дотянуться до товара или движения в ограниченном пространстве, — это означает, что любые препятствия в виде тяжелых дверей, размещения продуктов высоко на полках и т.д. лишают их комфорта в процессе шопинга);
- демонстрировать подход к бизнесу, направленный на сохранение окружающей среды, очищая от мусора близлежащие территории и уничтожая отходы (лозунг *Body Shop* — «Снова наполнять, повторно использовать и перерабатывать»);
- поддерживать местные благотворительные организации центров молодежи и престарелых;
 - установить связи с местными колледжами и школами;
 - обучать и нанимать на работу местных жителей;
 - предоставлять специальные условия пожилым гражданам и инвалидам.

Причинно ориентированный маркетинг

Промомероприятия не всегда хорошо принимаются потребителями, особенно если эти мероприятия скрываются под маской помощи общественности. Существует огромное число схем, направленных на школьников — например, когда родителей принуждают приобретать товары в определенных торговых точках, обещая помочь школе, в которой учатся их дети. Ритейлер *Tesco* предлагал школам компьютеры, *WE Smith* — книги, а *Boots* — спортивное оборудование. Преподаватели выражают определенное беспокойство, полагая, что основная цель ритейлеров состоит в том, чтобы в конечном счете увеличить свою прибыль и приобрести положительный имидж в глазах общественности. Однако существуют и другие причины для беспокойства относительно истинных целей этих схем.

Сила маркетинга, основанного на «хорошей причине», состоит в том, что большинство родителей в большей степени заинтересованы в приобретении продуктов компании, если они знают, что она преследует благотворительные цели. Согласно одному исследованию (*Mintel*, 2000), большинство людей, которых спрашивали о «причинном» маркетинге, ответили, что они с большей долей вероятности купят товар, за продажей которого стоит «хорошая причина». Публика, особенно женщины, даже готова была платить более высокие цены за изделия, которые были связаны с благотворительными акциями. *Camelot*, *Virgin* и *Body Shop* — компании, которые наиболее часто ассоциировались с проведением различных благотворительных акций. Помимо вышеназванных, были упомянуты также и несколько других компаний. Поэтому «причинный» маркетинг может играть важную роль в розничном маркетинге, поскольку может способствовать росту продаж и поддержанию положительного имиджа компании.

Minicase 14.4

Iceland — социальная ответственность или маркетинговые приемы?

Iceland — ритейлер, занимающийся продажей замороженных продуктов, предложила вчера пищевой промышленности отказаться от использования генетически модифицированных элементов в продуктах, которые она продает под своей маркой. *Iceland* не использует эти элементы в товарах, производимых под собственной торговой маркой ритейлера. Компания заверяет, что все ее продукты изготовлены без применения сои или любой из ее производных, которые были генетически изменены для того, чтобы они не погибли из-за средств от сорняков. Кроме того, руководство ритейлера сделало заявление, что компания старается всячески устранить любые процессы, предшествующие производству собственных продуктов компании, которые могут быть связаны с применением генетически модифицированных продуктов, например компания старается использовать мясо только тех животных, которых не кормили генетически модифицированным кормом. Мал-ком Уокер, председатель совета директоров *Iceland*, отмечает, что применение генетически модифицированной сои в процессе производства может нести значительный риск для конечного потребителя. Эффект от использования этого продукта «даже потенциально более разрушительный... для здоровья и окружающей среды, чем *BSE*». «Проблема развития генной инженерии не должна оставить нас равнодушными. Мы призываем других ритейлеров, производителей и фермеров подключиться к кампании за сегрегацию урожая и более безопасное законодательство», — говорит Уокер.

Однако крупные продовольственные ритейлеры говорят, что для них будет достаточно проблематично последовать за примером *Iceland*. «Невозможно сравнивать нишевого ритейлера, занимающегося продажей замороженных продуктов, с супермаркетами, поскольку у них принципиально различаются объемы продаж», — отмечают представители *Safeway*. Четыре сети супермаркетов — *Asda*, *J. Sainsbury*, *Tesco* и *Safeway* — приняли на себя обязательство маркировать изделия, содержащие генетически измененные компоненты. Несмотря на то что европейские и американские власти объявили, что генетически модифицированная соя не опасна, многие ученые обеспокоены возможными последствиями в будущем.

Источник: Peggy Hollinger // *Financial Times*. 1998. 19 March.

Дополнительная информация: 4 июля 2001 г. в *Financial Times* была опубликована статья о том, что 2001 г. стал для *Iceland* неудачным в финансовом отношении: компания пострадала от переключения на органические продукты, и продажи компании остаются крайне низкими.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Корпоративная социальная ответственность отражает подход компании не только к потребителям, но и к работникам, местному сообществу, поставщикам, а также ее отношение к окружающей среде. Такой подход обязывает компанию искать одобрение своей политики со стороны общественности из-за потенциального вреда, который эта политика может принести обществу. Многие компании стараются показать, что они всячески поддерживают движение «зеленых». Таким образом они хотят создать позитивный имидж в глазах потребителей и показать обществу, что они несут перед ним определенную ответственность. Значительную часть маркетинговых бюджетов составляет спонсирование искусства, взносы на защиту окружающей среды и финансирование различных благотворительных мероприятий. Компания *B&Q* гарантирует, что практически все изделия из дерева в ее магазинах произведены из деревьев, растущих в лесных хозяйствах с эффективным менеджментом. *Body Shop* принял долгосрочный план по заключению соглашений о партнерстве с менеджерами и работниками около половины из своих 40 магазинов; *Thomas Cook* финансирует строительство больницы; *Butlins* устраивает посещения малоимущих детей; *ICI* занята преобразованием участков земли в заповедники. *KFC* в сотрудничестве с *Tidy Britain Group* очищает территории от мусора и обучает людей бережному отношению к окружающей среде. Циники утверждают, что компании не могут производить товары для общества, не нанося ущерба окружающей среде (глобальное потепление, озоновые дыры, растрата невозобновимых ресурсов).

Некоторые компании финансируют благотворительные мероприятия, чтобы улучшить свой имидж. *Leeds VISA* дважды была занесена в книгу рекордов Гиннесса за свои благотворительные взносы. В марте 1995 г. компания пожертвовала 6,1 млн ф. ст. трем благотворительным организациям: *British Heart Foundation*, *Mencap* и *Imperial Cancer Research*. Компания перечисляла на благотворительные цели по 20 пенсов с каждой сотни фунтов стерлингов, потраченных с использованием карты *VISA*. Кроме того, владельцы карт, тратившие более 1500 ф. ст. в год, имели возможность получить возмещение в размере 12 или 7 ф. ст., при этом 5 ф. ст. перечислялись на благотворительные цели.

Многие компании проявляют сознательность в деле защиты окружающей среды и участвуют в программах рециркуляции отходов. *Boots*, *ASDA* и *Tesco* ввели в эксплуатацию оборудование по переработке мусора. Многократное использование газет, алюминиевых банок, бутылок и других видов упаковки позволяет экономить ресурсы и уменьшает потребность в свободных участках земли для захоронения отходов. Раздельные контейнеры для разных видов отходов установлены на улицах в большинстве развитых стран.

Различные инициативы компаний, о которых упоминалось выше, — это лишь часть более глубокой потребности компании в сравнительных преимуществах перед конкурентами. Если компания хочет выжить и добиться успеха, она должна работать гораздо лучше, чем конкуренты. Чтобы быть социально ответственной, компании недостаточно просто разработать скрытую программу экономии на издержках, хотя, безусловно, более высокое качество менеджмента позволяет экономить время и деньги. Современные потребители придирчиво судят и оценивают действия ритейлеров.

Часто компаниям имеет смысл придерживаться стратегии, которая на первый взгляд более затратная, но может привести к долгосрочному росту доходности. Деятельность компании должна быть ориентирована на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Наилучшие стратегии, как правило, основаны на честности и предвидении и не являются реакцией на давление со стороны инициативных социальных групп. Такие стратегии включают:

- интегрированную политику управления, направленную на защиту потребителя и окружающей среды;
- политику непрерывного улучшения отношений со всеми заинтересованными группами (работниками, потребителями, акционерами и т.п.), как показано на рис. 14.1;
- непрерывный процесс обучения работников, нацеленный на повышение мотивации и выполнение персоналом своих функций в соответствии с нормами этики, принятыми в компании и обществе;
- систему оценки безопасности продукции, справедливого ценообразования и информирования потребителей о продукте, а также мониторинг продукции и упаковки для их последующей переработки, повторного использования или захоронения;
- уведомление и гарантии полной информированности потребителя, поставщика и общественности о безопасном использовании, передаче, хранении и уничтожении продуктов. Розничный продавец может поставить перед



Рис. 14.1. Социальная ответственность и взаимоотношения с основными группами, заинтересованными в деятельности компании

поставщиком условие обязательно информировать потребителя об особенностях обращения с тем или иным изделием;

- экономию электроэнергии и минимизацию вероятности возникновения проблем с переработкой отходов и загрязнением окружающей среды;
- поддержку и проведение исследований, направленных на изменение товаров и услуг с целью повышения их качества и предотвращения неблагоприятных последствий для потребителей, общества и окружающей среды;
- развитие взаимоотношений с партнерами и поставщиками с целью приобщения их к социально ответственной политике;
- план действий в случае непредвиденной опасности и возникновения риска для здоровья людей в результате использования продуктов компании.

На рисунке представлена схема взаимоотношений ритейлера с основными заинтересованными группами (работниками, банками, правительством, местным сообществом, землевладельцами, провайдерами услуг, акционерами, инициативными группами, средствами массовой информации), которые необходимо учитывать, анализируя выгоды от реализации социально ответственного подхода к бизнесу. Ритейлеры должны осознавать, что они не могут преследовать цель получения максимальной прибыли, не принимая в расчет интересы потребителей, акционеров, работников и т.д. Социальную ответственность корпорации необходимо воспринимать как процесс более эффективного достижения основных целей компании, проистекающие из ее миссии. В следующих подразделах мы рассмотрим подходы к стратегическому планированию, которые используют некоторые ритейлеры для того, чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами социально ответственной позиции.

Стратегии социальной ответственности корпорации

Можно выделить несколько компонентов корпоративной стратегии, которые являются необходимыми условиями успеха попытки компании произвести на свет востребованный обществом (положительно воспринимаемый) продукт или услугу.

1. Необходимо удостовериться, что миссия и цели отражают в полной мере позицию организации по отношению к социально значимым проблемам и являются основой ее функционирования. Необходимо, чтобы миссия компании и ее программа социальной ответственности не противоречили друг другу и были тесно связаны.

2. Независимо от политики социальной ответственности, которую выбрала компания, у нее есть возможность получить определенные измеримые выгоды от конкурентного преимущества, которым она уже обладает. Это может быть, например, изменение отношения к компании различных заинтересованных групп.

3. Этическое лидерство или степень согласия на то, чтобы взять на себя обязательства по отношению к обществу. Волонтаризм приносит компании гораздо больше выгод, чем навязанные извне правила социальной ответственности.

В следующих подразделах мы рассмотрим различные подходы к реализации этих компонентов корпоративной стратегии.

Саморегулирование

Потребители высоко ценят компании, которые добровольно придерживаются кодекса правил этического поведения на рынке и имеют возможность получать преимущества от своих инициатив. Как только кодекс согласован и принят компаниями, растет вероятность того, что они будут его соблюдать, опасаясь риска быть осужденными и превратиться в «инакомыслящих», если они не будут соблюдать процедуры, принятые другими организациями. Добровольные кодексы не могут защитить потребителей от деятельности компаний, которые не участвуют в данной схеме. Организация справедливой торговли (*Office of Fair Trading*) является арбитром в спорах, возникающих между компаниями и потребителями, поскольку одной из обязанностей организации является одобрение, контроль и внесение изменений в кодексы. Компании индустрии рекламы в 1962 г. приняли Британский кодекс о рекламной деятельности (*British Code of Advertising Practice*). Любая жалоба рассматривается органом власти, отвечающим за соблюдение определенных стандартов в рекламе (*British Advertising Standards Authority*). Основная задача этой организации состоит в том, чтобы гарантировать, что рекламные объявления «соответствуют закону, являются приличными и честными» и что любая реклама произведена «в соответствии с представлениями о социальной ответственности по отношению к потребителю». В США Ассоциация директ-маркетинга (*US Direct Marketing Association*) также имеет свой кодекс этических норм. Основные директивы этого кодекса:

- Все предложения должны быть четкими, честными и полными.
- Предложения, которые подходят только взрослым, не могут быть сделаны детям.
- О призах, разыгрываемых в тотализатор, необходимо рассказывать четко, подробно, не скрывая деталей, чтобы потребитель имел точное представление о предложении.
- Нельзя отправлять товары, не получив на то разрешения потребителя.
- Операторы телемаркетинга должны удалить имя человека из своего телефонного списка по его просьбе.

Программы саморегулирования имеют определенные преимущества перед законами и регулированием со стороны органов власти. Их реализация, как правило, требует меньших затрат, их проще проводить, а основные принципы, которые составляют кодекс, обычно более реалистичны. Кроме того, программы саморегулирования уменьшают потребность расширить правительственную бюрократию и затраты. Однако большинство компаний, выступающих ответчиками в торговых спорах, не являются членами торговых ассоциаций и не обязаны следовать правилам кодексов. А когда ассоциации делают попытку проанализировать деятельность своих членов, они могут обнаружить, что не обладают достаточной властью, чтобы заставить компании следовать принципам кодекса. Поэтому саморегулирование часто имеет менее строгий характер и предполагает меньшие санкции, чем регулирование со стороны органов власти.

Компания *Body Shop* одной из первых объявила о своей политике отказа от тестирования продуктов на животных. Компания активно привлекала общественное внимание к проблеме испытания готовых продуктов на животных и тесно сотрудничала с Британским союзом, выступающим за отмену испытаний на животных (*British Union for the Abolition of*

Vivisection). Несмотря на то что сейчас многие компании уже отказались от тестирования товаров на животных, в 1994 г. в Великобритании проводилось порядка 3 млн подобных экспериментов, соответственно имела место достаточно серьезная проблема. Ниже мы приводим текст листовки, напечатанной и распространяемой *Body Shop*:

Body Shop никогда не испытывал и не будет испытывать компоненты или готовые продукты на животных, она также не даст разрешение на проведение подобных экспериментов от своего имени. Мы твердо придерживаемся пятилетнего правила *BUAV*— каждые шесть месяцев наши поставщики и производители должны подписывать декларацию, в которой говорится о том, что они не испытывают наши компоненты на животных и не делали этого на протяжении последних пяти лет. Эта динамическая политика оказалась успешной и помогла внести изменения в практику использования многими поставщиками тестов на животных.

У любой компании существует несколько вариантов стратегического выбора:

Неприятие

Компании с недальновидным долгосрочным стратегическим планированием могут выбрать стратегию неприятия новых тенденций и правил, приобретающих все большее значение в современном мире. Компании могут принять решение, что в силу необходимых затрат они не могут себе позволить изменить свою политику или продукты.

Приятие

Компании, ощущающие давление со стороны, более отзывчивы к требованиям органов власти и потребителей изменить существующие методы ведения бизнеса. Позиция приятия новых тенденций не обеспечивает конкурентного преимущества, поскольку компания выступает в качестве последователя, а не лидера в инициативах, связанных с социальными изменениями и защитой окружающей среды.

Позиция активного приятия

Компании, которые имеют четкое представления об окружающей среде и своевременно воспринимают новые тенденции, как правило, выбирают активную позицию и быстро реагируют на существующие потребности и законодательство. Эти компании одними из первых воплощают в жизнь различные изменения, что положительно сказывается на их репутации и имидже.

Социальное и этическое лидерство

Эти компании будут бороться за лучшие стандарты в бизнесе. Они будут лидерами в своих секторах рынка. Эффективные взаимоотношения с окружающей средой и социальная ответственность — вот основа их бизнеса. *Co-operative movement* и *Body Shop* — яркие примеры таких компаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Защита прав потребителей — мощная растущая сила, которую компании не должны игнорировать. Очевидно, что реакция ритейлера на защиту прав потребителя должна отражать изменяющиеся представления клиентов. Одним из преимуществ жизни в плюралистическом обществе является возможность воздействовать на компании с целью повышения их социальной ответственности. Ритейлерам необходимо стать более чувствительными к потребностям общества и всячески развивать позитивные взаимоотношения со своим окружением. Потребители часто предъявляют достаточно реалистичные требования, которые могут стать сигналом к изменениям. В то же время перед ритейлерами стоит дилемма, как с одной стороны осуществить эти изменения, а с другой — успешно конкурировать с другими магазинами. Мы уже упоминали, что социальная ответственность предоставляет компании определенные преимущества. Фактически ритейлеры должны развивать и постоянно поддерживать обратную связь с потребителями, чтобы быть в курсе новых тенденций.

Изменения в ценностях отдельных потребителей и инициативных групп в отношении приемлемости или неприемлемости тех или иных действий компаний являются одним из определяющих факторов стратегического планирования розничных компаний. Изменения в стратегическом планировании должны соответствовать представлениям об этике различных заинтересованных лиц (поставщиков, акционеров, работников и т.д.). Мы не можем надеяться на немедленное добровольное изменение практики бизнеса компаний, однако мы вправе рассчитывать на постепенный и непрерывный процесс «подстройки» организаций не только к потребностям своих потребителей, но и к нуждам всего общества в целом.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнения этой главы посвящены защите прав потребителей и этике в розничной торговле. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к изучению главы 15.

1. Каких этических норм и принципов вы посоветовали бы придерживаться сети магазинов детской одежды?

2. Принимая во внимание этическую сторону вопроса, подумайте о будущем розничной торговли и составьте список наиболее важных аспектов розничного бизнеса Великобритании, которые могут измениться в последующие 20 лет. В качестве руководства вы можете использовать приведенную ниже таблицу.

3. Расскажите о различных видах давления, которое оказывается на ритейлера с целью превратить его в более социально ответственную компанию и привить ему этические нормы ведения бизнеса. Можете ли вы объяснить, почему ритейлеры или вся отрасль розничной торговли в целом противостоят давлению со стороны групп потребителей?

4. Существует мнение, что защита прав потребителей предоставляет ритейлерам множество прекрасных возможностей для ведения бизнеса. Что стоит за этими утверждениями и согласны ли вы с ними?

5. Каким образом можно повысить безопасность розничных продуктов? Оцените, каких затрат потребуют предложенные вами варианты.

А. Бизнес-операции: • маркетинг розничной торговли • совершение покупок в магазинах и при помощи информационных технологий • местное сообщество • Европейский Союз и государственное регулирование • инициативные группы (группы давления) • другое (список)	Проблемы, с которыми столкнется розничный бизнес в следующие 20 лет:
Наиболее важные проблемы, которые предстоит решить:	Каким образом можно решить эти проблемы?

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Aaker, D. and Day, G. (1974) *Consumerism: search for the consumer interest*. New York: Free Press.

Bansal, P. and Kilbourne, W.E. (2001) 'The ecologically sustainable retailer', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (3), 139—46.

Body Shop (1996) *Measuring Up: A summary of The Body Shop values report 1995*. The Body Shop Consumer Literature.

Boulton, L. (1998) 'Ministers to publish guidelines for «green» labelling', *Financial Times*, 17 February.

Chryssides, G. and Kaler, J. (1993) *An Introduction to Business Ethics*. New York: Chapman & Hall.

DeGeorge, R. (1986) *Business Ethics*. New York: Macmillan.

Eadie, A. (1995) 'Money: if you want a new Vauxhall, get a GM card', *Independent*, 24 June.

The Economist (1997) 'Upheaval on the high street: The Monopolies and Mergers Commission is about to demand an end to the use of recommended retail prices by electrical-appliance makers. A wave of discounting could follow', *The Economist*, 31 May.

Hollinger, P. (1998) 'Iceland challenges rivals on genetic soya', *Financial Times*, 19 March.

Hollinger, P. (1998) 'Probe into profitability set to fire a warning shot at the big four food retailers: inquiry by Office of Fair Trading may signal that any further concentration of power among supermarket groups will only be acceptable if customers see benefits', *Financial Times*, 31 July.

- Marketing Week (2001) 'Misspent Youth', *Marketing Week*, 31 May, 26-9.
- Mintel (2000) Cause Related Marketing Report, July, Mintel International Group, London.
- Nader, R. (1966) *Unsafe at any Speed*. New York: Pocket Books.
- O'Connor, A. and Dombey, D. (2001) 'Brussels drops compact disc price-fixing probe', FT.com site, 17 August.
- Packard, V. (1960) *The Wastemakers*. Harmondsworth: Penguin.
- Simms, C. (1992) 'Green issues and strategic management in the grocery retail sector', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 20 (1), 32-42.
- Sriram, V. and Forman, A.M. (1993) 'The relative importance of products' environmental attributes: a cross cultural comparison', *International Marketing Review*, 10 (3), 51-70.
- Suchard, H.T. and Suchard, J.C. (1994) 'Corporate environmental marketing: an environmental action model', *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 25-34.
- Whysall, P. (2000) 'Addressing ethical issues in retailing: a stakeholder perspective', *International Journal of Retail Distribution and Consumer Research*, 10 (3), 305-18.

15 МЕЖДУНАРОДНАЯ РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ*

Изучив материалы данной главы, вы узнаете о:

- международной розничной торговле;
 - различиях между структурами национального розничного бизнеса;
 - мотивах, лежащих в основе интернационализации розничной торговли;
 - направлениях расширения розничного бизнеса; " различных методах выхода на рынок;
- « типологии международной розничной торговли.

ПЕРЕХОД К РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАСШТАБЕ

Ритейлеры уже достаточно давно работают за пределами своей страны, однако только в конце XX в. (последние 10 лет столетия) международная розничная торговля приобрела крупные масштабы. В недавнем прошлом ритейлеры, работающие как на домашнем, так и на зарубежном рынках, были немногочисленными, и их число было значительно ниже числа ритейлеров, работающих только внутри своей страны. Суммарный товарооборот ритейлеров в зарубежных странах был намного ниже, чем на внутреннем рынке. Однако крупные розничные компании, которые успешно реализовывали свою маркетинговую стратегию и стратегию в отношении персонала, получили возможность расширяться и захватывать зарубежные рынки. Более мелкие компании с сильным брэндом и проработанной концепцией также имели возможность выйти на зарубежные рынки за счет низких издержек и использования стратегии франчайзинга, которая, однако, сопряжена для компаний с определенным риском.

Одними из первых на международные рынки вышли компании, специализирующиеся на продаже товаров роскоши, которые старались занять нишу в крупном городе, аналогичную той, какую они занимали в своих странах. В качестве примера можно привести *Harrods*, который открыл в начале XX в. магазин в Аргентине, чтобы удовлетворить потребности иностранцев, проживающих в колонии. Однако международное расшире-

* *Науку Myers, David Gilbert.*

ние розничной торговли не ограничивается только товарами категории «люкс». Приблизительно в то же самое время, в 1909 г., компания *Woolworths* (затем *FW Woolworth*) расширила свое присутствие в Европе, открыв там ряд магазинов. Международные компании, занимающиеся розничной торговлей, как правило, воспринимаются как компании, которые обслуживают определенные потребительские ниши (например, *Benetton*, *Body Shop*); однако ритейлеры, предлагающие свои товары массовому потребителю, также часто осуществляют международную экспансию, например *Tesco* открыл свои магазины в Восточной Европе, а *WH Smith* и *Sainsbury* вышли на американский рынок.

Эти примеры тем не менее не свидетельствуют о том, что международная экспансия стала массовым явлением. Даже сегодня многие ритейлеры предпочитают работать в пределах домашнего рынка. Кроме того, многие ритейлеры, перешагнувшие национальные границы или ставшие действительно глобальными операторами розничной торговли, получают лишь незначительную часть своего товарооборота и прибыли за рубежом (табл. 15.1).

Таким образом, можно предположить, что, несмотря на развитие процесса интернализации розничной торговли (период бурного роста пришелся на конец 1980-х гг.), международная розничная торговля все еще находится на ранней стадии своего развития.

Почему ритейлеры хотят осваивать новые географические рынки? Одним из мотивов стратегии интернационализации выступает насыщение внутреннего рынка, т.е. ритейлеры, работающие на развитых рынках (например, в Великобритании), вынуждены выходить на новые рынки, так как они исчерпали возможности для роста на национальном уровне. Хотя это безусловно немаловажный фактор, существуют и другие причины. Процесс интернационализации постоянно «подстегивается» силами, возникающими в результате комплексного взаимодействия «притягивающих» (*pull*) и «отталкивающих» (*push*) факторов. Международная экспансия в розничной торговле характеризуется не только большим числом ритейлеров, работающих на различных национальных рынках, но и все большей удаленностью рынков (как с географической, так и с культурной точки зрения) от страны дислокации ритейлера. Принимая во внимания эти изменения, ритейлерам необходимо оценивать, какой метод выхода на новый

Таблица 15.1

Товарооборот за пределами внутреннего рынка: примеры европейских ритейлеров

<i>Ритейлер</i>	<i>Страна</i>	<i>Место в Европе (1999)</i>	<i>Доля товарооборота, приходящаяся на зарубежные рынки (%)</i>
Carrefour	Франция	1	48
Tesco	Великобритания	3	12
Ahold	Нидерланды	20	20
H&M Hennes & Mauritz	Швеция	54	85
IKEA	Швеция	137	92

Источник: Retail Intelligence, 2001 b.

рынок является наиболее приемлемым. Их выбор определяется совокупностью множества различных факторов: характеристики нового рынка, сектор розничной торговли и природа самой организации.

РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

В этой главе мы проанализируем концепцию международной экспансии в розничной торговле, раскрывая некоторые особенности розничного сектора в Западной Европе. Мы также рассмотрим основные мотивы интернационализации. Пару десятилетий назад основное внимание ритейлеров было сосредоточено на так называемой «реактивной» интернационализации, т.е. когда ритейлер выходит за пределы внутреннего рынка; когда же возможности для роста в своей стране исчерпаны, компании используют «проактивную» («предвосхищающую») интернационализацию. Последняя предполагает, что ритейлеры начинают активно искать возможности за пределами внутреннего рынка, независимо от того потенциала для роста, которым он обладает. Компании проводят тщательный анализ как направления расширения (выбор нового рынка), так и методов выхода на рынок (оцениваются все «за» и «против» покупки местной компании, объединенного предприятия, франчайзинга и т.д.). Акцент также делается на различиях в требованиях ритейлеров, работающих в разных секторах розничной торговли.

Прежде чем анализировать природу международной розничной торговли, мы рассмотрим факторы, которые сдерживали международную экспансию ритейлеров в прошлом, и как влияние этих факторов изменилось в современных условиях. Производители и ритейлеры находятся на разных концах канала дистрибуции (см. дискуссию в главе 1). До недавнего времени производители доминировали над розничными торговцами внутри канала дистрибуции. Например, *Coca-Cola* как поставщик имела преимущество использования знаний зарубежных дистрибьюторов, знакомых с предпочтениями местных потребителей. Деятельность ритейлеров на зарубежных рынках складывалась менее успешно. Американский ритейлер *Sears* столкнулся с рядом проблем в Бельгии и Испании, *JC Penney* потерпел неудачу в Италии и Бельгии. Многие проблемы этих американских компаний были связаны с недостаточным пониманием европейского потребителя. Фактически проблем было несколько. Американские компании имели слабое представление о потребительском рынке и розничной инфраструктуре в европейских странах.

Условия, ограничивающие международную экспансию ритейлеров

1. Ритейлеры традиционно воспринимались как компании, работающие в рамках локального рынка и обладающие небольшой рыночной властью, поэтому многие производители на протяжении длительного времени самостоятельно выходили на зарубежные рынки через местных партнеров.

2. Большинство производителей были крупными компаниями со сложной организационной структурой, ритейлеры были сравнительно небольшими компаниями с упрощенной структурой бизнес-процессов.

3. Производители обладали сильными брэндами, в то время как ритейлеры сравнительно недавно стали укреплять собственные брэнды, которые можно расширять на зарубежные рынки.

4. Ритейлеры имели слабые представления о поведении и предпочтениях потребителей за пределами внутреннего рынка.

Прежде чем перейти к рассмотрению мотивации международной экспансии, важно понять, какие структурные изменения произошли в розничной торговле за последние несколько десятилетий. Несмотря на то, что эти тенденции не являются причинами интернационализации, их можно рассматривать как предпосылки международной экспансии.

Как уже упоминалось в главе 1, после Второй мировой войны в розничном секторе произошли значительные изменения. Эти структурные изменения затронули в некоторой степени все страны Западной Европы, однако в наибольшей степени они были характерны для таких развитых рынков, как розничный рынок Великобритании и Германии (особенно сектор розничной торговли продовольственными товарами).

Структурные изменения в послевоенной розничной торговле

1. Рыночная сила ритейлеров по сравнению с производителями значительно выросла; в некоторых случаях ритейлеры сегодня доминируют в каналах дистрибуции.

2. Традиционные независимые ритейлеры и совместные компании уступили свою долю рынка крупным розничным компаниям.

3. На рынке работает меньше магазинов и компаний, но они более крупные, чем были раньше.

4. Усилилась консолидация розничного сектора, измеряемая показателями рыночной концентрации и насыщения рынка.

5. Рентабельность крупных европейских и американских ритейлеров выросла, что позволило им сосредоточиться на стратегии активной экспансии на зарубежные рынки с целью достижения дальнейшего роста компании.

Каждое из этих структурных изменений способствовало развитию процесса интернационализации розничной торговли. Тот факт, что ритейлеры стали крупнее и выросла их рыночная власть, позволил им сконцентрироваться на международной экспансии. На этом фоне неудивительно преобладание крупных сетевых ритейлеров. Их масштаб обеспечивает компании необходимыми финансовыми ресурсами и позволяет выходить на международные рынки. По мере их роста усложняется и их организационная структура. Крупные сетевые игроки управляются опытными менеджерами, имеют доступ к капиталу и могут осуществлять международную экспансию, в то время как мелкие розничные компании таких возможностей не имеют.

Первые три структурных изменения из списка выше способствовали массовой интернационализации, а четвертый структурный сдвиг ускорил сам процесс международной экспансии. Если ритейлеры хотят продолжать расти на рынке с высокой степенью концентрации, им необходимо диверсифицировать свой бизнес. В то время как одни компании могут следовать за стратегией диверсификации на внутреннем рынке — например, один из самых крупных ритейлеров в Германии — *Rewe* владеет множеством различных форматов продовольственных магазинов, начиная от супермаркета и заканчивая «магазином за углом», а также магазинами формата «Сделай сам», магазинами, продающими товары для работы в саду *Klee*, аптеками *Idea* и *Sconti*, магазинами ковров *Frick* и магазинами одежды *Kressner*, — другие предпочитают найти новый рынок для своего рознич-

ного предложения. Например, американская розничная компания *GAP*, занимающаяся продажей одежды, в результате расширения бизнеса вышла на рынки Канады, Японии, Франции, Германии и Великобритании.

Решение о международной экспансии принимается на основе следующих стратегических факторов, которые мы обсудим детально позднее:

Сила факторов «выталкивания» (push)

- насыщение домашнего рынка или сильная конкуренция;
- спад в национальной экономике или ограниченный рост расходов потребителей;
- уменьшающееся или стареющее население, которое оказывает влияние на размер рынка;

- строгая политика планирования магазинов, которая ограничивает рост;
- слишком высокие операционные издержки (оплата труда, аренда, налоги);
- давление со стороны акционеров, выражающих желание поддерживать рост прибыли и «сделать хоть что-то»;

Сила факторов «притяжения» (pull)

- международные возможности вследствие слабого развития некоторых рынков или слабой конкуренции на этих рынках;

- быстрый экономический рост или повышение уровня жизни;
- рост населения (в частности, прирост численности представителей целевой группы);

- более мягкие правила регулирования занятости и развития участков земли;
- небольшие операционные издержки (оплата труда, аренда, налоги);
- географическое распространение торгового риска;
- возможность вводить новшества в новых рыночных условиях.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ТОРГОВЛЯ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Прежде чем говорить об интернационализации розничной торговли, нам необходимо дать определение этому процессу. В академической литературе (учебной) не существует единого определения, однако есть попытки описать процесс интернационализации розничной торговли. Эти описания имеют как общие моменты, так и существенные различия, которые могут стать предметом дискуссии.

Термин «интернационализация розничной торговли» может казаться достаточно понятным и очевидным, однако за этим словосочетанием скрывается ряд неопределенностей. Например, охватывает ли процесс интернационализации только операции магазинов за пределами внутреннего рынка или же иностранное финансирование (финансирование компаний за рубежом) также можно считать интернационализацией? Нужно ли различать компанию, у которой есть магазин на рынке в соседнем государстве, и ритейлера с глобальной стратегией, работающего на многих различных рынках? Отличается ли международная деятельность компании, обладающей портфелем различных брэндов, от деятельности ритейлера, использующего один и тот же брэнд по всему миру?

Александр (*Alexander*, 1997) выдвинул на первый план изменяющиеся условия, в которых работают международные участники, предполагая, что интернационализация розничной торговли это:

Управление розничными операциями на рынках, которые отличаются друг от друга по степени регулируемости, уровню экономического развития, социальным условиям, культуре и структуре розничной торговли.

Возможно, наиболее очевидное определение процесса интернационализации розничной торговли — это перемещение розничных операций за пределы внутреннего рынка; действительно, именно на этом концентрируются многие исследования международной торговли. Однако разумнее рассматривать интернационализацию как более широкий и сложный процесс, чем простое перемещение магазинов. Она может включать также и международное перемещение розничных концепций, навыков управления, технологий и даже функций закупки. Основываясь на этом предположении, мы хотели бы предложить следующее определение интернационализации розничной торговли:

Процесс перемещения розничных операций, концепции, навыков менеджмента, технологии и/или функции закупок за пределы национальных границ.

Эти факторы мы обсудим более подробно в следующих подразделах.

Операции

Одним из определений феномена интернационализации розничной торговли является расширение операций ритейлера на иностранные рынки. При этом тип новых магазинов может отличаться от тех, которые работают на внутреннем рынке. Даже если операции, выполняемые ритейлером на иностранных рынках, практически идентичны тем, как он функционирует на домашнем рынке, компания может продавать товары под разными брендами в разных странах. Это решение зависит (кроме прочих факторов) от сектора деятельности и метода входа на рынок. Если компания приобретает магазины за рубежом, новый владелец может решить сохранить старую торговую марку, особенно если это известный и уважаемый бренд. Например, когда в июле 1999 г. американский гигант *Wal-Mart* купил британскую бакалейную сеть *ASDA*, компания решила сохранить ценную марку *ASDA*. И только годом позже *Wal-Mart* открыл свой первый огромный торговый центр *ASDA/Wal-Mart*, и даже теперь планируется использовать это название только для нескольких самых крупных магазинов, чтобы отличать их от стандартных гипермаркетов *ASDA*.

Если ритейлер хочет выйти на новый рынок посредством органического роста или через франчайзинг, он может перенести на новые магазины свою домашнюю марку. Например, *Arcadia group* управляет рядом торговых марок одежды в Великобритании (таких, как *Top Shop*, *Dorothy Perkins*) и продает товары под этими торговыми марками в ряде стран по всему миру. В 2001 г. у *Arcadia* было порядка 284 магазинов (под различными торговыми марками) за пределами Великобритании. Напротив, американский ритейлер *Gap*, занимающийся продажей одежды, использовал два своих основных бренда *Old Navy* и *Banana Republic* для международной экспансии. Новая торговая марка особенно привлекательна и пользуется повышенным вниманием в таких секторах розничной торговли, как одежда и обувь, где иностранная марка, как правило, воспринимается как более модная и гламурная, чем местные бренды. Это утверждение

можно проиллюстрировать на примере успехов шведского брэнда *H&M (Hennes & Mauritz)* и испанских *Zara* и *Mango* в Великобритании.

Концепции

Концепции розничной торговли включают инновации в отрасли, например концепция самообслуживания, впервые появившаяся в Калифорнии в 1912 г., а затем открытие первого супермаркета в Нью-Йорке в 1930 г. За следующие два десятилетия эта концепция распространилась на множество международных рынков; например, в Швеции и Германии супермаркеты начали открываться в 1938 г., а во Франции — в 1947 г. Точно так же формат «магазина у дома», который появился в США в конце 1920-х, впоследствии (в 70-х) переместился в Европу (*Sternquist, Kacsek, 1994*).

Процесс интернационализации может способствовать появлению на рынках новых форматов розничной торговли. Например, первоначально формат гипермаркета активно развивался компанией *Catrefour* во Франции в 1963 г. Затем компания попыталась перенести этот формат на другие рынки — в Испании и Бразилии этот формат пользовался особым успехом, в то время как в Великобритании и США он был востребован в меньшей степени (*Dupuis and Prime, 1996*). Розничные концепции также охватывают специфические розничные предложения, направленные на различные сегменты потребителей (нишевая стратегия). Интернационализация *Body Shop* способствовала приходу на новые рынки идей экологически чистых и безопасных продуктов и социальной ответственности ритейлеров. Успех этой концепции определялся тем, насколько быстро конкуренты ее приняли и начали копировать. Так, в Северной Ирландии у *Body Shop* появился конкурент — *Nectar*, а в Бразилии — компания *O. Boticario*, которая теперь предлагает свои продукты в Европе.

Компания, которой первоначально принадлежала новая концепция, может перенести ее на другие рынки или же эта концепция может быть просто скопирована местными компаниями. Один из сценариев в подобной ситуации следующий: ритейлер видит успешную концепцию на зарубежном рынке, например стиль розничной торговли, специфический формат или нишевую стратегию, затем он реализует эту концепцию на своем внутреннем рынке. Хотя у ритейлера может и не быть опыта развития этой концепции, он прекрасно знает свой рынок и условия работы. В качестве примера можно привести компанию *Sainsbury*, которая (среди прочих) в конце 1940-х гг. успешно импортировала формат супермаркета из США в Великобританию.

Соответственно ритейлер, который обладает специфической розничной концепцией и видит, что она будет пользоваться успехом на зарубежном рынке, может осуществить международную экспансию. В качестве примера подобной стратегии можно привести деятельность шведской компании *IKEA*, которая, понимая, что ее концепция принесет ей успех на зарубежных рынках, активно воспользовалась этой возможностью. Магазины *IKEA* ориентированы на определенную часть рынка, главным образом на тех людей, которые впервые обустраивают свой дом. Эта аудитория существует во всем мире, *IKEA* стремится быть магазином, предназначенным именно для этого сегмента потребителей.

Пример: *Aldi* открывает новые магазины в Европе

Большинство британских ритейлеров в сфере бакалейных товаров неуклонно продвигаются в сторону потребителей со средними и выше средних доходами. Они сконцентрировались на производстве, повышении качества и уровня обслуживания и проектировании и строительстве крупных торговых центров с парковкой для автомобилей и другими средствами обслуживания. Сегмент потребителей с более низкими доходами был оставлен для **дискаунтеров** и прочих магазинов, не предоставляющих специальных услуг и осуществляющих продажу товаров от брендов производителей. Однако *Aldi* — это немецкий дискаунтер, который является одним из самых больших розничных продавцов бакалеи в Европе, он пришел на британский рынок. *Aldi* не вкладывает больших средств в помещения и дизайн магазинов.

Aldi и ряд других международных участников рынка получили преимущество на зарубежном рынке за счет:

- *перемещения системного подхода к планированию*, бюджетированию и дистрибуции, который был протестирован на различных рынках; эти принципы просто реализовать;
- *перемещения людей* — квалифицированные кадры могут получить назначение за пределами национального рынка, получая и перенося таким образом международный опыт;
- *экономии от централизации* — вместо дублирования основных системных функций компании в различных странах, их можно централизовать, повышая тем самым компетентность компании, сокращая таким образом издержки и повышая эффективность;
- *глобальных перспектив* — международные ритейлеры обладают хорошей позицией, позволяющей им оценить различные возможности и увидеть перемены в розничной торговле, которые они могут использовать для повышения рентабельности бизнеса, если сумеют применить правильные стратегии.

Опыт управления

Перемещение концепций связано с интернационализацией опыта управления. Этот процесс включает интернационализацию навыков и методов, используемых в управлении компанией; также на новые рынки переносятся основные характеристики внутренней культуры компании. Один из основных способов передачи функций управления — через формирование альянсов. Раньше альянсы в розничной торговле создавались с целью достижения экономии от масштаба при закупках; современные международные союзы преследуют более глобальные цели. Существует ряд мотивов, которые побуждают ритейлеров вступать в альянсы: операционная энергия, экономия от масштаба, увеличение власти над производителями, развитие собственных брендов ритейлера и совместные оборонительные действия, направленные на защиту национального рынка от иностранных конкурентов. Международные розничные союзы — результат растущей тенденции глобализации. Успешное управление альянсом требует тесного сотрудничества, связей, общих целей и принятия совместных мер.

За последние 20 лет цели создания альянсов изменились. В 1980-х гг. альянсы в розничной торговле (особенно в продовольственном секторе) создавались с целью получения преимуществ от масштаба и повышения власти над производителями. Например, в 1988 г. возник альянс *Associated Marketing Services (AMS)*, в его состав вошли такие компании, как

Ahold (Нидерланды), *Casino* (Франция) и *Safeway* (Великобритания). В период бума интернализации в 1990-х гг. розничные торговцы начали объединяться в альянсы для обеспечения необходимого масштаба товарооборота, чтобы конкурировать с такими гигантами, как *Wal-Mart*, товарооборот которого составлял 207 млрд евро, и *Carrefour*, у которого было множество магазинов в 27 странах.

Развитие информационных технологий привело к возникновению нового типа альянсов — электронных бирж и порталов *B2B*, например появились такие сетевые ресурсы, как *WorldWide Retail Exchange* и *GlobalNetExchange*, участниками которых являются *Carrefour*, *J. Sainsbury*, *Metro* (немецкий ритейлер) и *Kroger* (ритейлер из Великобритании). Целью этого объединения является повышение эффективности внутри цепи поставок, поскольку совместные усилия ритейлеров позволяют им добиваться лучших условий у поставщиков.

Технология

Масштаб и сложная организационная структура розничных компаний, особенно международных, требуют применения современных технологий для того, чтобы оставаться конкурентоспособными. Внедрение информационных технологий способствовало развитию новых методов и систем централизованного менеджмента розничных операций, которые способствуют повышению качества процесса принятия решений на уровне функциональных областей: финансы, персонал и логистика. Для международных участников эти функции отличаются особой сложностью. Технология также применяется на операционном уровне, например системы *EPOS* в магазинах.

Интернационализация не всегда сопровождается внедрением самых передовых технологий, однако подразумевает, что компания использует достаточно современное технологическое обеспечение. Ритейлеры справедливо полагают, что для них предпочтителен тот рынок, на котором они обладают технологическим преимуществом. В подобной ситуации технологическое преимущество превращается в конкурентное преимущество над местными розничными продавцами. Таким образом, хотя технология в большинстве случаев применяется для повышения эффективности и снижения затрат, она может сама по себе стать конкурентным преимуществом.

Применение современных технологий в розничной торговле в международном масштабе имеет определенные последствия. В стране, куда приходит международный ритейлер, изменяется рабочая атмосфера. Процесс интернализации может привести к изменениям в розничной торговой среде принимающей страны. Это особенно заметно, когда ритейлер из страны с высоким уровнем экономического развития приходит на рынок развивающегося государства (с менее развитой структурой розничной торговли). Приход компании на менее развитый рынок не означает простого внедрения новых форматов розничной торговли или новых технологий, значительное влияние на новый рынок оказывает также сложная структура управления, характерная для международных ритейлеров. Например, исследование иностранных ритейлеров на греческом рынке показало, что основной эффект от их выхода на рынок — не внедрение новых форм розничного бизнеса, а «распространение современных концепций и методов управления» (*Boutsouki et al*, 1995).

Закупка

В сфере розничной торговли современные концепции управления и новые технологии все чаще перемещаются за пределы национальных границ, так же как и функция закупки, которая имеет немаловажное значение в процессе интернационализации. В послевоенный период масштабы многих производителей увеличились, и они превратились в межнациональные корпорации. В большинстве случаев это привело к тому, что ритейлеры (даже те, которые работают исключительно на внутреннем рынке) вынуждены взаимодействовать с производителями и оптовыми торговцами на иностранных рынках.

Одним из главных мотивов, побуждающих ритейлеров вступать в различного рода альянсы, все еще остается более высокая эффективность совместных усилий в процессе закупки. Очевидны преимущества большего размера компании при взаимодействии с межнациональными поставщиками; ритейлеры могут использовать свое коллективное влияние на поставщиков с целью снижения цены и повышения качества продукции. Например, европейский альянс *EMD* определил своей целью повышение рыночной власти компаний, входящих в его состав: «В объединении — сила. В международном объединении — еще большая сила» (*Retail Intelligence*, 1991, p. 18).

Предполагается, что интернационализация одной функции розничной компании влечет за собой интернационализацию и других функций. Например, если ритейлер интернационализирует функцию закупок товаров, это может вести к передаче за пределы национальных границ некоторых технологий и функций управления. Таким образом, ритейлер приобретает опыт работы в международной среде, а в дальнейшем он может сконцентрироваться на реализации стратегии роста в международном масштабе. Процесс интернационализации можно рассматривать как восходящую кривую.

СТРУКТУРЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Как отмечают Дэвис и Финни (*Davies, Finny*, 1998), до середины 1970-х гг. уровень развития международной розничной торговли был довольно низким, часто можно было наблюдать неудачи ритейлеров при попытке выйти за пределы внутреннего рынка. Первопроходцами в международной розничной торговле были в основном американские компании: *Woolworths* — 1909 г. (хотя сегодня эта компания уже не является американской) *British Home Stores* (теперь *Bhs*) (была основана в 1928 г. двумя американцами) и *Safeway* — в 1963 г. (до того, как ее приобрела *Argyll*) (теперь — *Safeway plc*). Европейские ритейлеры проявляли гораздо меньше амбиций, за исключением, пожалуй, попыток *C&A*, *Boots* и *Marks&Spencer*.

Хотя уже можно говорить о глобальной среде розничной торговли, все еще сохраняются фундаментальные различия между национальными розничными рынками. Несмотря на существование действительно глобальных розничных марок, которые можно найти по всему миру, во многих странах остаются традиционные розничные структуры. Неорганизованная розничная торговля (например, открытые рынки) характерна для развивающихся экономик. И даже несмотря на то что современные формы

розничной торговли уже присутствуют на этих рынках, традиционные методы розничной торговли составляют значительную часть розничного рынка и имеют тесную связь с местной культурой и образом жизни. Например, даже в Сингапуре с его современными торговыми центрами и огромным количеством международных ритейлеров, многие люди ежедневно покупают различные товары на открытых рынках.

Измерение розничных структур

Что подразумевается под термином «структура розничной торговли (розничная структура)» и каким образом можно ее измерять, чтобы сравнить различные рынки? Структура розничной бизнес-среды, как правило, связана с природой и основными характеристиками рынка: например, тип розничных операций, многообразие торговых предложений, расположение магазинов и характер собственности.

Для измерения розничной бизнес-среды часто используется показатель уровня концентрации рынка. Высокий уровень концентрации характерен для развитых рынков. Например, товарооборот трех самых крупных ритейлеров составляет 58% всех розничных продаж продовольственных товаров в Германии и 47% — в Великобритании и Франции, показывая тем самым, что это страны с развитой розничной структурой. По сравнению с этими показателями 22% — в Италии и 8% — в Польше говорят о том, что это страны с менее развитой сферой розничной торговли (*Retail Intelligence*, 2001b). Эта ситуация объясняется следующим фактом: развитие отрасли розничной торговли предполагает, что крупные сетевые участники начинают отбирать долю рынка у традиционно независимых ритейлеров и объединений розничных торговцев; таким образом, несколько крупных компаний приобретают значительную долю рынка.

Уровень развития структуры розничной торговли можно измерять не только числом ритейлеров, но и числом магазинов (*Davies, Whitehead*, 1995). Из рис. 15.1 видно, что по мере развития рынка увеличивается число магазинов и розничных компаний. Как только рынок приобретает более структурированные очертания, число ритейлеров начинает сокращаться, а несколько крупных организаций приобретают доминирующую позицию.

Число магазинов начинает сокращаться, поскольку увеличивается размер отдельных магазинов (для достижения экономии от масштаба и повышения эффективности деятельности), а соответственно один магазин может обслужить большее число клиентов. В странах с развитой рыночной экономикой, таких, как Великобритания, на один магазин приходится 185 человек местного населения, в то время как в Греции этот показатель не превышает 66 человек на один магазин, при этом магазины в Греции гораздо меньше по размеру (*Retail Intelligence*, 2000a).

Число работников в розничной компании или торговой точке постоянно растет, оставляя в прошлом те времена, когда традиционные розничные компании были небольшими и в них работало немного людей. По мере развития ритейлера площадь магазинов имеет тенденцию увеличиваться, так же как и число магазинов в пределах одной компании. В странах с развитой розничной торговлей в магазинах и компаниях работает большое число людей.

Более общим показателем процветания и развития рынка является доля потребительских расходов на покупку товаров или услуг в сфере рознич-

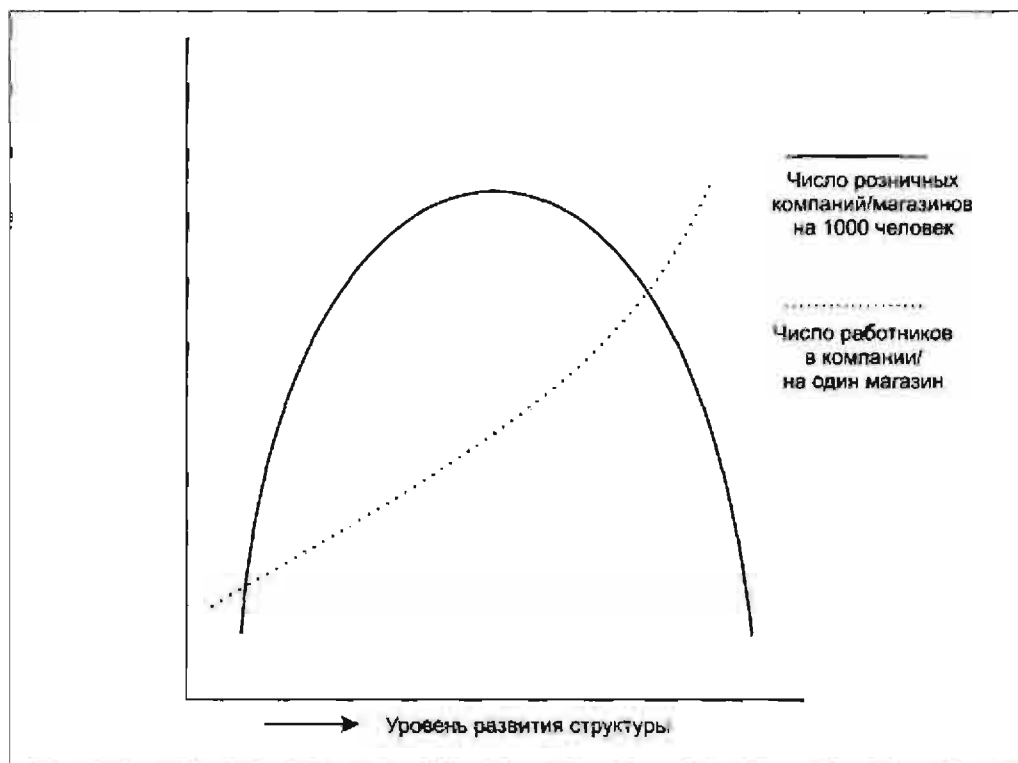


Рис. 15.1. Мера развития розничной торговли
 Источник: адаптировано из Davies, Whitehead, 1995.

ной торговли. С ростом доходов населения все большую часть денежных средств люди тратят на товары, которые не являются предметами первой необходимости, например на зарубежные туры и досуг, в то время как лишь небольшая доля затрат приходится на питание и одежду (однако, общая сумма может увеличиться). Так, в Германии в сферу розничной торговли направляется 28% денежных средств потребителей, а в Португалии эта доля намного больше и составляет около 60% (*Retail Intelligence*, 2000b).

Торджмен (*Tordjman*, 1995) структурировал все рынки Западной Европы в матрицу с четырьмя стадиями структурного развития. «Передовые рынки» Великобритании и Германии характеризуются самым высоким уровнем концентрации и четкой сегментацией. Далее следуют «структурированные рынки» Франции и Нидерландов, затем — «переходные рынки» Испании и Италии, а также *традиционные розничные структуры* Португалии и Греции. Эти рынки можно представить на единой прямой развития розничной торговли (рис. 15.2).

Бизнес-среда розничной торговли в странах, где раньше существовала система централизованного планирования экономики, может показаться похожей на среду в развивающихся странах, однако здесь существуют фундаментальные отличия. Например,

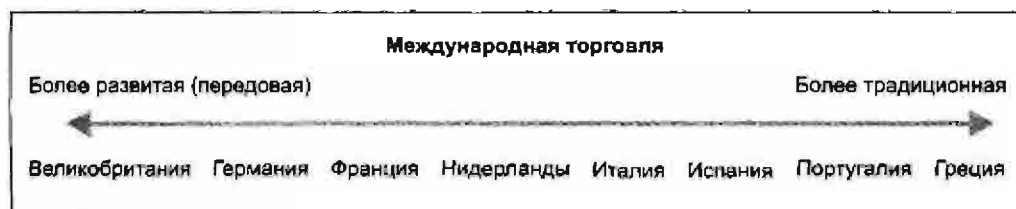


Рис. 15.2. Развитие европейских структур розничной торговли

Источник: Tordjman, 1995, p. 25.

в России розничная торговля существует в условиях, когда развитие рынка определяет предложение, а не спрос. В бывших советских республиках розничная торговля традиционно воспринималась как связующее звено в канале дистрибуции. В результате такие концепции, как маркетинг, реклама или роль торгового персонала, не рассматривались или просто не существовали. В то время как многие иностранные ритейлеры приходят на рынки бывших социалистических стран в ответ на существующий спрос со стороны потребителей и практически полное отсутствие конкуренции со стороны местных компаний, компании, принадлежавшие раньше государству, сталкиваются с огромными трудностями, пытаясь подстроиться под новые условия.

Важно отметить, что приведенное выше описание не может полностью объяснить структуру розничной среды в бывших странах социалистического лагеря. В условиях, когда розничная торговля развивается прежде всего под воздействием предложения, а не спроса, модель роста и увеличения числа розничных торговых точек отличается от моделей, существующих в развитых и развивающихся странах. Природа плановой экономики не позволяет увеличивать число магазинов в ответ на растущий спрос со стороны потребителей, таким образом, структура розничной торговли бывших социалистических стран должна рассматриваться отдельно от других развивающихся экономик.

В следующем подразделе мы проанализируем, какие различия существуют между национальными рынками розничной торговли. Принимая во внимание эти различия, необходимо также указать, например, что некоторые национальные рынки могут обладать и сходными чертами — характеристики розничного рынка не всегда резко изменяются за пределами национальных границ. Например, сложно найти различия между розничной торговлей в Западной Германии и розничным рынком в Голландии. Кроме того условия розничной торговли могут изменяться и внутри национальных границ. На этот факт указал в своем исследовании розничной торговли Голландер (*Hollander, 1970*). Он отмечал, что между условиями розничной торговли на Восточном и Западном побережье США существует больше различий, чем между условиями в северо-восточной части США и Канаде (несмотря на разделяющие их национальные границы). Концепция больших различий в пределах одного рынка, чем в пределах нескольких национальных рынков применительно к Европе была подкреплена доказательствами До-усоном (*Dawson, 1994*) и Майерсом (*Myers, 1996*).

МОТИВЫ И ПРИЧИНЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

Одним из принципиальных вопросов интернационализации розничной торговли является вопрос, почему розничные торговцы выбирают эту стратегию. Очевидно, что выход на новый рынок — это наиболее рискованный и затратный вариант роста компании. Действительно, «международная розничная торговля требует огромных инвестиций и не дает никакой гарантии их возврата», — отмечает Ламей (*Lamey, 1997*).

В то время как существует ряд процветающих международных ритейлеров, есть много примеров неудачных попыток интернационализации. Неудача, бесспорно, является результатом серии комплексных и тесно взаимосвязанных факторов. Например, несмотря на то, что компания *Boots the Chemist* пользовалась успехом на внутреннем рынке и обладала рядом филиалов в других странах, ей пришлось в конечном счете сдать свои позиции в Канаде, Новой Зеландии, Франции, Нидерландах и, наконец, в Японии. У компании все еще сохраняются магазины в Таиланде и на Тайване.

Если ритейлеру удастся успешно выйти на один зарубежный рынок, это не означает, что автоматически его ждет успех и на других рынках. Например, компания *Tesco* вышла на рынок Ирландии в 1978 г., однако после огромных убытков в 1986 г. она покинула рынок. Компания *Tesco* вновь сделала попытку выйти на ирландский рынок в конце 1990-х, кроме того, у нее есть магазины в Восточной Европе и Азии.

Стратегии роста

Если предположить, что все розничные компании в конечном итоге стремятся к росту, у них есть три альтернативных варианта (*Pelegrini, 1994; Treadgold, 1991*):

1. Концентрируясь на домашнем рынке, компании могут выбрать стратегию экспансии внутри сектора, т.е. они создают новые форматы розничной торговли, создают предложения для новых секторов рынка или даже начинают работать за пределами сферы розничной торговли.

2. Вторая стратегия роста предполагает, что ритейлеры, сохраняя свое розничное предложение, выходят на новые рынки. Основным преимуществом этой стратегии является тот факт, что ритейлеры тем самым получают международный опыт, однако им приходится многое изучить и понять, чтобы адаптироваться к условиям нового рынка.

3. Третий вариант роста состоит в применении комбинированной стратегии, т.е. компания может отойти от своего основного торгового предложения и сделать потребителям новое предложение и в то же время интернационализироваться. Таким образом компании удастся сбалансировать риски, однако необходимо сосредоточиться на том, чтобы не произошла полная децентрализация управления. Если ритейлер активно реализует эту стратегию, то он может превратиться в компанию с портфелем международных бизнесов или в холдинговую компанию.

Примеры: стратегии роста

Секторная экспансия

Компания *John Lewis Partnership* управляет сетью из 25 универмагов. Кроме того, у компании есть более 120 супермаркетов *Waitrose*. Между этими двумя форматами розничной торговли, кажется, мало общего, однако и универмаги, и супермаркеты ориентированы на потребителя со средним и выше

среднего уровнем доходов, т.е. у них одна и та же целевая группа, и они делают потребителям взаимодополняющие торговые предложения. У компании также есть собственное производство, а собственные брэнды важны для обеих сетей *John Lewis*. Преимущества ритейлера, работающего на нескольких сегментах национального рынка, заключаются в том, что он хорошо знает потребителя, а имидж компании обладает достаточной силой и может быть расширен на другие секторы.

Международная экспансия

Примером международной экспансии может служить немецкий дискаунтер *Aldi*. Компания была основана сразу после войны и ориентирована на торговлю ограниченным ассортиментом основных товаров (дженериков) по низким ценам. Начиная с 1960-х гг. *Aldi* начала экспансию на европейский и американский рынки, используя стратегию органического роста. Несмотря на использование множество альтернативных торговых марок, все магазины компании фактически идентичны. Таким образом достигается высокая эффективность и экономия на масштабе. Несмотря на обширную международную экспансию, дискаунтер практически не адаптировал свое торговое предложение к различным национальным рынкам.

Объединение экспансии в секторы и на международный рынок

Компания *Kingfisher* управляет рядом сетей в различных секторах рынка, включая сектор товаров для самостоятельного обустройства дома («Сделай сам») (например, *B&Q*, *Castorama*), сектор электрических приборов (например, *Comet*, *Darty*), а также товаров повседневного спроса (например, *Woolworths*). У компании есть магазины в большинстве европейских стран, а также на Дальнем Востоке, в Канаде и Бразилии. Также ритейлер занимается электронной коммерцией. Преимуществом этой стратегии является множество возможностей для развития; однако появляется ряд проблем, связанных с работой на новых рынках и в новых незнакомых секторах. Опасность состоит в том, что компания может утратить четкое направление развития. Эта стратегия в большей степени подходит для опытных международных компаний.

Причины интернационализации

Предпринималось множество попыток выявить мотивы, которые стоят за решением об интернационализации деятельности. В одном из первых исследований, проведенных Голландером (*Hollander*) в 1970 г., приводятся пять причин интернационализации в розничной торговле:

- 1) непредвиденная интернационализация;
- 2) некоммерческие мотивы;
- 3) коммерческие цели;
- 4) государственное регулирование;
- 5) капитализация существующих и потенциальных коммерческих возможностей.

Под *непредвиденной* интернационализацией Голландер подразумевает интернационализацию, возникающую из-за политической нестабильности. Например, изменение национальных границ может привести к тому, что компания окажется на различных рынках, в то время как ее магазины так и останутся на своих местах. Этот вариант интернационализации можно продемонстрировать на примере стран Восточной Европы. Американский ритейлер *K-Mart* вышел на рынок Чехословакии, и уже через год компания работала на двух различных рынках: чешском и словацком (*Alexander*, 1995; *Loker et al*, 1994).

Милтон Фридман (*Milton Friedman*, 1970) предполагал, что единственная цель, которой руководствуются компании, — это увеличение прибыли. Однако Голландер высказал мнение, что некоторые ритейлеры могут осуществлять экспансию на новые рынки по некоммерческим причинам — политической, личной, этической или социальной. Например, розничные продавцы могут выйти на рынок, руководствуясь социальной ответственностью и ответственностью перед окружающей средой (политика закупок *Body Shop* «Торговля не помощь») или желанием помочь в развитии инфраструктуры для стабилизации экономики (такая ситуация имеет место в странах Восточной Европы).

Коммерческие цели включают: выход на рынок для опережения конкурента, получение важных знаний о новом рынке, прежде чем начать более масштабную экспансию, и получение знаний об инновациях, которые могут быть затем использованы на других рынках.

Государственное регулирование в большей степени влияет на выбор рынка, чем является собственно предпосылкой интернационализации. Ритейлеры склонны выбирать рынки, где существует меньше ограничений со стороны законодательства для их развития. Если государственное регулирование на домашнем рынке ограничивает рост розничной торговли, это может стать катализатором для международной экспансии. В качестве примера можно привести ситуацию, с которой столкнулась компания *Loi Royer* во Франции, где строго ограничивается развитие крупных торговых центров за пределами города. В результате французские гипермаркеты вынуждены были развиваться за счет экспансии на рынки с менее жестким государственным регулированием (Испания и т.п.).

Пятая причина, приводимая Голландером, вероятно, наиболее очевидна. Ритейлеры постоянно находятся в поисках *возможностей для роста*, поэтому если они видят существенный потенциал для роста на иностранных рынках, они, скорее всего, предпочтут капитализировать эти возможности, несмотря на потенциальные риски.

Дебаты о проактивной и реактивной стратегиях в розничной торговле

Стратегия розничного торговца формируется под влиянием различных сил. Если ритейлер следует стратегии роста за счет экспансии на зарубежные рынки, то это связано с влиянием определенных условий внешней бизнес-среды и внутренних факторов в пределах компании. Традиционно интернационализация рассматривалась как результат воздействия сил, «выталкивающих» ритейлера за пределы национального рынка. Предполагается, что если условия рынка не позволяют ритейлеру расширять свою деятельность, то он вынужден искать возможности для роста на новом рынке.

Этот вариант объяснения процесса интернационализации характерен для реактивной школы (школы «быстрого реагирования»).

Одновременно существует предположение, что ритейлеры осуществляют международную экспансию не из-за ограничений, существующих на внутреннем рынке, а, скорее, изыскивая возможности, которые предоставляют другие рынки. Этот подход получил название «стратегия предвидения». Дебаты по поводу этих двух стратегий продолжаются, поэтому мы будем использовать интегрированный подход к изучению интернационализации

в сфере розничной торговли Александра и Майерса (*Alexander, Myers, 2000*). Во многих случаях справедливо утверждение, что ритейлеры осуществляют интернационализацию под воздействием комбинации «выталкивающих» (*push*) и «вытягивающих» (*pull*) факторов. Если это действительно так, то, возможно, имеет смысл рассматривать мотивы интернационализации как два противоположных конца единой линии (континуума) (рис. 15.3).



Рис. 15.3. Стратегии проактивная и быстрого реагирования

К числу сил, «выталкивающих» ритейлеров за пределы внутреннего рынка, можно отнести следующее:

- *структурные условия*, которые ограничивают дальнейший рост, — например, давление растущей конкуренции, устаревание форматов розничной торговли, концентрация розничного сектора и близость уровня насыщения рынка;
- *законодательные факторы* — например, воздействие ограничений, контролируемых развитием крупномасштабных продовольственных магазинов за пределами города или региональных торговых центров, таких, как *Bluewater*;
- *политические проблемы* — например, нестабильная политическая и экономическая ситуация в странах Восточной Европы;
- *социальные и демографические факторы*, например снижение потребительского спроса из-за сокращения численности или старения населения;
- *экономические проблемы* — например, влияние экономического спада на расходы потребителей.

Факторы «вытягивания» противоположны факторам «выталкивания». В некотором отношении их можно рассматривать как «обратную сторону медали». Например, рынок, который не налагает строгих законодательных ограничений на часы работы магазинов, может предоставить ритейлеру определенные возможности для роста бизнеса. Таким образом, розничная компания, столкнувшаяся с законодательными ограничениями на внутреннем рынке, ищет возможности экспансии на рынок, где действует менее суровое законодательство. Рынок с растущим населением может показаться привлекательным для ритейлеров из стран, где имеет место процесс старения населения. Точно так же рынок с высокими потребительскими расходами, вероятно, будет обладать большим потенциалом для роста, чем рынок с ограниченной покупательной возможностью потребителей (табл. 15.2).

Традиционная интерпретация интернационализации принадлежит «реактивной» школе мысли. Основываясь на наблюдении за действиями розничных продавцов в 1960-х, 70-х и начале 80-х, было сделано предположение, что основными причинами роста числа ритейлеров, расширяющих деятельность на зарубежные рынки, были «выталкивающие» факторы, а именно недостаток возможностей для роста на внутреннем рынке (*Kacker, 1985; Salmon, Tordjman, 1989; Treadgold, 1988*). Предполагалось, что ритей-

леры не пойдут на высокий риск и затраты, с которыми сопряжена интернационализация, до тех пор, пока на внутреннем рынке существуют возможности роста.

И наоборот, считается, что факторы «вытягивания» мотивируют ритейлеров искать возможности развития на зарубежных рынках. «Предвосхищающая» (проактивная) интернационализация имеет место, когда возможности, открывающиеся на внешних рынках, перевешивают в сознании ритейлера высокие риски и необходимые для международной экспансии инвестиционные затраты, независимо от того, какие возможности существуют на внутреннем рынке. Это более агрессивная стратегия и потенциально более успешная, поскольку она может быть реализована более медленными темпами и требует меньшего объема первоначальных инвестиций. Кроме того, компания берет на себя меньший риск, поскольку у нее все еще есть возможности для роста на внутреннем рынке. Даже сторонники быстрого реагирования не оставляют без внимания факторы «вытягивания». Однако они полагают, что факторы «вытягивания» не определяют решения ритейлера относительно интернационализации, однако имеют принципиальное значение при выборе нового рынка.

В отличие от исследования, основанного на наблюдениях за поведением ритейлеров и поддерживающего подход «быстрого реагирования», в середине 1990-х гг. появились эмпирические работы, подтверждающие про-активную интернационализацию (Alexander, 1990a, 1990b; Williams, 1992a, 1992b; Myers, Alexander, 1996; Myers, 1996). Александер полагает, что желание компании использовать возможности, существующие на международной арене — степень, в которой компания придерживается стратегии «проактивной» интернационализации, — частично зависит от формата розничной торговли, товаров и уровня насыщения внутреннего рынка. В то время как сторонники стратегии быстрого реагирования утверждают, что ритейлеры осуществляют международную экспансию, когда на внутреннем рынке наблюдается высокая степень насыщения, и несмотря на тот факт, что компании поддерживают формат розничной торговли, который мало отвечает запросам зарубежных рынков, сторонники проактивной интернационализации полагают, что ритейлеры выходят на новые внешние рынки, когда они обладают форматом розничных точек, который может

Таблица 15.2

Факторы «выталкивания» и «вытягивания»

Факторы	Примеры факторов «выталкивания»	Примеры факторов «вытягивания»
Структурные	Вступление формата супермаркетов в стадию зрелости в Великобритании	Конкурентное преимущество открытия гипермаркетов в Индонезии
Законодательные	Ограничения развития крупных магазинов за пределами городов во Франции	Отсутствие жесткого законодательного регулирования в Греции
Политические	Нестабильная ситуация в странах Восточной Европы	Стабильная политическая обстановка в Германии
Социально-демографические	Сокращение численности населения в развитых западных странах	Растущий неудовлетворенный спрос в менее развитых странах Европы
Экономические	Экономический спад в Японии	Увеличение потребительских расходов в Латинской Америке

Minicase 15.1**Создание хорошего настроения: центры продаж при фабриках будут пользоваться успехом в Европе, если им удастся создать американский стиль обслуживания**

Любой потребитель, который хоть раз испытывал чувство удовлетворения от покупки дорогих дизайнерских товаров по низким ценам, знает, что такое центры продаж при фабриках. Такие центры предлагают совершать покупки в приятной, хорошо продуманной обстановке с организованным питанием, развлечениями и бесплатной парковкой. Фирменные магазины при фабриках отличаются от традиционных торговых центров, поскольку дистрибьюторами выступают сами производители. Магазины при фабриках — это необходимое дополнение для производителей, поскольку с их помощью они могут избавляться от товаров из старых коллекций, освобождая тем самым пространство под новые товары.

Как правило, в торговых центрах при фабриках продаются не поврежденные товары, а просто товары из старых коллекций, которые невозможно уже продать по полной цене. Для потребителей, которых не волнует, что приобретаемый ими костюм от *Versace* не из самой последней коллекции, магазины при фабриках — настоящий клад. Принимая во внимание их привлекательность для потребителей, остается загадкой, почему магазины при фабриках, которые уже длительное время существуют в США, пришли в Европу совсем недавно? Неужели европейцев не привлекает то греющее душу чувство самоудовлетворения, которое возникает при покупке сумочки *Prada* с 50%-й скидкой? Исследования подтверждают, что европейцы ничуть не менее американцев приветствуют покупку дорогих товаров по сниженным ценам.

Согласно отчету «Европейский торговый центр при фабрике», представленному *Institute für Gewerbezentren* из Штэрнберга (Германия), число магазинов при фабриках в Европе за последние два года значительно увеличилось. В 1998 г. в Европе существовало 40 подобных центров, в конце 2001 г. их число достигнет уже 77, а в конце 2002 г. ожидается, что в Европе будет функционировать 93 фирменных магазина при фабриках. Ожидаемая площадь всех магазинов этого формата в конце следующего года превысит 1 млн кв. м. В 1992 г. этот сектор был представлен лишь тремя магазинами.

Особое внимание в отчете уделяется тому факту, что в то время как в Европе число центров продаж при фабриках стремительно растет, в США, где этот торговый формат появился впервые, в этом секторе розничной торговли наблюдается спад. Число центров продаж, ежегодно открываемых в США, неуклонно падает начиная с 1993 г., согласно флоридской газете *Value Retail News*, принадлежащей Международному совету торговых центров (*International Council of Shopping Centers*). К настоящему моменту в США функционирует 278 торговых центров при фабриках, в то время как в 1996 г. их было 329.

Мом Фолк, руководитель проекта «Отчет о Европейских центрах продаж при фабриках», говорит, что сокращение количества центров продаж при фабриках не означает, что их развитие достигло зенита. Напротив, он считает, что закрываются в основном мелкие, морально устаревшие центры, в то время как появляются новые крупные магазины. Действительно, данные *VRN* показывают, что средний размер центров продаж при фабриках начиная с 1988 г. практически удвоился и составляет 207 469 кв. ф. по сравнению с 122 000 кв. ф. в 1988 г. Однако, по мнению Линды Хамперс, главного редактора *VRN*, основной проблемой для торговых центров при фабриках в США является насыщение рынка. «В Европе возникнет ситуация, когда нельзя будет строить дополнительных магазинов при фабриках», — говорит Линда. Она отмечает, что фабричные магазины, как правило, открываются за пределами крупных городов, там, где практически отсутствуют другие розничные предложения. «Производители не хотят мешать своим дистрибьюторам», — заявляет Линда Хамперс.

В то время как большинство американских фабричных центров продаж расположено на участке земли, равноудаленном от двух ближайших крупных городов, в Европе фирменные магазины при фабриках, как правило, находятся на окраине города. Второе наиболее популярное местоположение — «неизвестно где»: около 24% всех центров расположены в глуши. Г-н Фолк говорит, что проблема насыщения, которая повлияла на американские торговые центры при фабриках, гораздо более актуальна для Европы, где существуют жесткие ограничения развития торговых центров. В таких странах, как Германия, для того чтобы получить разрешение на строительство нового центра, необходимо также преодолеть сопротивление местных производителей и ритейлеров. По мнению г-на Фолка, для немецких потребителей цена приобретаемого товара имеет большое значение, поэтому в Германии магазины, предлагающие скидки, пользуются повышенным вниманием клиентов.

«Но выйдут ли люди на улицу, чтобы протестовать против трудностей, возникающих при попытке открыть новый торговый центр? — спрашивает г-н Фолк. — Я не думаю».

Однако пример развития сектора фабричных магазинов в США говорит о том, что в будущем европейские торговые центры при фабриках также ожидают определенные проблемы. Даже случайный наблюдатель может заметить, что значительную долю рынка американской розничной торговли захватили крупные ритейлеры, предлагающие товары по сниженным ценам: *Wall-Mart* и *Target*. Они получили дополнительных потребителей за счет снижения доли рынка универмагов и модных бутиков. Но если товары по сниженным ценам доступны практически на каждой улице, кому нужны магазины при фабриках? Линда Хамперс говорит, что покупатели торговых центров при фабриках ищут больше, чем просто низкие цены.

«Те люди, которые покупают товары в торговых центрах, ищут не просто низкие цены, — заявляет Линда. — Это покупатели мировых брэндов». Точно также г-н Фолк разделяет клиентов европейских торговых центров при фабриках на тех, которые приезжают туда в поисках исключительно денежных выгод, и тех, кого интересует качество товаров и т.п. Они хотят покупать товары в комфортных условиях и воспользоваться высоким качеством обслуживания посетителей. Г-н Фолк говорит, что в Европе с наибольшей вероятностью достигнут процветания те торговые центры, которые смогут удовлетворить потребности даже самых взыскательных потребителей. Однако, как ни странно, европейские торговые центры при фабриках уступают американским именно в качестве обслуживания покупателей, утверждает Линда Хамперс. «Я думаю, что в Европе, менеджмент торговых центров — это в большинстве случаев функция разработчиков, в то время как в США этим занимаются ритейлеры», — говорит г-жа Хамперс. Даже с 50%-й скидкой сумочку *Prada* необходимо предложить клиенту так, чтобы он почувствовал, что его настроение повышается от удачной покупки. В этом и заключается суть магазинов при фабриках.

Источник: Norma Cohen // Financial Times. 2001. 31 August.

быть успешно использован по всему миру, независимо от того, что внутренний рынок не дошел еще до стадии насыщения.

Доводы сторонников проактивной стратегии не обязательно вступают в противоречие с теорией быстрого реагирования. В эмпирической работе (о которой мы писали выше) они объясняют возможные мотивы интернационализации в 1990-е гг. Стоит отметить, что в разное время и в разной степени отдельные ритейлеры руководствовались как стратегией быстрого реагирования, так и проактивной стратегией, делая выбор в пользу интернационализации.

Движущие силы

В дополнение к анализу влияния на процесс принятия решения об интернационализации окружающей бизнес-среды (например, экономического роста и законодательных условий) необходимо также учитывать влияние *внутренних факторов*, например мнение совета директоров и философию менеджмента. МакГолдрик и Дэвис (*McGoldrick, Davies, 1995*) создали модель движущих сил интернационализации. Эта модель развивает дихотомическую теорию факторов «выталкивания» — «вытягивания». Помимо анализа внешних факторов, рассматривается также влияние различных аспектов внутренней организации отрасли. Для компании важно иметь представление о факторах внутренней организации, влияющих на развитие международной экспансии, поскольку эти факторы проще поддаются контролю в отличие от факторов внешней среды, на которые компания не имеет практически никакого влияния.

К числу факторов внешней бизнес-среды, которые необходимо принимать во внимание, относятся факторы, которые:

- *способствуют развитию* международной деятельности, например наличие подходящих целей для покупки или низкие политические и экономические барьеры;
- *«выталкивают» ритейлеров* за пределы внутреннего рынка, например торговые ограничения внутри страны и насыщение рынка. Помимо влияния внешних факторов, существуют внутренние факторы, которые:
- *препятствуют реализации* стратегии международной экспансии, например начальные затраты и страх перед реакцией акционеров;
- *способствуют интернационализации*, например эффект международных альянсов и т.п.

Как показано на рис. 15.4, эмпирический анализ международной деятельности крупнейших европейских продовольственных ритейлеров подтверждает модель МакГолдрика из первой главы (*Myers, 1996*). В то время как структурные факторы на внутреннем рынке — например, вступление в стадию зрелости форматов розничной торговли продовольствием, — «подталкивают» ритейлеров к интернационализации, демографические условия на новом рынке могут «вытягивать» туда розничные компании. Развитие Единого европейского рынка способствовало развитию интернационализации, в то время как языковые и культурные барьеры сдерживают этот процесс. Если принимать во внимание внутренние факторы, то отсутствие опыта международной деятельности могут сдерживать ритейлера от попытки интернационализации, однако желание приобрести имидж международной компании является важным фактором, «подталкивающим» компанию на внешние рынки.

НАПРАВЛЕНИЕ ЭКСПАНСИИ

Большое внимание в последние годы уделялось направлению международной экспансии в розничной торговле. Большинство последних исследований, посвященных интернационализации, описывают либо развитие новых рынков, либо «наводнение» внутренних рынков иностранными конкурентами. Берт (*Burt, 1993*) высказал предположение, что направление международной экспансии в розничной торговле определяется тремя основными факторами:

- 1) близость культур;
- 2) близость географического положения;
- 3) стадия развития розничного рынка.

На начальной стадии международной экспансии ритейлеры, как правило, выбирают рынки, которые находятся пространственно относительно близко от их собственного рынка. Деятельность на приграничных рынках имеет очевидные преимущества с точки зрения логистики и дистрибьюции. Ритейлер может доставлять товары в свои магазины, расположенные в соседней стране, со своего внутреннего склада, что более эффективно, менее затратно и рискованно, чем создавать абсолютно новую цепь дистрибьюции. Такой вариант экспансии позволяет компании постепенно наращивать свое присутствие на новом рынке и строить новые магазины по мере того, как ритейлер приобретает дополнительный опыт работы на этом рынке и лучше узнает его.

В процессе интернационализации ритейлеры также стараются выбрать рынок, наиболее близкий внутреннему с точки зрения культурных ценностей. Для успешного ведения бизнеса компании необходимо знать и понимать потребителя и культуру бизнеса. Действительно, существует мнение, что психологическая близость — это ключ к успеху (*Evans, Treadgold, Mavando, 2000*). Определить близости культур гораздо сложнее, чем дать определение географической или структурной близости, поскольку культура не связана с национальными границами. Однако культура является одним из определяющих факторов международной экспансии, и сложности, возникающие при его анализе, не должны привести к игнорированию этого фактора. Ниже представлены культурные аспекты, которые ока-

Minicase 15.2

Руководитель *Kingfisher* призывает удачу

Сэр Джеффри Мулкахи на следующей неделе отправляется в Китай на открытие крупнейшего в мире магазина *B&Q* и надеется, что этот день будет удачным. Руководитель *Kingfisher* приезжает в Шанхай в среду, восьмого числа восьмого месяца — число восемь в Китае является числом успеха в бизнесе. Выпуск новых ценных бумаг *Wooly/orth* последовал за продажей сети магазинов красоты и здоровья *Superdrug* и ознаменовал отказ *Kingfisher* от розничной продажи товаров повседневного спроса. Сэр Джеф собирается сконцентрироваться на более прибыльном секторе товаров для самостоятельного обустройства дома формата «сделай сам» и секторе электрических товаров, кроме того, он планирует дальнейшую интернационализацию компании.

Об интернационализации в розничном секторе чаще можно услышать, чем уви-

деть реальные результаты, однако сегодня *Kingfisher* работает в 16 странах. «Многие говорят о своей международной деятельности и международном бизнесе, но лишь немногим удастся получить прибыль от интернационализации», — говорит сэр Джеф.

Он отмечает, что основной приоритет группы — это извлечение максимальной прибыли и достижение максимальной эффективности всех ее бизнесов, в том числе и на международном уровне. Затем руководитель *Kingfisher* хочет превратить ритейлеров, у которых есть проблемы, в компании, приносящие доход. Вероятнее всего, сэр Джеф попытается повысить эффективность деятельности немецкой компании *ProMarkt*, которая занимается реализацией электрических приборов, и никак не может найти правильную стратегию развития.

зывают значительное влияние на бизнес компании в процессе интернационализации.

Исследования также показывают, что компании склонны осуществлять экспансию на те рынки, где существует менее развитая *структура розничной торговли*, чем на их внутреннем рынке, чтобы иметь конкурентное преимущество над местными участниками рынка. Несмотря на то что существует множество примеров, когда компании следовали этой стратегии (экспансия *Sage/ouze* в Бразилию или *Makro* в Юго-Восточную Азию), она далеко не всегда очевидна. Например, сектор розничной торговли продовольственными товарами в Великобритании является одним из наиболее конкурентных в мире, но американский гигант *Wal-Mart* вышел на рынок Великобритании, прекрасно сознавая силу конкуренции. Согласно оценке ритейлера, положительное отношение английских потребителей к концепции *Wal-Mart* перевешивало в конечном счете негативные моменты, связанные с высоким уровнем конкуренции (*Arnold, Fernie, 2000*).

Социальная и культурная среда

- Процесс совершения покупок отличается в странах с различными культурами. Например, на международном уровне может различаться роль женщины в семье.
- Различные структуры семьи предполагают, что в некоторых обществах отдельные потребительские товары производятся в домашнем хозяйстве, а в более развитых странах эти же продукты покупают в магазинах.
- Услуги, которые считаются само собой разумеющимися в одной стране, могут не предоставляться в другой; например, проценты за пользование кредитной карточкой в магазине в некоторых мусульманских странах не взимаются.

Только после этого он собирается переключить свое внимание на покупку новых бизнесов. «Если нам удастся добиться положительных результатов во всех приоритетных для компании направлениях и возникнут другие возможности, подходящие для нас, мы постараемся их не упустить», — говорит руководитель *Kingfisher*. Его осторожность имеет основание. Интернационализация *Kingfisher* всегда была сопряжена с определенными трудностями. Экспансия в Европе осуществлялась главным образом через Францию, где в 1993 г. группа купила сеть магазинов *Darty* (электроника и бытовая техника), а в 1998 г. инициировала слияние с *Castorama* (сеть магазинов формата «Сделай сам»). Компании все еще необходимо выкупить долю дочерних компаний в *Castorama*, при текущих обстоятельствах эта сделка — не самый лучший вариант для *Kingfisher*, поскольку французский бизнес имеет гораздо более высокий рейтинг, чем бизнес *Kingfisher*.

Принимая во внимание ситуацию на рынках электроники и товаров для обустройства дома в США, где доминируют не более двух компаний на каждом рынке, сэр Джеф полагает, что Европа в конечном итоге пойдет тем же путем. В частности, он говорит, что в Германии изменения налога на прирост капитальной стоимости, которое вступит в силу в начале следующего года, должно заставить крупных ритейлеров, многие из которых находятся в семейной собственности, пересмотреть свои позиции. «Европа собирается консолидироваться, — заявляет руководитель *Kingfisher*. — Для меня очевидно, что начало этому процессу положено. Однако трудно предсказать в точности, что произойдет дальше».

Источник: Susanna Voyle // *Financial Times*. 2001. 2 August.

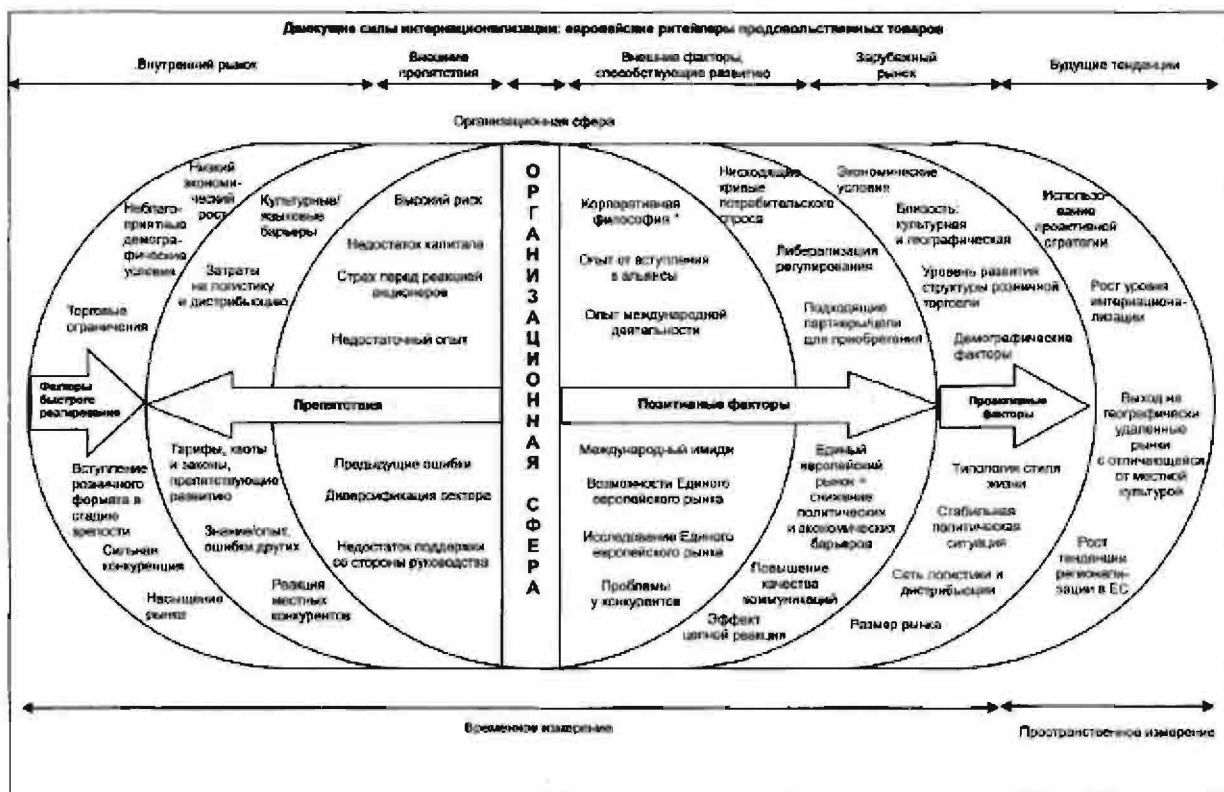


Рис. 15.4. Движущие силы: европейские ритейлеры продовольственных товаров
 Источник: Myers, 1996; адаптировано из McGoldric, Davies, 1995.

- У людей с различными культурными ценностями разное отношение к рекламным кампаниям и мероприятиям по продвижению товаров или услуг. Они могут по-разному воспринимать одни и те же цвета, символы и рекламные сообщения. Например, в Таиланде и Малайзии недопустимо использование в рекламе оголенных рук. Кроме того, яркие цветные товары могут быть не приняты в ряде стран, включая Японию.

- Представление о важности сохранять лицо и необходимости развивать социальные связи со странами Востока является ключом к успеху.

Пример: выход на рынок розничной торговли продовольственными товарами в Великобритании

Рынок Великобритании характеризуется высокой степенью концентрации, три крупных ритейлера обеспечивают примерно 50% товарооборота сектора розничной торговли продуктами питания. Наиболее популярный формат магазинов — супермаркеты на окраине города. Они обеспечивают простой доступ к парковке автомобилей, высокий уровень обслуживания, широкий выбор продуктов, производимых под собственными торговыми марками ритейлеров, большой ассортимент товаров и услуг и обладают высоким уровнем доходности.

Провал

Французская компания *Carrefour* попыталась вывести на британский рынок формат гипермаркетов, однако очень быстро от него отказалась. Эта попытка интернационализации потерпела неудачу в силу ряда причин, которые связаны не только с неприятием этого формата британскими потребителями. Например, британские потребители не привыкли покупать в продуктовых магазинах дорогие непродовольственные товары, что значительно сократило прибыль ритейлера. Супермаркеты также начали предлагать клиентам услуги бесплатной парковки и увеличили продолжительность часов работы магазинов, соответственно британские потребители предпочли более высокий уровень обслуживания и близкую британской культуру ритейлеров.

Успех

Континентальный дискаунтер *Aldi* вышел на рынок Великобритании в 1989 г. Формат магазинов предполагал низкие цены и ограниченное обслуживание. Обычно компания предлагала основные брэнды по ценам на 30% дешевле, чем в других магазинах, при этом набор товаров был ограничен (около 550), а высокая рентабельность достигалась за счет товарооборота. Сейчас у компании — более 225 магазинов в Великобритании. Ее успех основан на стратегии не прямой конкуренции с супермаркетами, на предложении дополнительного формата магазинов.

Ритейлеры могут добиться успеха не только за счет выхода на менее развитый рынок, но и за счет заполнения пробелов на рынке. В терминах «колеса розничной торговли» (*McNair*, 1958; *Brawn*, 1987) британский сектор розничной торговли продовольственными товарами перешел из стадии ценовой конкуренции в стадию конкуренции по параметрам качества продукции и обслуживания. Соответственно на рынке появилась ниша, которая была быстро заполнена дискаунтерами, предлагающими товары по самым низким ценам.

В то время как географическая близость, культура и структура рынка являются фундаментальными факторами для понимания направления международной экспансии, не следует полагать, что отношение к между-

народной экспансии остается статичным. Соответственно необходимо рассматривать четвертый фактор, который оказывает влияние на восприятие международных возможностей, — фактор времени. Этот четвертый фактор был введен Тредголдом (*Treadgold, 1991*), который утверждал, что ритейлер, который первоначально отказывается от интернационализации из-за высокого риска и значительных издержек, через некоторое время может стать менее осторожным или более амбициозным, в результате чего он начнет искать новые возможности для международной экспансии.

Стадии развития международного ритейлера

1. Неприятие.
2. Осторожность.
3. Амбиции.

Логика модели Тредголда (*Treadgold, 1991*) (рис. 15.5) состоит в том, что ритейлеры первоначально не принимают интернационализацию, поскольку она требует значительных инвестиций и сопряжена с высоким риском. В то время Тредголд отнес *Tesco* к ритейлерам, находящимся на первой стадии интернационализации. Он полагал, что стоит компании выйти на международную арену под воздействием «вытесняющих» факторов, как ее опыт международной деятельности вырастет и она перейдет на следующую стадию развития, начав *осторожно* развивать интернационализацию. В качестве примера ритейлера, находящегося на второй стадии развития, был взят *J. Sainsbury*. Через какое-то время эта компания, скорее всего, будет осваивать более географически удаленные рынки. Третья стадия в модели Тредголда означает, что ритейлер приобрел уже

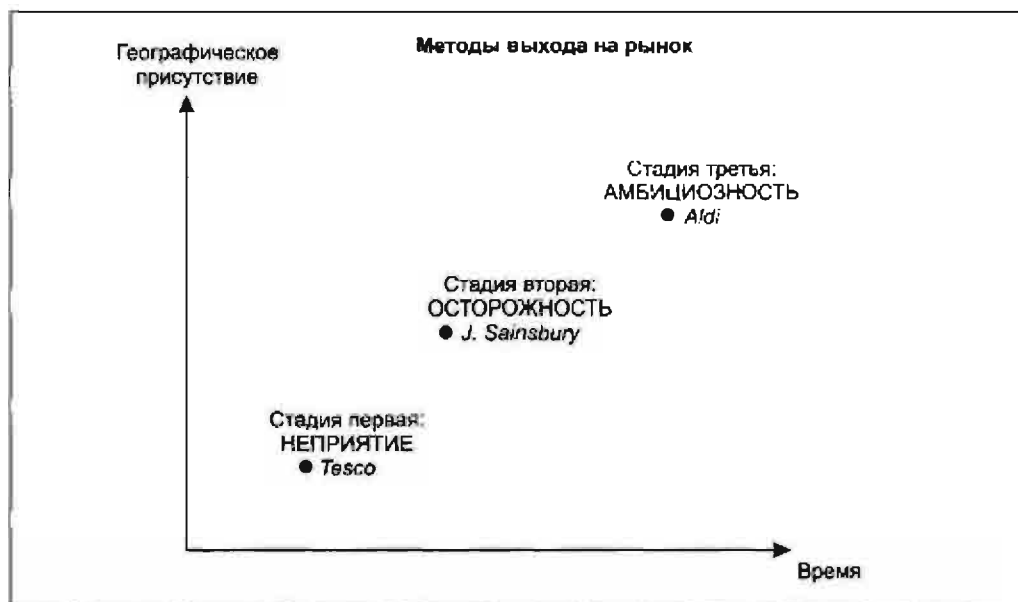


Рис. 15.5. Стадии развития международного ритейлера
 Источник: адаптировано из *Treadgold, 1991*, р. 20-21.

достаточный опыт международной деятельности, а также широко представлен в мировом масштабе, — *Carrefour* и *Aldi* рассматриваются как амбициозные интернационалисты.

Развитие ритейлеров не всегда происходит по данной схеме, кроме того, достигнув определенной стадии, они могут остановиться в своем развитии или даже повернуть в обратную сторону. Через десять лет с момента выхода работы Тредголда интересно проанализировать, как изменились позиции компаний, которых он взял в качестве примеров: *Tesco* на сегодняшний момент — международная компания, магазины которой представлены в Ирландии, во Франции, в Восточной Европе, Таиланде и Южной Корее. Таким образом, *Tesco* находится уже на третьей стадии развития. Что касается *J. Sainsbury*, то компания так и не вышла за пределы американского рынка и соответственно находится сейчас где-то между первой и второй стадиями развития. У *Carrefour* есть множество магазинов в Южной Европе и Латинской Америке, сейчас компания концентрирует свои усилия на Юго-Восточной Азии. *Carrefour* демонстрирует серьезные амбиции, а наличие магазинов в 25 странах делает компанию одним из глобальных ритейлеров. *Aldi* продолжает открывать магазины в Европе (в основном в странах с развитыми рынками) и Америке, следуя в большей степени стратегии осторожного развития.

МЕТОДЫ ВЫХОДА НА РЫНОК

Ритейлеры могут выйти на новый рынок различными способами. Несмотря на то что используется большое число различных терминов, основной выбор компании предстоит сделать между *покупкой, совместным предприятием, органическим ростом, приобретением акций и франчайзингом*.

Стандартные стратегии выхода на рынок

- *Приобретение* — контроль над уже существующей на рынке розничной компанией.
- *Совместное предприятие* — создание компании совместно с местным партнером или компанией, которая уже длительное время работает на данном рынке. Компания *7-Eleven* использовала эту стратегию при выходе на японский рынок, поскольку ей нужен был партнер, который бы прекрасно разбирался во всех сложностях японской системы дистрибуции.
- *Органический рост* — открытие новых фирменных магазинов, используя существующий брэнд или создавая новую торговую марку.
- *Пакет акций* — приобретение акций ритейлера, который уже работает на данном рынке.
- *Франчайзинг* — местным предпринимателям предоставляется возможность открыть фирменные магазины под единой маркой, которые будут работать в соответствии с определенными правилами, устанавливаемыми франчайзером. Американские рестораны быстрого обслуживания *KFC*, *Burger King* и *McDonald's* активно используют эту стратегию. В непродовольственном секторе по схеме франчайзинга работает, например, *Benetton*.

Каждый метод выхода на рынок сопряжен с определенными выгодами и недостатками (табл. 15.3). Выбор стратегии выхода на рынок зависит от ряда факторов. В частности, этот выбор зависит от сектора розничной

торговли. Например, продовольственные ритейлеры ограничены в выборе методов выхода на рынок, поскольку из-за особенностей дистрибуции им сразу же необходимо вывести на рынок значительное число магазинов. Для нишевых игроков, обладающих сильным брэндом, приемлемым вариантом стратегии выхода на рынок является франчайзинг, или лицензионные соглашения. Таким образом, они могут достаточно быстро добиться широкого распространения на рынке при низких затратах и незначительном риске, чем при других стратегиях.

Характеристики нового рынка определяют решение компании о том, каким образом осуществлять экспансию. На рынках, где существует стабильная экономическая и политическая ситуация, ритейлеры могут выбрать быстрый и требующий значительных первоначальных вложений метод выхода на рынок, например приобретение местной компании. Однако приобретение местного ритейлера чаще заканчивается для компаний неудачей, чем стратегия создания собственных магазинов. Это объясняется теми сложностями, с которыми сталкивается компания, пытаясь интегрировать новый бизнес в уже существующую систему. В менее стабильных условиях рынка ритейлер может предпочесть менее затратную стратегию выхода на рынок, например франчайзинг, и

Таблица 15.3
Методы выхода на рынок

Метод выхода на рынок	Преимущества	Недостатки	Примеры компаний, использующих данный метод
Приобретение	Быстрый выход и значительное присутствие на рынке	Высокие издержки и риск	Приобретение британской ASDA компанией Wal-Mart
Совместное предприятие	У каждой компании накоплен определенный опыт, в частности, знание рынка и опыт работы с определенными форматами магазинов	Компании необходимо найти подходящего партнера, могут возникнуть проблемы из-за различия в культурных ценностях	Совместное предприятие Carrefour (Франция) и PT(в Индонезии)
Органический рост	Процесс идет по восходящей, компания может приобретать новый опыт и адаптироваться по мере развития	Медленный рост, значительный временной лаг между первоначальными вложениями и возвратом инвестиций	Развитие ALDI на американском рынке начиная с 1989 г.
Пакет акций	Снижается риск, у ритейлера появляется возможность лучше узнать зарубежную компанию изнутри и решить, стоит ли и дальше вкладывать в нее деньги	Несоответствие культурных ценностей двух управленческих команд	В 1984 г. JS приобрела пакет акций Shaws (США), затем в 1987 г. последовал выкуп всего пакета акций
Франшиза	Очень быстрый и наименее затратный метод открытия большого числа торговых точек	Ограниченный контроль, необходимость поиска франчайзи, удовлетворяющих требованиям ритейлера	Toys «Я» Us использовала этот метод выхода на рынок в Индонезии

осуществлять интернационализацию менее быстрыми темпами. Географическая и культурная близость (удаленность) нового рынка также влияет на процесс принятия решения о методе экспансии. На более удаленных рынках может быть использована стратегия медленной (постепенной) экспансии, которая позволяет компании больше узнать о рынке и постепенно адаптироваться к его условиям. Стратегия покупки местного ритейлера на удаленном рынке — одна из самых опасных стратегий, поскольку требует значительных затрат и может дорого обойтись компании в случае, если она решит уйти с рынка.

Также на выбор метода выхода на новый рынок влияет *размер* компании. Крупные компании обладают достаточными финансовыми ресурсами, чтобы использовать высокозатратные стратегии выхода на рынок, например покупку пакета акций или даже всей местной компании. Кроме того, они могут сразу осуществить крупномасштабную экспансию, что обеспечит им экономию от масштаба. Чем крупнее масштаб представительства ритейлера на новом рынке, тем меньший рост необходим для достижения минимально эффективного размера бизнеса. Очевидно, что небольшие компании не могут пойти по пути крупных корпораций. В то же время небольшие частные компании могут больше времени потратить на разработку процесса международной экспансии, поскольку они не должны отчитываться перед акционерами.

Часто на выбор стратегии интернационализации оказывает влияние *культура менеджмента* в организации. В то время как некоторые ритейлеры имеют четко сформулированную миссию, в которой предусмотрен пункт о том, что компания должна стать глобальным или международным игроком, другие компании не хотят даже рассматривать стратегии интернационализации. Мнение руководителей компании часто определяет, станет ли компания международной или нет. Исследования показывают, что для того чтобы компания вступила на путь интернационализации, необходимо, чтобы эта идея пришла в головы членов совета директоров или другим топ-менеджерам компании (Myers, 1996). В результате специалисты в области финансов говорят о том, что мнение руководителей компании имеет принципиальное значение в процессе интернационализации.

Степень необходимого *контроля* со стороны компании также определяет выбор стратегии выхода на рынок. Некоторые ритейлеры выдвигают очень жесткие требования к контролю над бизнесом своих подразделений, они готовы прибегнуть к более затратной стратегии выхода на рынок, если она предоставляет компании возможность контролировать деятельность на новом рынке в полном объеме. Для других ритейлеров первостепенное значение имеет не контроль, а широкое присутствие по всему миру. Последние могут использовать франчайзинг как один из быстрых и наименее затратных методов выхода на рынок, несмотря на тот факт, что компания имеет ограниченный контроль над своими франчайзи. Фактически франчайзинг является одним из наиболее популярных методов интернационализации бренда (Quinn, Doherty, 2000). *Продолжительность* процесса интернационализации также влияет на выбор стратегии. Если ритейлер хочет очень быстро развернуть международную деятельность, он может выбрать стратегию приобретения существующей компании или использовать концессии и лицензионные соглашения. Однако, если ритейлер заинтересован в медленном процессе интернационализации, он может постепенно открывать свои магазины на новом рынке и изучать новый рынок, а также учиться адаптировать свое торговое предложение.

Minicase 15.3**«Британия, Inc.»: большие амбиции, большие затраты**

На земле практически не осталось мест, куда британские компании не привели бы их амбициозные планы экспансии. Компания *Marks&Spencer* вынуждена была отказаться от ряда своих торговых точек на территории континентальной Европы и продает свою сеть универмагов и магазинов одежды в США. *British Telecommunications* утратила пакет акций японских компаний, в то время как *Belgo* (ресторанный бизнес) недавно избавилась от ряда ресторанов в Нью-Йорке.

Даже компания *Boots*, которую отличает неисправимый оптимизм, была вынуждена отказаться от своего бизнеса в Нидерландах и умерить свои планы экспансии в Азию. Голландский рынок был третьим по счету рынком, на который вышла компания после Франции в 1970-х и Канады в 1980-х гг., впоследствии деятельность компании на обоих этих рынках претерпела существенные изменения. Свидетельствует ли этот список провалов о том, что британские компании не способны осуществлять международную экспансию?

Они кажутся абсолютно беспомощными, как в Америке, где их развитию препятствуют местные органы власти, так и в континентальной Европе, куда они устремляются, не замечая языковых барьеров, различий в культурных ценностях и законодательных системах. Часто менеджеры британских компаний оказываются в затруднительном положении, когда их прогнозы успеха международной экспансии не подтверждаются реальными цифрами. В конце 90-х руководители *M&S* рассказывали о практически неограниченных возможностях развития за границей и предсказывали, что тенденция единого стиля в одежде в развитых странах приведет к тому, что до одной четверти продаж компании будет происходить за пределами Великобритании. Однако вскоре *M&S* была вынуждена объявить, что сворачивает свой бизнес в континентальной Европе после практически 25 лет функционирования и намеревается продать свою американскую сеть магазинов одежды *Brooks Brothers*.

В своем ежегодном отчете за 2000 г. компания *Boots* во всеуслышание заявила: «Мы доказали, что наши брэнды могут «путешествовать», и теперь вы обнаружите больше магазинов *Boots* в Бангкоке, чем в Бирмингеме». Несколькими месяцами позже ритейлер был вынужден признать, что результаты продаж в Таиланде и Японии далеко не самые хорошие, в то же время компания обвиняла ЕС в том, что не был принят закон о либерализации торговли фармацевтическими препаратами, и в результате *Boots* пришлось продать свои магазины в Нидерландах.

Однако эти компании и многие из их соотечественников, возможно, совершили ряд ошибок на начальном этапе международной экспансии. Эксперты в области управления международным бизнесом предупреждают о том, что нельзя приобретать компанию, которую отвергли местные жители, поскольку их опыт говорит им, что она не сможет работать надлежащим образом. Также нельзя экспортировать торговый формат, который достаточно успешен в своей стране, но менее привлекателен для нового рынка. Тестирования рынка часто могут вводить в заблуждение. Когда *M&S* открыл свой первый магазин во Франции на бульваре Осман в 1975 г., то в течение первых двух недель продажи компании были на очень высоком уровне. Но как только иностранцы, проживающие в Париже, приобрели достаточное количество товаров для дома и нижнего белья, продажи упали, в то время как ритейлер начал создавать французскую базу потребителей. Кроме того, международная экспансия может требовать от компании значительных финансовых затрат. В Великобритании у *M&S* было существенное преимущество, магазины ритейлера располагались на лучших участках земли, находящихся в собственности компании, или за которые *M&S* платил минимальную арендную плату. Однако за границей компании пришлось брать в аренду достаточно дорогие участки земли или помещения.

Источник: анализ новостей ft.com/retail // *Financial Times*. 2001. 19 June.

Факторы, определяющие выбор стратегии проникновения на рынок

- розничный сектор;
- характеристики рынка/уровень конкуренции;
- размер/капитал компании;
- культура и философия менеджмента и персонала;
- уровень контроля;
- фактор времени;
- доступный капитал.

Возможно, лучший вариант анализа стратегий выхода на рынок определяется тем, что не существует «лучшей стратегии», просто некоторые методы более подходят для отдельных ритейлеров. Например, продовольственные ритейлеры, как правило, используют стратегии приобретения местной компании или пакета акций. Этот выбор предполагает значительные затраты, однако для сохранения конкурентоспособности продовольственные ритейлеры должны достигнуть значительного масштаба логистических операций. Из этого правила существуют и исключения, например немецкий дискаунтер *Aldi* предпочел вариант международной экспансии через органический рост. Выбор *Aldi* частично можно объяснить тем, что компания является частной и не зависит от мнения акционеров, а соответственно может осуществлять свою деятельность в надежде получить отдачу на вложения в долгосрочной перспективе, чего не могут позволить себе публичные компании.

Некоторые решения о методе выхода на рынок принимаются на основе оппортунистического поведения. Например, компания может выйти на рынок не из-за того, что там существуют определенные условия, а просто потому, что на рынке нашелся подходящий ритейлер для создания совместного предприятия или покупки. Таким образом, направление расширения и выбор метода выхода на рынок тесно связаны с процессом принятия решений о будущем компании. Не существует единой или универсальной стратегии интернационализации в розничной торговле. У каждой стратегии есть свои преимущества и недостатки. Ритейлеры используют стратегию, которая максимально соответствует природе их бизнеса и организации внешнего рынка.

ТИПОЛОГИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ

Такие термины, как «глобальный», «интернациональный», «мультинациональный» и «транснациональный» часто используются как синонимы, при этом не учитываются различия в их значении. Все эти термины означают выход ритейлера на новые рынки, однако принципиальное отличие состоит в особенности международной деятельности ритейлеров. Все розничные компании можно классифицировать по направлению экспансии и методу выхода на новые рынки. Например, Салмон и Торджмен (*Salmon, Tordjman, 1989*) выделили три типа международных стратегий:

- инвестиционная;
- глобальная;
- мультинациональная.

Компании, обладающие внушительным портфелем бизнесов, в поисках новых возможностей и диверсификации риска используют инвести-

ционную стратегию экспансии на новые рынки. Покупка пакета акций или целой компании на зарубежных рынках позволяет осуществлять экспансию быстрыми темпами и получить доступ к ноу-хау местных компаний. В отличие от двух других эта стратегия используется как компаниями, работающими в сфере розничной торговли, так и компаниями, работающими в других сферах. Она не предполагает единой международной стратегии маркетинга, поскольку все бизнесы внутри портфеля управляются автономно.

Глобальные ритейлеры переносят уже существующую концепцию на новые рынки. Как правило, они обладают сильным брэндом, например *IKEA* или *Benetton*. Дублирование розничного предложения подразумевает стандартную глобальную стратегию маркетинга, которая позволяет компании экономить на масштабе деятельности из-за дублирования ассортимента, дизайна магазинов и рекламных кампаний. Существует возможность вертикальной интеграции с последующим внедрением единого дизайна, продуктового ассортимента и дистрибуции. Однако недостаток самостоятельности филиалов как результат централизованной системы управления требует и в конечном счете приводит к развитию более совершенных систем информации и коммуникаций. Благодаря эффективности операций глобальные ритейлеры, как правило, добиваются значительных успехов в международной экспансии.

Для третьей категории компаний — *мультинациональных ритейлеров* — характерна неизменная концепция в пределах всех рынков, однако торговое предложение адаптируется в соответствии с местными условиями (в качестве примера можно привести международную деятельность компании *S&A*, которая сегодня уже покинула британский рынок). Несмотря на то что концепция дублируется, элементы маркетингового микса адаптируются, чтобы удовлетворять местные потребности. Оформление магазинов, обслуживание и цены могут быть едиными по всему миру, в то время, как ассортимент и рекламные сообщения будут в каждой стране свои. Структура менеджмента децентрализована, таким образом представительства компании на различных рынках имеют определенную степень автономии. Такая стратегия способствует перемещению знаний и опыта из одной страны в другую, однако философия адаптации к местным условиям препятствует реализации экономии на масштабах деятельности. Хотя мультинациональные ритейлеры достаточно успешно осуществляют международную экспансию, по масштабам они значительно уступают глобальным ритейлерам.

Тредголд (*Treadgold*, 1991) разделил всех ритейлеров на три категории:

- мультинациональные;
- транснациональные;
- глобальные.

Эта классификация имеет много общего с предыдущей. В частности, принадлежность ритейлера к той или иной категории определяется уровнем адаптации к местным условиям и размером выгод от интеграции. Примером мультинационального ритейлера может служить голландская компания *Vendex*. Для нее характерна высокая степень адаптации к местным условиям и незначительные выгоды от интеграции, поскольку она обладает несколькими различными розничными форматами. Глобальные ритейлеры находятся на другом конце спектра. Они обеспечивают одинаковое торговое предложение на всех рынках, при этом осуществляя лишь

незначительные изменения в соответствии с характеристиками местной среды. Таким образом, они получают значительную экономию на масштабе (пример — *Body Shop*). Последняя категория ритейлеров — транснациональные ритейлеры (например, *Carrefour*) — находятся в центральной части спектра. Для них характерна некоторая степень адаптации к внешней среде рынка и ограниченные выгоды от интеграции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой главе мы попытались дать определение термину «интернационализация в розничной торговле», предполагая, что он включает не только перемещение розничных операций за пределы национальных границ, но и перемещение розничных концепций, управленческого опыта, технологий и ресурсов. Ритейлеры, работающие в международном масштабе, все еще немногочисленны, и для большинства компаний основным источником доходов является внутренний рынок. Интернационализация в розничной торговле — все еще достаточно новое явление, но, вероятно, дальше этот процесс будет идти по нарастанию.

Ритейлеры, вступившие на путь международной экспансии, могут руководствоваться такими причинами, как отсутствие возможностей для роста на внутреннем рынке (стратегия «быстрого реагирования») или желанием использовать возможности, открывающиеся на новых рынках в международном масштабе, независимо от потенциала внутреннего рынка (проактивная стратегия). Причины международной экспансии зависят от ситуации в розничном секторе на внутреннем рынке ритейлера, текущих международных возможностей и организационной культуры. Важно понимать, что положение ритейлера на континууме «быстрое реагирование» — проактивное движение может меняться с течением времени.

Как правило, ритейлеры осуществляют экспансию на рынки, которые близки им территориально или культурно и находятся на более низкой стадии развития. Приобретая опыт международной деятельности, розничные компании начинают расширяться и на более географически удаленные рынки. Выбор стратегии выхода на рынок зависит от типа операций, организационной структуры и культуры и характеристик нового рынка.

Все больше ритейлеров приобретают опыт международной деятельности, и мы все чаще становимся свидетелями того, как розничные компании из различных секторов розничной торговли осваивают все более удаленные рынки. В то время как для многих ритейлеров развитие рыночной конъюнктуры на внутреннем рынке делает его все более конкурентным, на других рынках появляются новые возможности. Например, развитие стран Восточной Европы сопровождается предложением возможностей для международной экспансии, которых прежде не существовало. Создание единого рынка в пределах ЕС также способствует развитию процесса интернационализации. Интернационализация — это феномен, который станет одной из характеристик розничной торговли в новом тысячелетии.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнения касаются международной розничной торговли. Рекомендуем сначала проработать их, а затем переходить к изучению главы 16.

1. Приведите примеры четырех (неевропейских рынков), которые можно отнести к категории передовых, структурированных, переходных и традиционных. Какие факторы можно использовать, чтобы провести данную классификацию?

2. Выберите розничную компанию, которая представлена за пределами своей страны. Подумайте, что могло эту компанию заставить выбрать стратегию интернационализации. Составьте список, состоящий из пяти факторов (по принципу возрастания значения), которые стали мотивами международной экспансии компании. Для каждого фактора определите: относится ли он к категории внутренних или внешних сил и в какой степени он выступает как «выталкивающий»/«вытягивающий» фактор. Использует ли ритейлер стратегию «быстрого реагирования» или проактивную стратегию продвижения? Используйте приведенную ниже таблицу.

Название компании

Внутренний рынок

Внешний рынок

Мотив 1	Внутренний-1 -2-3-Внешний	«Выталкивание»-1-2-3-«Вытягивание»
2		
3		
4		
5		

3. Выберите две компании, работающие в различных секторах розничной торговли. Выберите для них направление международной экспансии и определите, какой метод выхода на новый рынок будет оптимальным для каждой компании. Аргументируйте свой ответ исходя из особенностей розничного сектора, компании и характеристик рынка.

4. Предполагается, что первоначально ритейлеры не склонны ввязываться в процесс интернационализации, однако с течением времени их опасения уступают место амбициозным планам. Используя примеры ритейлеров из различных секторов розничной торговли, поясните свою позицию в отношении этой теории.

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

ACNielsen (2001) *The Retail Pocket Book 2001*. London: NTC Publications.

Akehurst, G. and Alexander, N. (1996) (eds) *The Internationalization of Retailing*. London: Frank Cass.

Alexander, N. (1990a) 'Retailers and international markets: motives for expansion', *International Marketing Review*, 7 (4), 75—85.

Alexander, N. (1990b) 'Retailing post-1992', *Service Industries Journal*, 10 (2), 172-87.

- Alexander, N. (1995) 'Internationalisation: interpreting the motives' in McGoldrick, P.J. and Davies, G. (eds) *International Retailing: Trends and Strategies*. London: Pitman.
- Alexander, N. (1997) *International Retailing*. Oxford: Blackwells.
- Alexander, N. and Myers, H. (2000) 'The retail internationalisation process', *International Marketing Review*, 17 (4/5), 334—54.
- Arnold, S.J. and Fernie, J. (2000) 'Wal-Mart in Europe: prospects for the UK', *International Marketing Review*, 17 (4/5), 416—32.
- Boutsouki, C, Bennison, D. and Bourlakis, C (1995) 'The impact of retail internationalisation on the host country: a case study of Greece', *CESCOM 8th International Conference on Research in the Distributive Trades*, Universita Bocconi, Milan, 1-2 September, A7.11-A7.18.
- Brown, S. (1987) 'Institutional change in retailing: a review and synthesis', *European Journal of Marketing*, 21 (6), 5—36.
- Burt, S. (1991) 'Trends in the internationalisation of grocery retailing: the European experience', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1 (4), 487-515.
- Burt, S. (1993) 'Temporal trends in the internationalisation of British retailing', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3 (4), 391—410.
- Cohen, N. (2001) 'Creating a warm, fuzzy feeling: Factory outlet centres are set to do well in Europe only if they are able to master the art of US-style customer service', *Financial Times*, 3 August.
- Davies, R. and Finney, M. (1998) 'Retailers rush to capture new markets', *Financial Times*, 13 March.
- Davies, G. and Whitehead, M. (1995) 'The legislative environment as a measure of attractiveness for internationalisation', in McGoldrick, P. and Davies, G. (eds) *International Retailing: Trends and Strategies*. London: Pitman.
- Dawson, J.A. (1993) 'The internationalisation of retailing' in Bromley, R.D.F. and Thomas, C.J. (eds) *Retail Change: Contemporary issues*. London: UCL Press.
- Dawson, J. (1994) 'Internationalization of retail operations', *Journal of Marketing Management*, 10, 267—82.
- Dawson, J. and Burt, S. (1989) 'The Evolution of European retailing', *Report for ICL*. Vol. 4. Institute of Retail Studies, Stirling: University of Stirling.
- Dupuis, M. and Prime, N. (1996) 'Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 24 (11), 30—8.
- Eurostat (1993) *Retailing in the Single European Market 1993*. Brussels: Commission of the European Communities.
- Evans, J., Treadgold, A. and Mavando, F. (2000) 'Psychic distance and the performance of international retailers: a suggested theoretical framework', *International Marketing Review*, 17 (4/5), 373—91.
- Friedman, M. (1970) 'The social responsibility of businesses is to increase profits', *New York Times Magazine*, 13 September.
- Hellferich, E. Hinfelaar and Kasper, H. (1997) 'Towards a clear terminology on international retailing', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7 (3), 287-307.

- Herman, G. (1995) *The Impact of Information Technology in Retail: Globalisation and customer focus*. Financial Times Management Report. London: James Capel and Company.
- Hollander, S. (1970) *Multinational Retailing*. East Lansing, MI: Michigan State University.
- Institute of Grocery Distribution (1997) *Grocery Retailing*. Letchmore Heath: Institute of Grocery Distribution.
- Kacker, M. (1985) *Transatlantic Trends in Retailing*, Westport, CT: Greenwood.
- Lamey, J. (1997) *Retailing in East Asia*. Financial Times Management Report. London: Financial Times.
- Loker, S., Good, L. and Huddleston, P. (1994) 'Entering eastern European markets: lessons from Kmart', *Recent Advances in Retailing and Services Science Conference*. Banff, Alberta, Canada: 7—10 May.
- Marks & Spencer plc (1998) *Annual Report and Financial Statements 1998*. London: Marks & Spencer.
- McGoldrick, P.J. and Davies, G. (1995) (eds) *International Retailing: Trends and Strategies*. London: Pitman.
- McNair, M.P. (1958) 'Significant trends and developments in the post-war period' in Smith, A.B. (ed.) *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and its Implications*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
- Myers, H. (1996) 'Internationalisation: the impact of the European Union. A study of the food retail sector', Unpublished PhD Thesis, University of Surrey.
- Myers, H. and Alexander, N. (1996) 'European food retailer's evaluation of global markets', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 24 (6), 34-43.
- Myers, H.A. and Alexander, N. (1997) 'Food retailing opportunities in Eastern Europe', *European Business Review*, 97 (3), 124—33.
- Pelegri, L. (1994) 'Alternatives for growth and internationalization in retailing', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (2), 121-48.
- Quinn, B. and Doherty, A. (2000) 'Power and control in international retail franchising: evidence from theory and practice', *International Marketing Review*, 17 (4/5), 354-72.
- Retail Intelligence (1991) *European Retailing in the 1990s*. London: Retail Intelligence Research Publications.
- Retail Intelligence (2000a) *The European Retail Handbook 2000/01*. London: Retail Intelligence Research Publications.
- Retail Intelligence (2000b) *Retailing in Europe — A Strategic Overview*. London: Retail Intelligence Research Publications.
- Retail Intelligence (2001a) *Grocery Retailing in Europe*. London: Retail Intelligence Research Publications.
- Retail Intelligence (2001b) *The European Retail Rankings*. London: Retail Intelligence Research Publications.
- Robinson, T. and Clarke-Hill, C. (1993) 'European retail alliances: the ERA experience' in Baker, M. (ed.) *Perspectives in Marketing Management*. Vol. 3. Chichester: J. Wiley.

Robinson, T.M. and Clarke-Hill, C. (1995a) 'International alliances in European retailing', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (2), 167-84.

Robinson, T.M. and Clarke-Hill, C. (1995b) 'International alliances in European retailing' in McGoldrick, P.J. and Davies, G. (eds) *International Retailing: Trends and Strategies*. London: Pitman.

Salmon, W. and Tordjman, A. (1989) 'The internationalisation of retailing', *International Journal of Retailing*, 4 (2), 3—16.

Sternquist, B. and Kacker, M. (1994) *European Retailing's Vanishing Borders*. Westport, CT: Quorum Books.

Tordjman, A. (1995) 'European retailing: convergences, differences and perspectives' in McGoldrick, P. and Davies, G. (eds) *International Retailing: Trends and Strategies*. London: Pitman.

Treadgold, A.D. (1988) 'Retailing without frontiers', *Retail and Distribution Management*, 16 (6), 8—12.

Treadgold, A.D. (1991) 'The emerging internationalisation of retailing: present status and future challenges', *Irish Marketing Review*, 5 (2), 11—27.

Whitford, F. and Hope, A. (1994) 'The grocer's tale', *Sainsbury Magazine, Sainsbury's 125 Years: Celebration Supplement*. London: New Crane Publishing Ltd.

Williams, D. (1992a) 'Motives for retailer internationalization: their impact, structure, and implications', *Journal of Marketing Management*, 8 (2), 269—85.

Williams, D. (1992b) 'Retailer internationalization: an empirical inquiry', *European Journal of Marketing*, 26 (8/9), 8-24.

Voyle, S. (2001) 'Kingfisher's chief executive wants a run of good fortune', *Financial Times*, 2 August.

16 БУДУЩЕЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Изучив материал данной главы, вы узнаете о:

- будущей среде розничной торговли, которая формируется под влиянием изменений запросов потребителей;
- перспективах развития розничной торговли; в выгодах использования накопленного опыта;
- преимуществах собственных брендов ритейлеров в сравнении с брендами производителей;
- некоторых ключевых факторах, которые могут повлиять на будущее розничной торговли.

Шоппинг существовал в эпоху первой цивилизации. Сообщества росли и развивались на базе локальных рынков, располагавшихся в определенные дни в удобных местах. Рынки всегда притягивали различные группы покупателей, у которых были либо деньги, либо товары для бартерного обмена. Размер доходов после вычета налогов является важной предпосылкой успеха розничного бизнеса, однако современное рыночное пространство мало напоминает первые рынки, зародившиеся много веков назад. С тех пор многое изменилось, и современный бизнес также продолжает меняться. Скорость происходящих сегодня изменений показалась бы непостижимой розничным компаниям 1950-х или 1960-х гг. За последующие 30 лет ритейлеры выросли в размерах и увеличили свою рыночную власть, которая постепенно перемещалась от производителя в сторону ритейлера, а затем и потребителя. К концу 80-х именно потребитель диктовал ряд усовершенствований в розничной торговле, в частности он требовал лучшего обслуживания и адекватного ценообразования и добавленной ценности. В ответ на растущую власть потребителя ритейлеры расширили ассортимент продукции, стали предлагать различные скидки и в конечном итоге вынуждены были перейти на торговлю по низким ценам, а затем переключиться на создание дополнительной ценности торгового предложения для потребителя.

На фоне структурных изменений в обществе в сфере розничной торговли наблюдался рост конкуренции. Медленный рост населения и сокращение времени, затрачиваемого потребителями на посещение магазинов, ведет к изменению моделей спроса. Потребители

сегодня гораздо лучше информированы и накопили достаточно опыта совершения покупок; в результате опыт «совершения покупок» сменился опытом «закупок». Эти изменения особенно очевидны, если рассматривать потребителей, которые на себе испытали реальное или воспринимаемое сокращение дохода. Большое число магазинов и желание ритейлеров расширять свой ассортимент за счет различных категорий товаров привели к тому, что на рынке образовалось избыточное предложение. Результатом этой ситуации стало давление со стороны потребителей, направленное на снижение цен, в условиях низкой доходности выжить смогли далеко не все розничные компании. Соответственно мы стали свидетелями большого числа банкротств и закрытия компаний в сфере розничной торговли. В секторе розничной торговли одеждой *M&S* вынужден был искать новые пути развития, *C&A* закрыл свои магазины, а *Bhs* был продан за низкую цену новой команде менеджеров.

В период спада 1990-х ритейлеры вынуждены были обеспечить максимально эффективный менеджмент своих розничных операций. В то же время компаниям необходимо было обеспечить максимальную производительность и контроль над издержками, чтобы в наибольшей степени соответствовать ожиданиям потребителей. Сложившаяся в розничной торговле ситуация обусловила появление системного подхода к розничной торговле, где в основу усовершенствований операционной деятельности были положены компьютеры и система *EPOS*. Одновременно с этими изменениями ритейлеру необходимо было учитывать в своей деятельности ценности зарождавшегося движения в защиту окружающей среды и вовремя переключиться на экологически безопасные продукты. Процесс изменений в обществе имеет непрерывный характер. Появляются новые экономические ограничения, меняется отношение потребителей и соотношения в бизнесе. Будущее общества и бизнеса остается неизвестным, но мы с уверенностью можем сказать, что компании, работающие в сфере розничной торговли, и дальше будут подстраиваться к новым тенденциям и развивать свой бизнес. Изменения затронут внешнюю и внутреннюю среду розничных компаний. Ритейлерам необходимо будет использовать стратегии, отвечающие изменениям потребительского спроса, социальным тенденциям, государственному регулированию, технологическому прогрессу и действиям конкурентов. В будущем для выживания компаниям потребуется инновационный подход к структурированию и ведению бизнеса. Это может быть достигнуто за счет повышения производительности существующих бизнес-единиц и усовершенствования методов прямых продаж, а также развития взаимоотношений с клиентами и партнерами и создания схем лояльности. Эти изменения компаниям необходимо будет реализовывать с учетом государственного регулирования и вмешательства Европейского Союза в вопросы планирования и занятости в розничной торговле.

КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Основной акцент в этой книге сделан на то, что в процессе принятия любого решения в розничной торговле в центре внимания должен быть потребитель. Современные потребители отличаются от потребителей 1970-х и 1980-х гг. В Великобритании сегмент молодых потребителей значительно сократился, в то же время почти в два раза увеличилось число

студентов, получающих высшее образование (сегодня их число составляет 1,2 млн человек). Это привело к тому, что на рынок розничной торговли пришло значительное число работников, которые могут работать неполный рабочий день, выросло потребление учебных товаров и товаров для досуга. Легко предсказать, какими будут потребители в 2025 г., просто потому что эти люди уже родились. Учитывая тот факт, что население стареет, а также все большую приверженность людей ценностям индивидуализма, будет расти число небольших индивидуальных хозяйств. Однако население Великобритании уменьшится более чем на 100 тыс. к 2036 г. и более чем на 150 тыс. к 2046 г. Это связано с отрицательным показателем естественного прироста, характерным для большинства развитых стран. До того как население сократится, в обществе будет большая доля пожилых людей, которым необходимы специфические товары и формы розничной торговли. Темп роста этнических меньшинств в Великобритании создает определенные возможности для розничных продавцов. В 1995 г. общая численность этих групп составляла 2 млн человек, они представляли значительную долю потребителей во внутренних областях страны. Изменения в демографическом профиле и привычках британских потребителей ведут к образованию более фрагментированного и специализированного рынка розничной торговли. Дальнейшие изменения потребительского рынка связаны с изменениями в экономической ситуации в мире и будут рассмотрены ниже.

1. Введение единой валюты в большинстве стран Европейского Союза — Европейский монетарный союз — и дальнейшее ослабление торговых ограничений. Эти меры должны стимулировать развитие розничной торговли. Кроме того, правила денежного союза предполагают более жесткий контроль над национальными долгами.

2. Растет беспокойство относительно того, что некоторые географические зоны (Юго-Восточная Азия, бывшие республики СССР и Южная Америка) не смогут решить свои финансовые проблемы в краткосрочной перспективе. Банковские системы во многих странах требуют реинжиниринга, чтобы повысить доверие к банкам со стороны клиентов и инвесторов, а также разрешить проблемы с безнадежными долгами. Однако в развитии проблемных географических зон можно наблюдать и положительные тенденции, в частности развивающиеся страны стали осознавать необходимость стабильности и четкой организации в экономике.

Продолжают расти число и доля работающих женщин, в результате растут и доходы домашних хозяйств. Однако увеличение доходов оборачивается сокращением свободного времени, а соответственно — времени на принятие решений и совершение покупок. Продовольственные ритейлеры уже отреагировали на эту тенденцию открытием небольших магазинов в центральных деловых районах, где для работающих потребителей важно удобное расположение торговых точек. Также, вероятно, произойдут изменения во времени работы магазинов (например, магазины будут дольше открыты по вечерам), и ритейлеры будут активно привлекать рабочую силу с гибким графиком работы (частичной занятостью). Рост числа работающих женщин повлечет за собой перераспределение ценностей, женщинам придется выбирать между возможностью сэкономить и удобством совершения покупок. Кроме того, эта тенденция предоставляет новые возможности для модных бутиков, специализирующихся на продаже деловой женской одежды. Однако предстоит еще выяснить, скажется ли развитие

технологий на росте прямых продаж или заказах продуктов и других товаров на дом.

Интернет

Было время, когда местоположение торговой точки играло ключевую роль в бизнесе ритейлера, однако сейчас гораздо важнее приобретает канал дистрибьюции. Ритейлеры, которые используют Интернет как один из каналов дистрибьюции, должны будут развивать свою компетенцию и приобретать дополнительный опыт в этой сфере, чтобы добиться успеха в электронной коммерции. Путь освоения этого канала не прост, об этом говорит неудачный опыт таких виртуальных ритейлеров, как *Boo.com* и *Webvan*, которые потерпели неудачу в попытке торговать потребительскими товарами через Интернет, а компания *Somerfield* вынуждена была отказаться от услуг «24—7» (24 часа 7 дней в неделю). Согласно отчету группы *Tesco* за 2002 г., *Tesco.com* (подразделение *Tesco*) является лидером мирового рынка продажи бакалейных товаров через Интернет, компания покрывает около 95% территории Великобритании, а база зарегистрированных пользователей насчитывает более 1 млн человек. В течение недели на сайт поступает более 70 тыс. заказов. Согласно статистическим данным *NetValue*, в ноябре 2001 г. *Tesco.com* посетили более 1,6 млн уникальных пользователей. В 2002 г. *Tesco.com* продавала через Интернет бакалейные товары в Великобритании, Ирландии и Южной Корее. Технологии компании востребованы. Архитектура сайта *Tesco.com* была использована в объединенном предприятии *Tesco* и *Safeway* в США (<http://www.tesco.com/corporateinfo>). Как в случае *Somerfield*, если компания, занимающаяся продажей через Интернет бакалейных товаров, видит электронную коммерцию только в формировании заказов, упаковке и доставке, это сводит на нет все усилия, которые компания затратила до этого для минимизации операционных издержек. Согласно некоторым данным (*Mintel*, 2000), к 2005 г. объем рынка бакалейных товаров в денежном выражении составит 120 млрд ф. ст., 10% товаров будет продаваться через Интернет. Этот факт должен мотивировать ритейлеров на развитие интерактивной торговли, кроме того, Интернет привлекает покупателей со средними и выше средних доходами (категории *ABC*). Также Интернет способствует росту продаж непродовольственных крупногабаритных товаров, которые занимают большое пространство в магазине. Поэтому можно ожидать инвестиций в эту сферу розничной торговли со стороны ритейлеров продовольственных товаров.

К настоящему моменту мы знаем, что максимальные инвестиции в развитие этого направления сделала компания *Tesco*, чтобы опередить своих конкурентов. О будущем розничной торговли можно спорить, однако, без сомнения, произойдет усовершенствование процесса купли-продажи при помощи применения современных технологий, а посещение магазинов, досуг и развлечения объединятся и образуют новую форму розничной торговли. Мы можем только указать на эту тенденцию, но более точно определить будущее розничной торговли практически невозможно. Однако, очевидно, что растут располагаемые доходы населения, что способствует развитию такой услуги, как доставка товаров на дом; увеличивается число пенсионеров, которые рассматривают шопинг как одно из основных своих занятий; люди больше работают и у них меньше свободного време-

ни, чем раньше; растет доля работающих женщин — все эти тенденции могут способствовать развитию электронной коммерции.

М-коммерция

Мобильную коммерцию, или /«-коммерцию, нельзя путать с Интернетом как каналом торговли. Существующие сильные стороны Интернета: страницы с красочной графикой, баннеры и интернет-магазины — достаточно сложно использовать в m-коммерции. Это связано прежде всего с тем, что, выпуская маленькие и легкие мобильные телефоны, производители тем самым лишают пользователей полноценного изображения текста и картинок. Однако операторы сотовой связи открывают собственные порталы, которые позволяют установить более тесный контакт между пользователем и оператором и могут быть использованы в целях розничной торговли. К числу основных технологий, применяемых в мобильных телефонах, относятся *WAP*, *Bluetooth*, *Epos* и *IP*. Каждая технология поддерживается оператором сотовой связи. К числу преимуществ использования m-коммерции в розничной торговле относятся: портативная система, которая всегда остается с пользователем; система является персональной, поскольку пользователь выбирает и использует ее самостоятельно; телефонная компания знает своего пользователя; мобильный телефон обычно находится в режиме постоянной работы, что позволяет отправлять на этот телефон различные предложения и информацию. Мобильный телефон, таким образом, представляет собой операционное устройство; устройство для хранения информации; устройство для развлечений (игры, гороскопы и т.п.) и устройство, через которое пользователь может оплачивать различные товары и услуги.

Развитие виртуальных банковских услуг — индикатор будущих перемен

Виртуальные банковские услуги относятся к числу недавних разработок, которые могут повлечь за собой изменения в других сферах розничных услуг. В 1989 г. *Midland Bank* (переименованный в 1992 г. в *HSBC*) поставил перед собой цель понять желания потребителей и увеличить долю состоятельных клиентов, пользующихся услугами банка. Исследование рынка было поручено компании *MORI*, которой удалось выяснить, что клиенты редко пользовались услугами филиалов банка; 20% клиентов ответили, что они не посещали отделение банка уже больше месяца; более половины респондентов (51%) сказали, что они стараются посещать отделение банка как можно реже. При этом 27% клиентов ответили, что для них больший интерес представляет телебанкинг (банковские услуги по телефону). Команда, работавшая над проектом, сделала вывод, что существует потребность в прямом канале дистрибуции банковских услуг, требующем минимального участия персонала банка. Еще более существенным стало заключение, что дополнительные услуги можно было бы добавить к услугам, которые уже предоставлялись банком по телефону (например, запрос баланса и т.п.). Поэтому для пользователей, которые предпочитали получать банковские услуги по телефону, было создано самостоятельное подразделение банка, занимающееся исключительно телебанкингом. Другой причиной развития телебанкинга является значительная

экономия расходов. *First Direct* был запущен как первая круглосуточная банковская услуга, и к 1996 г. число его клиентов достигло 560 тыс. человек. *Woolwich* (входит в *Barclays*) создал *Open Plan Service*, который представлял собой набор банковских услуг (включая е-банкинг). Использование Интернета в банковском деле (электронный банкинг) позволяет компаниям получать дополнительную прибыль за счет сокращения издержек в расчете на одну транзакцию или перемещение денежных средств. Эти изменения свидетельствуют о том, какой прогресс может быть достигнут и в других розничных секторах.

Многие банки оценили выгоды электронных банковских услуг и намереваются активно развивать доступ потребителя к интерактивным услугам посредством новых прямых каналов дистрибуции. Обзор *Reuters Business Insight* (2000) указал на три основные предпосылки для инвестирования средств в развитие электронных банковских услуг:

- новые каналы дистрибуции позволяют значительно сократить издержки и повысить эффективность деятельности банка;
- растет эффективность обслуживания клиентов, основной акцент делается на сбор информации и управление собранными данными;
- расширение стратегии электронной коммерции позволяет провести активную интеграцию с *WAP*, интерактивным телевидением и другими современными технологиями.

Многоканальная интеграция позволяет банку получать полную картину финансовой деятельности клиента в режиме реального времени. Это дает банку возможность предлагать клиенту комплексное обслуживание и более эффективно управлять его финансами. Основная проблема, с которой сегодня сталкивается большинство банков, пытающихся развивать электронный банкинг — это отсутствие интегрированных систем, позволяющих обмениваться данными о транзакциях через банкоматы и электронные сервисы. Наличие полной информации позволяет банку повысить эффективность управления взаимоотношениями с клиентом. Эти данные дают банку возможность составить финансовый профиль потребителя, оценить «ценность» каждого клиента для банка, и сегментировать клиентов. В результате у банка появляется возможность уделять больше времени наиболее «рентабельным» клиентам и перевести менее «рентабельных» клиентов в каналы дистрибуции, требующие минимальных затрат.

Одной из проблем этой стратегии является отсутствие доступа к Интернету у ряда наименее обеспеченных клиентов.

В целом банки обладают уникальной позицией на рынке розничной торговли, которая позволяет им оказывать клиентам полный спектр услуг электронной коммерции. Их торговые марки внушают доверие потребителям и помогают им развивать онлайн-порталы, электронные услуги проверки кредита, обработку платежей и другие услуги электронного банкинга в сфере *B2C*.

Защита прав потребителей

Потребитель становится все более искушенным в процессе совершения покупки, кроме того, из различных средств информации он черпает данные о деятельности инициативных групп, направленной на защиту окружающей среды и прав потребителей. Многие компании воспринимают движение в защиту прав потребителей как потенциальную угрозу для своего

бизнеса и пытаются принимать защитные меры. Фактически же из-за открытого характера движения ритейлер может предпринять излишние меры предосторожности. В частности, ритейлер может взять за основу своей деятельности маркетинговый подход, предполагающий, что беспокойство, выражаемое широкой публикой, является показателем желаний клиентов, и соответственно необходимо осуществить ряд изменений в деятельности компании, чтобы в большей мере соответствовать этим желаниям. В главе 15 мы более подробно останавливались на понятии социальной ответственности и различных ее проявлениях. Мы говорили о том, что компаниям необходимо придерживаться политики постоянных

Minicase 16.1

Микрочипы наступают на супермаркеты

Сегодня утро субботы, и Мэри Даффи собирается закупать бакалейные товары на следующую неделю. Она идет на кухню и заглядывает в шкафчики. Дети снова «таскали» бисквиты, и три пакета стоят полупустые. Она берет ручку и проводит по штрих-коду каждого из трех пакетов. Посредством встроенного в ручку сканера названия продуктов автоматически добавляются в список необходимых покупок. В список также войдут наименования продуктов, упаковки от которых после использования были выброшены в мусорное ведро, оснащенное устройством, позволяющим считывать сигналы, издаваемые «умными» этикетками. Она приобрела *Trashscan* всего два месяца назад и уже обнаружила определенные недоработки в программе, например, стоит ребенку вытащить мусор из мусорного ведра, а затем вернуть его туда снова, считывающее устройство два раза фиксирует один и тот же продукт. Это не может не расстраивать, но нужно лишь приспособиться и правильно использовать список покупок, который загружается на телевизионный экран (интерактивное телевидение) или персональный компьютер. В обоих случаях используется навигационная система *Windows*, разработанная *Microsoft*. Хотя г-жа Даффи обычно заказывает товары на дом, сегодня она решила сама сходить в магазин. После того как лист покупок обрабатывается компьютером, госпожа Даффи отправляет его в магазин. Все товары, за исключением свежих фруктов и мяса, будут собраны в магазине к ее приходу. Как и большинство клиентов, мясо и фрукты она предпочитает выбирать сама. По пути в магазин она вспоминает, что забыла включить в список еще как минимум три пункта. Никаких проблем. Активируемый при помощи голоса персональный компьютер, встроенный в приборную панель ее автомобиля, перешлет в магазин дополненный список. Поездка за продуктами г-жи Даффи кажется неправдоподобной, однако все приборы, которые она использует, можно приобрести уже сегодня. Ручки-сканеры можно приобрести в *Symbol Technologies* в Великобритании, запуск интерактивного телевидения в Великобритании состоится в этом году, а лидеры автомобильного рынка *Mercedes* и *BMW* планируют выпустить модели с активируемым голосом бортовым компьютером. Единственный воображаемый прибор — это *Trashscan*, который попыталась два года назад создать компьютерная компания *ICL*. Технология — новый двигатель розничной торговли.

Блуждая по магазину в поисках идей для праздничного обеда в воскресенье вечером, г-жа Даффи обнаружила специальное предложение на компакт-диски. Нажимая на триггер на брелоке, который был предоставлен ей магазином после того, как она набрала 100 тыс. очков, г-жа Даффи получает дополнительную скидку 10%, предназначенную специально для нее. Цена кажется подходящей, но чтобы еще раз проверить, г-жа Даффи проводит сканером, встроенным в мобильный телефон, по штрих-коду диска. Запускается механизм поиска 10 наилучших предложений по этому компакт-диску в Интернете. Только один ритейлер предлагает альбом по цене ниже, чем в супермаркете, г-жа Даффи решает приобрести диск.

Источник: Peggy Hollinger // *Financial Times*. 1998. 3 April.

усовершенствований в сфере хранения и переработки отходов, использования электроэнергии, развития партнерских взаимоотношений с третьими лицами, принятия ответственных решений и т.д. В будущем для потребителей особое значение будут иметь проблемы, связанные с качеством продуктов и услуг, обслуживанием после совершения покупки (как частью дополнительной ценности для потребителя), удобством упаковок, а также честными методами ведения бизнеса.

Изменение отношения потребителей к покупке в кредит

Очевидно, что ценности общества с течением времени меняются. Мы являемся свидетелями того, как все большую популярность приобретает кредитование, особенно среди молодых людей, которые берут в долг, чтобы профинансировать свое образование или получить большую свободу в выборе товаров. Индикатором этой тенденции является растущее распространение кредитных карточек (табл. 16.1). Кроме того, можно наблюдать

Таблица 16.1

Рост числа операции		с пластиковыми картами						
		1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Общее число транзакций в Великобритании (млн)								
Покупки с использованием пластиковых карт	с	930	2023	2413	2759	3094	3537	3909
Дебетовые карты		192	1004	1270	1503	1736	2062	2332
Кредитные и расчетные карты		690	908	1025	1128	1224	1344	1452
Снятие денег с пластиковых карт в банкоматах	с	1045	1512	1656	1809	1917	2025	2102
Прямые дебетовые операции, постоянные заказы, прямые кредитные операции и CHAPS		1741	2402	2613	2826	3056	3255	3470
Чеки		3975	3283	3203	3083	2986	2854	2700
Для оплаты		3537	2938	2901	2838	2757	2641	2515
Для приобретения за наличные деньги		438	345	302	245	229	213	185
Британская сеть банкоматов (банки и строительные компании)								
Число банкоматов		17 300	20 900	22 100	23 200	24 600	28 300	30 400
Число обращений к банкоматам с целью снять деньги (млн ед.)		1012	1471	1599	1745	1850	1968	2027
Карты банкоматов (млн шт.)		45	55	57	60	65	69	71

Источник: APACS, 2001.

развитие системы банкоматов: более 5000 банкоматов появились недавно в гаражных комплексах, розничных торговых точках и т.д.

Согласно данным Ассоциации систем клиринговых платежей (*ABACS*), активное использование в 2000 г. пластиковых денег подразумевало сокращение использования чеков и наличных денег на 5,4% по сравнению с 1999 г. Это свидетельствует о большом значении пластиковых денег в розничной торговле. Как видно из табл. 16.1, число чековых транзакций уменьшилось на 1200 млн за десятилетний период (1990-2000 гг.). Таблица 16.2 наглядно показывает рост использования кредитных карточек.

В будущем активно будут применяться смарт-карты, поскольку они обладают всеми преимуществами пластиковых карт, но при этом требуют меньших затрат на производство. Это связано с тем, что объем кредита, предоставляемого сверх внесенной на карточку суммы ограничен, что позволяет контролировать расходы, при этом все расходы можно проследить при помощи достаточно простого устройства.

Обслуживание не утратит своего значения

В наиболее развитых странах в розничной сфере постоянно повышается уровень концентрации, также совершенствуются методы ведения бизнеса. Важными техническими аспектами бизнеса являются преимущества, которые компания приобретает в результате правильного выбора местоположения и внедрения новых технологий. Однако в конечном счете победителями в войне за клиентов станут те ритейлеры, которые сумеют направить энергию своего персонала в нужное русло и мотивировать его предоставлять обслуживание мирового класса. Этот факт отчасти объясняет, почему в предыдущих главах мы столько внимания уделили менеджменту обслуживания в розничной сфере. Первокласное обслуживание является важным элементом розничного обслуживания, и в будущем все большее значение приобретает способность ритейлера дифференцировать свои услуги по качеству. Неценовые аспекты маркетингового микса будут иметь принципиальное значение в розничном бизнесе. И все больше исследований, целью которых станет понимание желаний и отношений целевых потребителей, будут проводиться ритейлерами. На рис. 16.1 представлены средства и функции, которые необходимо будет развивать розничным торговцам. Эта схема была построена на основе изучения лите-

Таблица 16.2

Соотношение пользователей различных видов пластиковых карт в Великобритании, %

Виды карт	1989 г.	1995 г.	2000 г.
Кредитные/расчетные карты	37	39	53
Дебетовые карты	30	57	82
Карты компаний розничной торговли	-	23	34
Чековые карты	-	62	70
Дебетовые карты банкоматов	43	71	86
Другие виды пластиковых карт	67	82	89

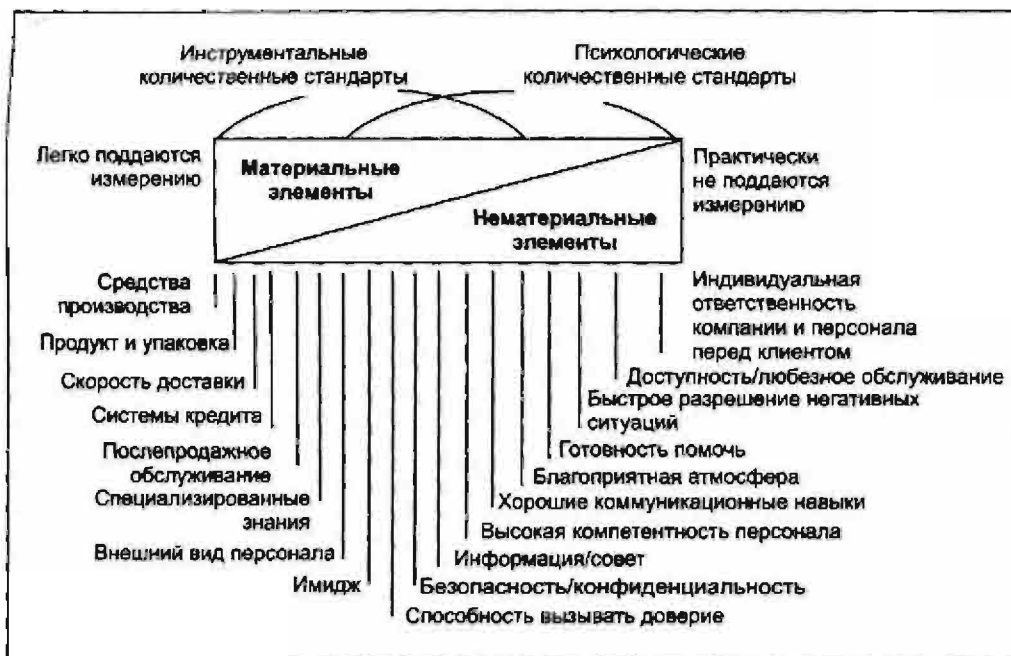


Рис. 16.1. Показатели того, как заботятся о клиенте розничные торговцы

Источник: на основе Carson, Gilmore, 1989.

ратуры, посвященной маркетингу сферы услуг, она дополняет идеи и концепции, которые были изложены в главе 4.

РАСТУЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРИДАЕТСЯ БРЭНДУ, ИМИДЖУ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ

Чтобы извлечь наибольшую выгоду из инвестиций, направляемых ритейлером на улучшение обслуживания и функциональной части бизнеса, необходимо, чтобы у компании было сформулировано четкое розничное предложение, основанное на продукте, имидже бренда и позиционировании. Каждый бренд необходимо оценить заново в свете тех изменений, которые будут происходить на розничном рынке. Мы детально рассматривали важные тенденции и концепции, которые сегодня определяют направления развития брендинга, особое внимание было уделено так называемым собственным брендам ритейлеров. Поскольку розничный рынок продолжает развиваться, было бы интересно проанализировать, каким образом ритейлеры используют рекламу для того, чтобы изменить восприятие потребителями своих предложений. Большинство крупных участников рынка начали активно использовать рекламные компании, в основу которых был положен маркетинговый подход, подобный тому, который применил *McDonald's*. Ритейлеры активно используют рекламу, в то же время производители стремятся сохранить силу своих брендов, в то же время можно наблюдать рост маркетинговой власти ритейлеров. В будущем на розничном рынке продолжится противостояние ритейлеров и производителей. Последние будут и дальше стараться «прогнать» рынок под себя,

чтобы получить влияние над процессами, происходящими в розничном секторе. Это может означать, что на рынке будут преобладать категории товаров, а брэнды немного сдадут свои позиции. В любом случае производители не смогут противостоять рыночной власти ритейлеров, и соответственно им придется произвести переоценку своего портфеля брэндов, чтобы заново запустить или избавиться от тех брэндов, которые не смогут выжить в длительной конкурентной борьбе. Производителям необходимо принимать во внимание эту угрозу со стороны ритейлеров, масштабы деятельности которых растут, и их рыночная власть позволяет им просто вычеркнуть из списка продаваемой продукции товары производителя.

Коршжайнс и Коршжайнс (*Corstjens, Corstjens, 1995*) предложили концепцию борьбы за сознание потребителя в розничной торговле. Они привели ряд аргументов в пользу позиции ритейлера и производителя в процессе управления брэндом. Большинство этих аргументов представлено в табл. 16.3.

Розничная компания будущего займет максимально активную позицию по отношению к розничной торговле и поведению потребителей в процессе совершения покупок. Одним из преимуществ менеджеров в розничном секторе будет глубокое понимание динамики потребительского поведения. Соответственно компании будут тратить больше средств на маркетинговые исследования, чтобы выяснить, чем потребитель доволен, а что

Таблица 16.3

Сравнение преимуществ управления продуктовыми и розничными брэндами

<i>Ритейлеры</i>	<i>Производители</i>
<i>Права собственности на магазины, которые обеспечивают или означают:</i>	<i>Критическая масса и специализация, которые обеспечивают или означают:</i>
возможность напрямую общаться с потребителем	специальные производственные технологии
полный контроль над маркетинг-миксом в розничной торговле	использование медианосителей и рекламы для привлечения клиентов
своевременную и точную информацию о продажах и клиентах	проведение маркетинговых исследований для того, чтобы понять нужды потребителей
возможность эффективно выводить на рынки новый продукт и поддерживать имидж магазинов	преимущества имиджа, особенно в том, что касается качества товаров или услуг
возможность выпускать основные продовольственные продукты (например, спагетти) под собственной торговой маркой, не опасаясь за свой престиж и не затрачивая дополнительные средства на рекламу и т.п.	преимущество широкого распространения брэнда и потенциальную возможность размещать товары во всех торговых точках
возможность извлекать выгоду из низкобюджетных покупок товаров повседневного спроса и поддерживать доступность брэнда	возможность производить широкий ассортимент продуктов, тем самым предоставляя потребителю право выбора
высокую маржу, которая привлекает конкурентов	положение внеконкурентного противостояния ритейлеров и преимущества от конкуренции на розничном рынке
максимальные продажи, когда ритейлер ориентируется на товары массового спроса	возможность продавать товары через различные каналы дистрибуции

в процессе обслуживания его не устраивает. Для того чтобы выявить скрытые факторы, которые ведут к разочарованию потребителя в существующих розничных операциях и продуктах, компании смогут использовать такие методы, как метод критических инцидентов (*critical incident technique*— *CIT*). Исследование Белла (*Belief all.*, 1997) для *Tesco* показало, каким образом можно использовать *CIT* для повышения эффективности

Minicase 16.2

Как *KFC* собирается догнать лидеров в сфере ресторанов быстрого обслуживания в Великобритании

KFC занимает третье место на рынке Великобритании по количеству торговых точек — 536 и после *MacDonald's* и *Burger King*, у которых соответственно более 1000 и 660 ресторанов. При этом позиция *KFC* выгодно отличается от позиций ближайших конкурентов, так как позволяет ей добиться эффективного органического роста. Рестораны быстрого обслуживания, основным элементом меню которых были бургеры с говядиной, претерпели значительное сокращение прибыли, так как многие потребители отказались от говядины из-за массовых болезней крупного рогатого скота во многих странах мира. В этой ситуации пожинали плоды компании, предлагавшие потребителям блюда из курицы. Данные группы *Mintel* свидетельствуют о том, что рынок продуктов из курицы вырос на 33% за период 1996—2000 гг. и в денежном выражении составляет 633 млн ф. ст. Благодаря удачным рекламным кампаниям, благоприятному имиджу и соответствию продуктов ожиданиям потребителей, *KFC* удалось добиться значительного успеха, за последние три года продажи компании выросли на 61%.

К 2008 г. *KFC* планирует довести число своих ресторанов до 1000, при этом компания остается единственной сетью ресторанов быстрого обслуживания, чье меню в большей степени основано на продуктах из курицы. Начиная с 1994 г. компания отказалась от использования в рекламе, которую для нее создает известное рекламное агентство *Ogilvy&Mather*, различных знаменитостей и обратилась к американскому стилю рекламы, когда основной акцент делается на сам продукт. Центральным персонажем рекламных кампаний стал нарисованный и анимированный основатель компании полковник Сандерс (солидный мужчина с белоснежными усами). Ассортимент блюд в меню претерпел незначительные изменения, сохранив верность традициям. Однако появилось и несколько новых продуктов, например вегетарианский чизбургер, а также *Twister*, *Popcorn Chicken* и *Crispy Stripes*.

Джулиан Борра отмечает, что *KFC* удалось добиться определенного успеха: «Мне говорят поклонники *KFC*, что в ресторанах все еще можно найти потрясающие блюда из курицы. Мне говорят, что семьи все еще любят собираться вместе в наших ресторанах. Мне говорят, что новые блюда пользуются большим успехом. И я знаю, что *KFC* — уникальный широко известный бренд, с хорошо узнаваемым персонажем, выступающим от его имени. Печально, однако, что попытка защитить персонажей, стоящих за брендами, и приспособить их к современным условиям, может стать опасной игрой. Существует опасность, что они утратят свою индивидуальность и перестанут радовать людей. Попытка сделать из вашего персонажа настоящего «модника», чтобы обеспечить максимальную узнаваемость бренда, является краткосрочным решением проблемы, а в будущем может только ослабить бренд. Персонажи могут быстро утратить свой потенциал и оказаться не к месту в новых условиях. Я полагаю, что у бренда *KFC* есть будущее. Я надеюсь, что он сможет занять достойную позицию, в противном случае я хотела бы, чтобы кто-нибудь взял полковника и задал ему хорошую «трепку». Или за отчаянной попыткой *KFC* стать модным брендом последуют *Lock*, *Stock* и *Two Smokin Buckets*».

Источник: Tania Mason // *Marketing*. 2001. 16 August.

управления розничными операциями. Многие компании хотят знать больше о привычках потребителей, их поведении в магазине и процессе принятия решений, а также о том, каким образом потребитель выбирает магазины. Изучение потребителя является важным аспектом менеджмента в розничной торговле. В главе 3 мы рассказали об особом значении потребительского поведения в сфере розничного бизнеса. Прочитав Mini-case 16.2, вы убедитесь, что для компании принципиальное значение имеет понимание поведения потребителей и процесса управления розничным брендом.

Это связано с тем, что:

- повышение показателя удовлетворенности клиентов — ключ к завоеванию лояльности магазину или бренду;
- знание потребностей клиентов позволяет ритейлерам предоставлять потребителям дополнительную ценность. Таким образом, у ритейлеров появляется возможность назначать более высокую цену, принимая во внимание, что потребители готовы платить дороже за имидж и эту дополнительную ценность;
- необходимо устранять причины неудовлетворенности клиентов, но прежде их необходимо обнаружить и понять;
- поскольку клиенты магазинов принадлежат к множеству различных сегментов, необходимо иметь представление об их потребностях;
- в отчетах об удовлетворенности клиентов достаточно сложно обнаружить все тонкости реакции клиентов на существующий и будущий бизнес.

НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ

Розничная торговля и *IT* тесно взаимосвязаны. Определенные изменения в розничной торговле происходят в результате ввода в эксплуатацию новых технологий или новых способов использования уже существующих. Информационные технологии могут также способствовать стабилизации будущей структуры розничной отрасли, поскольку существующие технологии, а также необходимость создавать и инвестировать в новые системы создают барьеры для входа и выхода из отрасли.

В настоящий момент можно наблюдать следующие зарождающиеся тенденции в развитии *IT* в розничной сфере:

- возрастает сложность компьютерных систем, а также их интеллектуальные возможности;
- мультимедийные технологии становятся более доступными. Телевидение, телекоммуникации и аудиосистемы соединяются в новых интерактивных мультимедийных системах, которые предоставляют новые возможности для развития розничной сферы;
- производительность ритейлеров увеличивается за счет использования *IT*;
- электронные системы становятся все более миниатюрными (компактными). Сегодня уже можно разместить процессор универсального компьютера (обрабатывающего большие объемы информации) в устройство, размеры которого меньше обычного портфеля. В скором времени будет доступен электронный кошелек, который даст возможность виртуально оплачивать покупки, а также хранить информацию о балансе, списках покупок и т.п.;

- работники смогут работать на дому при помощи специального модема или выделенной линии. Таким образом менее напряженными станут транспортные потоки в городах, поскольку отпадет необходимость постоянно ездить в офис. Эту тенденцию поддержат местные органы власти, которые заинтересованы в снижении интенсивности транспортного движения в центральных районах городов;

- получают дальнейшее развитие автономные коммерческие киоски, которые будут общаться с клиентом посредством голосовых сообщений и идентификации голоса, смогут распознавать заказы клиентов и обеспечивать быстрые транзакции. В конечном счете появится возможность голографического проецирования товаров и т.п.

Современные *IT* демонстрируют комплексный подход и высокий уровень интеллекта. Они могут использоваться в различных ситуациях: от операционного анализа до систем поддержки принятия решений. Параллельно осуществляется разработка искусственного интеллекта. Искусственный интеллект включает множество различных компьютерных технологий, которые позволяют воспроизводить человеческие мышление, рассуждения и процессы принятия решений. Это могут быть *экспертные системы*, которые содержат базу знаний в определенных областях и протоколы принятия решений и могут предлагать решения, которые мог бы предложить в подобной ситуации эксперт. Внутри экспертной системы есть механизм логических выводов, который запрограммирован так, чтобы допускать неопределенность. Экспертные системы включают в логику элемент вероятности, который часто упоминается как «размытая (нечеткая) логика» (*fuzzy logic*). Таким образом, системы могут учитывать множество неопределенных факторов: погоду, вкусы потребителей и состояние внешней среды. Системы экспертных оценок могут быть преобразованы в нейронные (*neural*) сети, которые позволяют системе развиваться в процессе работы — путем идентификации моделей. Подобные технологии могут использоваться для расчета комплексной политики цен, диагностики операционных проблем внутри компании и поддержки процесса принятия решений руководителями компании, например в сфере планирования потребностей в персонале в течение любого промежутка времени. Системы могут получать информацию из финансовых отчетов и моделей потребительского спроса, а затем распределять площадь магазина между отдельными товарами и брэндами.

Автоматизированные технологии (робототехнические системы) — вторая составляющая *IT*. *Робототехнические системы* помогают персоналу перемещать различные объекты и предметы, поднимать, перемещать в нужное место. Существуют различные модели роботов, начиная от самых простых, выполняющих одну операцию, и заканчивая более сложными, которые могут осуществлять ряд различных действий. Системы позволяют роботам двигаться, использовать инфракрасное или ультрафиолетовое сканирование полок и торгового пространства, они также могут поднимать и перемещать предметы. В будущем роботов можно будет использовать для заполнения полок товарами, мытья полов в магазинах, сбора тележек, а также выполнения другой работы, не требующей высокой квалификации.

Когда-нибудь потребители смогут использовать роботов, у которых будет специальная карта памяти или которые будут легко обучаться совершать покупки, тогда как сами

потребители смогут заниматься другими делами. Процесс оплаты покупок будет полностью автоматизирован. В будущем дополнительные функциональные возможности получат и кассовые аппараты; из точек продаж они превратятся в точки обслуживания, клиенты и персонал смогут использовать сенсорную технологию для того, чтобы получить различную информацию и ряд услуг. Возникает вопрос, смогут ли такие аппараты существовать без помощи кассиров, а люди самостоятельно осуществлять платежи. Скорее всего, персонал на кассах сохранится, поскольку подобная система более эффективна, чем система полностью самостоятельной оплаты покупки. По оценкам, последний вариант в целом требует на 15% времени больше, чем традиционные варианты. Однако, возможно, две эти системы оплаты покупок будут существовать параллельно в одном и том же магазине, например лояльные клиенты смогут самостоятельно проверять свои покупки и расплачиваться в периоды, когда в магазине слишком много народу.

На упаковках продовольственных товаров, которые потребители приносят домой, будет содержаться информация, которую можно будет отсканировать и передать микроволновой печи или духовке, чтобы обеспечить правильный режим приготовления. И наконец, *системы мультимедиа* станут еще одним инструментом маркетинговых коммуникаций и смогут воздействовать на потенциальных и существующих клиентов, работников и поставщиков. Более подробно об использовании Интернета шла речь в главе 13, где мы неоднократно отмечали, что между розничными бизнесами существует глобальная связь.

Повышение эффективности работы са//л-центров

Call-центры приобретают все более сложную структуру. Энтон (*Anton, 2000*) описывает ситуацию информационного голода среди потребителей и те технологические усовершенствования, которые были и будут сделаны, чтобы удовлетворить эту потребность. Например, в будущем будут активно использоваться:

- *Голосовой интернет-протокол (voice of Internet protocol — VOIP)*, благодаря которому клиент, звонящий в центр обслуживания, сможет использовать Интернет, чтобы передать основные данные, которые, как правило, оператор спрашивает в начале разговора. Это позволит значительно сэкономить время и деньги за счет сокращения продолжительности разговора. Новая технология также позволит клиенту видеть представителя компании и посредством перемещения курсора искать дополнительную информацию.

- *Интерактивная голосовая идентификация (interactive voice recognition — IVR)* — интерактивная регистрация позволит потребителям адресовать свои вопросы определенным представителям компании, которые могут предоставить специфическую информацию или услуги.

- *Система отслеживания потребителей на основе рейтинга их ценности для компании* — это система распознавания и сегментации клиентов в зависимости от их рейтинга ценности для компании, построенного на основе базы данных. Эта система будет выстраивать клиентов в определенной последовательности, некоторые клиенты будут обладать приоритетом перед остальными. Этого можно добиться путем использования компьютеризированной телефонии (*computer telephony integration — CTI*), которая позволяет определять номер абонента через автомати-

ческий определитель номера и идентифицировать набранные номера (*dialed number identification service — DNIS*), а затем искать информацию в базе данных, чтобы больше узнать о клиенте.

ФИЗИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Согласно прогнозам, в скором времени магазины (в том виде, в котором мы знаем их сейчас) исчезнут. Их заменят интерактивные модули или киоски, которые смогут предоставлять потребителю изображение продукта, отвечать на ряд вопросов, принимать заказ, осуществлять транзакцию, принимать платежи при помощи кредитных карточек и распечатывать чек или другой документ, подтверждающий факт покупки и оплаты. Все эти технологии доступны уже сегодня, однако они не получили пока широкого применения.

Магазин будущего может отличаться от магазина сегодняшнего, однако все указывает на то, что в краткосрочном периоде новые технологии будут использоваться для повышения производительности торговых точек, а не для их радикального изменения. Системы киосков могут сосуществовать в магазинах с терминалами *EPOS*. В киосках могут применяться технологии считывания информации с карт лояльности, чтобы у клиента была возможность получить специальное предложение или посмотреть, какую награду он может получить за свою лояльность. Поскольку автоматизация процессов требует значительных затрат, ее применение позволяет крупным организациям получить дополнительное преимущество. В главном офисе будет использоваться технология автоматизации бизнеса, благодаря чему можно сократить число работников и обеспечить своевременное поступление нужной информации, чтобы вовремя отказаться от менее прибыльных товаров или услуг, повысить уровень контроля за состоянием запасов, увеличить торговое пространство за счет сокращения запасов, планировать развитие персонала и т.п. Информационные технологии стали неотъемлемой частью розничной торговли. Более подробно о применении информационных технологий в розничной торговле см. в главе 13. Маркетинг на основе взаимоотношений при помощи сбора информации и анализа баз данных, наравне с развитием розничных продаж через Интернет, представляет наиболее важные тенденции современной розничной торговли.

КРИВАЯ НАКОПЛЕННОГО ОПЫТА

Широкое распространение получила концепция извлечения выгоды из собственного опыта компаний. Существует убеждение, что по мере роста масштабов бизнеса у компании появляются новые эффективные методы работы на рынке. Таким образом, в результате расширения бизнеса ри-тейлеры получают возможность предоставлять клиентам лучшие продукты и услуги и получать большую прибыль благодаря своему опыту. Опыт и знания, накопленные компаниями, имеют различную форму. Одни компании делают акцент на усовершенствование технологий и развитие технологических ноу-хау, другие — направляют ресурсы на исследование потребительских предпочтений. Компании принимают стратегические решения, чтобы минимизировать издержки и обеспечить максимум добавочной стоимости. На рынке обуви компании *Adidas* и *Puma* инвестируют

вали значительные средства в строительство крупномасштабных производственных мощностей в Европе. Компании *Nike* и *Reebok* использовали другие методы. Эти компании решили сократить издержки за счет производства своих товаров на Дальнем Востоке, где существует возможность быстро изменять дизайн, что позволяет компаниям постоянно добавлять модные элементы в модели обуви. Крупные компании могут использовать свой опыт для повышения производительности, поскольку это один из самых простых путей к процветанию. Большие компании хорошо позиционированы и могут использовать выгоды от повышения производительности труда. Это способствует возникновению дополнительных барьеров для входа в отрасль новых конкурентов.

Поскольку ритейлеры должны быть готовы к будущим изменениям, им необходимо выработать видение и сценарии будущего развития, где, в частности, должно быть сравнение бизнеса компании с мировыми лидерами. Это может подтолкнуть компании к усовершенствованию и репозиционированию. Одним из значимых аспектов маркетинга является наличие ряда альтернатив. Выбор необходимо сделать с учетом ресурсов компании, ожидаемых изменений в окружающей среде, социальных тенденций и других факторов. В следующем подразделе мы подробно остановимся на нескольких возможных вариантах.

Mnicase 16.3

Смарт-карты: наконец найдено разумное решение

Это потребовало времени. Но около 20 млн смарт-карт нашли свое место в кошельках потребителей. В течение двух лет большинство банковских платежных терминалов позволяют использовать для оплаты смарт-карты и авторизовать пин-код в точках продаж. За этим стоит Министерство внутренних дел, которое поддерживает стратегию правительственных органов, направленную на борьбу с мошенничествами с кредитными картами и внесение изменений в Банковский кодекс (*Banking Code*).

Ритейлеры также придерживаются политики активных изменений, о чем свидетельствует не прекращающаяся дискуссия между Британским розничным консорциумом (*British Retail Consortium*) и Ассоциацией систем клиринговых платежей (*Association for Payment Clearing Services— APACS*). Обе стороны настаивают на том, что переход на смарт-карты принесет ритейлерам значительные выгоды, однако они затрудняются сказать, сколько это будет в денежном выражении. Как утверждает глава отдела по связям с общественностью *APACS* Ричард Тайсон, банки уже успели переоборудовать 300 тыс. — 400 тыс. своих терминалов для приема платежей по смарт-картам. Но при этом далеко не все ритейлеры вобеспечены этими усовершенствованными терминалами.

«Издержки внедрения новой системы в точках продаж оцениваются в сумму более 1 млрд ф. ст., и несмотря на то, что мы осуществляем эти изменения в сотрудничестве с Британским розничным консорциумом, далеко не все крупные ритейлеры поддерживают новую систему», — говорит Тайсон. Однако, принимая во внимание поддержку со стороны Министерства внутренних дел, он полагает, что изменения не заставят себя ждать. *APACS* настроена довольно оптимистично и надеется, что к 2005 г. и ритейлеры, и банки будут активно использовать систему смарт-карт.

Цифра в 1 млрд ф. ст. включает стоимость новых считывающих устройств для смарт-карт и *Pinpads* (оба элемента в сумме составляют незначительную часть этих затрат), а также преобразование сложной информационной системы внутри магазинов, чтобы она могла работать со сложным стандартом *ЕМУ*, используемым для за-

Возможные направления изменений

Ритейлер должен сделать выбор между следующими возможными направлениями изменений:

- повышение доступности товаров и услуг за счет продаж через киоски, а также посредством m-коммерции, интернет-сайтов и виртуальных магазинов;
- более четко направленный маркетинг через продажи по каталогу и по телефону. Также можно использовать передвижные магазины (в специально приспособленном под это грузовом автомобиле или фургоне). Наименее мобильная часть населения, проживающая в сельской местности, — ключевой сегмент рынка для расширения продаж определенных видов товаров;
- развитие специализированных магазинов, которые смогут стать нишевыми игроками;
- больший охват рынка за счет продаж через кабельные и телевизионные сети или за счет расширения времени работы магазина;
- рост товарооборота за счет развития новых розничных секторов, например финансовые услуги, продажа специализированных товаров в магазинах или франчайзинг;
- сокращение штата и снижение затрат путем использования технологий, позволяющих получать и обрабатывать информацию о продажах,

щиты карточки (эта часть затрат очень высока). Некоторые представители розничной отрасли полагают, что средства, которые банки сэкономят в результате сокращения числа мошенничеств с кредитными картами, могут быть частично направлены на покрытие затрат на внедрение новой системы.

Авторизация пин-кода в точках продаж требует, чтобы они были оснащены не только считывающим устройством для смарт-карт, но и отдельным пин-пэд. Как правило, они аппаратно подключены к *EPOS* или платежному терминалу, однако новые технологии могут привести к изменениям в этой системе. На выставке *Smart Card 2001* компания *Ingenico Fortronic* представила свою новую разработку — платежный терминал, подключаемый при помощи *blue-tooth*, и принтер, который позволяет персоналу использовать портативное считывающее устройство, а затем распечатывать чек на «удаленной» кассе. Эта технологическая находка может быть использована как в сфере гостиниц, для того чтобы принимать заказы, а затем распечатывать их как на «удаленном» принтере, так и в розничных торговых точках, чтобы обеспечить большую гибкость операций с пин-пэд.

Большинство магазинов сегодня имеют схемы лояльности, и они не являются гарантией конкурентного преимущества, поэтому для развития новой схемы со смарт-картами, необходимо найти другие возможные варианты их применения; например, использовать смарт-карты в качестве транспортных билетов (хотя в большинстве случаев в публичном транспорте используется «бесконтактная» технология). Двойные карточки, предполагающие как контактное, так и бесконтактное использование, существуют, но они пока дорогие. Предполагается, что правительственная поддержка системы смарт-карт может способствовать новой постановке вопроса о смарт-идентификаторе, который будет связан с банковскими кредитными или дебетовыми функциями и рассматриваться как важный элемент борьбы с мошенничеством.

Поскольку система смарт-карт и пин-кодов в точках продаж находится в списке основных приоритетов розничной торговли, а переход на евро добавил розничным торговцам дополнительных проблем, следующие пару лет у разработчиков информационных технологий будет над чем поработать.

Источник: Retail Week. 2001. 30 March.

запасах, осуществлять контроль над безопасностью магазина, сканировать штрих-коды товаров и т.д.;

- повторная оценка размеров и местоположения магазинов, с целью создавать небольшие магазины в центральных районах (как результат основных тенденций в государственном регулировании и занятости);

- поддержание долгосрочных взаимоотношений с клиентами через схемы лояльности и т.п.;

- совершенствование баз данных за счет внедрения технологии смарт-карт, *EPOS* и т.д.;

- стратегии международной экспансии, чтобы максимально воспользоваться теми возможностями, которые предоставляют зарубежные рынки (например, Индия с 850-миллионным населением или растущий средний класс в Китае, где общее количество населения составляет 1,2 млрд человек, причем 300 млн — взрослое население, проживающее в 95 городах). По прогнозам, в скором времени на территории этих стран будет существовать огромный рынок розничной торговли. Именно поэтому *Wal-Mart* и *Carrefour* открыли в Китае свои магазины, основываясь на предсказаниях о будущем улучшении политической и экономической ситуации в Китае.

На фоне перемен, связанных с внедрением новых технологий в розничной сфере, можно наблюдать обновление старых торговых зон и перестройки крупных областей под новые торговые области в центре городов. В то же время создателям проектов все сложнее диктовать свои условия в отношении строительства новых торговых центров и т.п. Правительственное законодательство, введенное в действие в 1996 г., как описано в главе 11, создает определенные проблемы для ритейлеров, которые хотят открыть розничную торговую точку в совершенно новом (не застроенном месте). Ритейлеры могут попытаться найти другие пути для расширения деятельности, однако истинных инновационных подходов не так уж и много, а риск достаточно велик.

Если предполагаются изменения в дизайне магазинов, то можно ожидать появления и развития нишевых игроков. Если компания четко выделяет свою целевую аудиторию, ей необходим более персонализированный подход к торговому предложению. Это означает, что формат магазинов должен будет наилучшим образом соответствовать ожиданиям целевых сегментов потребителей, например дизайн магазина может отражать стиль жизни, возрастную категорию и культурные ценности основных потребителей. Одной из новых тенденций в розничной торговле является появление магазинов, заботящихся об окружающей среде (продукты которых напоминают о необходимости беречь окружающую среду). В магазине царит особая атмосфера, слышно пение птиц, ассортимент товаров тщательно подобран, чтобы соответствовать тематическому позиционированию магазина. Этот пример свидетельствует о том, что многие ритейлеры стараются приблизить атмосферу магазинов к потребностям ключевых потребителей. Другой подход к нишевой стратегии предполагает, что товары сами по себе могут привлечь потребителей. Магазины *Disney* при помощи персонажей фильмов и мультфильмов киностудии удалось создать атмосферу отдыха и развлечений, которая так нравится потребителям и подводит клиентов к тематической покупке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эта книга структурирована таким образом, чтобы читатель смог проследить основную логику управления маркетингом в розничном секторе. Все те концепции, о которых вы узнали из этой книги, лежат в основе розничного маркетинга. Однако любая компания, использующая эти идеи, должна действовать гибко и адаптивно, чтобы получить максимальную отдачу от своих действий. Ритейлерам необходимо последовательно реагировать на все те изменения, которые происходят в окружающей их бизнес-среде, чтобы удостовериться, что их торговое предложение соответствует текущим и будущим потребностям клиентов. Это может означать, что компании придется отказаться от сложившегося позиционирования бренда, чтобы изменить восприятие современных потребителей. Компания *Kentucky Fried Chicken* превратилась в *KFC*, чтобы предлагать клиентам более разнообразное меню, включающее не только продукты из курицы, а *British Home Stores* превратилась в *Bhs*, чтобы привлечь внимание более молодых потребителей. Единого пути к прекрасному будущему не существует, необходимо постоянно анализировать новые тенденции и реагировать на изменения. Ритейлеры, которым удалось создать корпоративную культуру, которая позволяет выявлять и управлять процессом внешних и внутренних изменений, наиболее приспособлены к будущим условиям розничной торговли и смогут добиться успеха и процветания.

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнения в этом подразделе связаны с будущим розничной торговли и с темами, которые мы обсуждали в этой книге.

1. Мы неуклонно движемся в сторону развития электронной торговли через Интернет. Означает ли это, что в будущем брендинг утратит свою важность? Расскажите о возможном будущем влиянии Интернета на маркетинг в розничной торговле.

2. Какая сторона одержит победу в битве между брендами производителей и собственными брендами ритейлеров? Каким образом на этой борьбе отразится развитие альтернативных каналов дистрибуции и другие изменения в сфере розничной торговли?

3. Какими основными навыками и знаниями должен будет обладать менеджер в розничной сфере в следующие 10 лет? Поясните ответ.

ССЫЛКИ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Anton, J. (2000) 'The past, present and future of customer access centers', *International Journal of Service Industry Management*, 11 (2), 120—30.

APACS (2001) 'Association for Payment Clearing Services', www.apacs.org.uk

Bell, J., Gilbert, D. and Lockwood, A. (1997) 'Service quality in food retailing operations: a critical incident analysis', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7 (4), 405—23.

Brown-Humes, C. (1998) 'Barclays to launch «screenphone» service', *Financial*

Times, 20 May. Burke, R.R. (1997) 'Do you see what I see? The future of virtual shopping',

Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (4), 352—60.

Carson, D. and Gilmore, A. (1989) 'Customer care: the neglected domain', *Irish Marketing Review*, 4 (3), 49-61.

Corstjens, J. and Corstjens, M. (1995) *Store Wars: The battle for mindspace and shelfspace*. Chichester: Wiley.

Ernst and Young (1991) 'Survey of retail information technology expenses and trends', *Cham Store Age Executive*, September, Section 2.

Griffith, V. (2001) 'How the fittest survived the dotcom meltdown: Online Retailing', *Financial Times*, 27 August.

Hasty, R. and Reardon, J. (1997) *Retail Management*. London: McGraw-Hill. Hollinger, P. (1998) 'The microchip moves into the supermarket. Imagine a dustbin that knows what you've thrown away and what should go on the shopping list', *Financial Times*, 3 April.

Keh, H.T. and Park, S.Y. (1997) 'To market, to market: The changing face of grocery retailing', *Long Range Planning*, 30 (6), 836-46.

Long, S. (2000) 'A Survey of Online Finance: The virtual threat: The Internet has already forced wrenching change on the financial-services industry — and the revolution has barely begun', *The Economist*, 20 May.

Mason, T. (2001) 'KFC - How can KFC catch the UK's fast-food leaders?', *Marketing*, 16 August.

Mintel (2000) '*Grocery e-tailing*\ Mintel International Group Report.

Retail Week (2001) 'SMART CARDS: Finally going for an all-round smart solution', *Retail Week*, 30 March, 24.

Reuters (2000) '*The Future of European Retail Banking*', Business Insight Report.