

# ОСНОВЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Майкл ЛЕВИ  
Бартон А. ВЕЙТЦ



 ПИТЕР®

**ТЕОРИЯ  
И ПРАКТИКА**



**МЕНЕДЖМЕНТА**

# Essentials of Retailing

Michael Levy, Ph.D.  
*University of Miami*

Barton A. Weitz, Ph.D.  
*University of Florida*



Boston, Massachusetts Burr Ridge, Illinois  
Dubuque, Iowa Madison, Wisconsin New York, New York  
San Francisco, California St. Louis, Missouri

# ОСНОВЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

**Майкл ЛЕВИ**

**Бартон А. ВЕЙТЦ**



Санкт-Петербург  
Москва-Харьков-Минск  
1999

М. Леви, Б. А. Вейтц

# ОСНОВЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Серия «Теория и практика менеджмента»

Перевел с английского С. Жильцов

Под общей редакцией Ю. Н. Каптуревского

Главный редактор	В. Усманов
Заведующий редакцией	Л. Волкова
Выпускающий редактор	В. Земских
Художественный редактор	В. Земских
Корректоры	А. Ермолаenkova, М. Одинокова
Верстка	Е. Ермолаenkova

ББК 658.87(075) УДК 65.9(2)421я7

**Леви М., Вейтц Б. А.**

Л36 Основы розничной торговли / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского.  
— СПб: Издательство «Питер», 1999. — 448 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

ISBN 5-8046-0072-9

Что это? Академический учебник? Да. Практическое пособие? Тоже да. Необыкновенно насыщенная и одновременно простая книга будет полезна как студенту, так и практику. Выбор типа магазина и места его расположения, стратегия и тактика продаж, работа с персоналом и покупателями, планирование товарных запасов, ценообразование, рекламная деятельность, оформление торговых площадей, простые и сложные способы стимулирования сбыта — эти и многие другие проблемы розничной торговли рассматриваются в книге признанных мастеров и авторитетных американских консультантов.

- © The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996
- © Перевод на русский язык, С. Жильцов, 1999
- © Общая редакция, Ю. Каптуревский, 1999
- © Серия, оформление, Издательство «Питер», 1999

Права на издание получены по соглашению с The McGraw-Hill Companies, Inc. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-8046-0072-9  
ISBN 0-256-16348-0 (англ.)

Издательство «Питер». 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, 67 Лицензия ЛР № 066333 от 23.02.99  
Подписано к печати 25.06.99. Формат 70x100<sup>1/16</sup>. Усл. п. л. 36,4. Тираж 5000 экз. Заказ № 475.

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ордена Трудового Красного Знамени ГП «Техническая книга»  
Комитета Российской Федерации по печати  
198005. Санкт-Петербург, Измайловский пр., 2ft

## СОДЕРЖАНИЕ

Об авторах.....	11
Предисловие.....	12
Управление магазином (12). Обслуживание покупателей (13). Экономика розничной торговли (13). Сбалансированное и наглядное описание (13). Практические рекомендации (13). Концептуальный подход (14). Новые аспекты розничной торговли (14)	
<b>ЧАСТЬ I. ПОКУПАТЕЛИ И КОНКУРЕНТЫ В МИРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....</b>	<b>15</b>
<b>ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В МИР РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....</b>	<b>17</b>
Что такое розничный торговец?.....	18
Функции розничных торговцев.....	20
Карьера в розничной торговле.....	23
Возможности для менеджмента (23). Создание собственного бизнеса (24)	
Мир розничной торговли.....	26
Основные элементы мироздания торговли: конкуренты, покупатели и среда (27). Торговая фирма (30). Торговля-микс (34)	
Выводы.....	36
<b>ГЛАВА 2. ТОРГОВЫЕ ИНСТИТУТЫ.....</b>	<b>38</b>
Характеристики розничных торговцев.....	38
Торговля-микс (38). Товар (39). Обслуживание покупателей (41). Цена и затраты на широту и глубину ассортимента товаров и услуг (41)	
Торговые институты.....	41
Продовольственные магазины (42). Традиционные розничные магазины общего профиля (46). Новые типы розничных торговцев товарами общего профиля (52). Внемагазинная торговля (57). Торговля услугами (61)	
Формы собственности.....	62
Независимые учреждения с единственным магазином (62). Корпоративные торговые сети (62). Франчайзеры (63)	
Выводы.....	64
Вопросы.....	64
<b>ГЛАВА 3. ИЗМЕНЕНИЯ В ТОРГОВОЙ СРЕДЕ.....</b>	<b>66</b>
Демографические перемены и их воздействие на розничную торговлю.....	67
Изменения в возрастной структуре населения (68). Этническое разнообразие (70). Изменения в распределении доходов (71). Трансформация американской семьи (73)	
Изменения в системе ценностей потребителей.....	75
Социальная ответственность (75). Возврат к традиционным ценностям (77). Противоречие «сделано в США» (77)	
Реакция розничных торговцев на перемены.....	78
Выводы.....	79
Вопросы.....	80
<b>ГЛАВА 4. ПРОЦЕСС ПОКУПКИ.....</b>	<b>82</b>
Типы процессов покупок....	82
Развернутое решение проблемы (84). Ограниченное решение проблемы (85). Привычное принятие решения (86)	
Процесс совершения покупки.....	87

Осознание потребности (87). Поиск информации (91). Оценка альтернатив (93). Покупка товара (95). Выводы после покупки (96)	
Факторы, влияющие на процесс принятия решения.....	96
Члены семьи (97). Культура и субкультура (97)	
Сегментирование рынка.....	98
Подходы к сегментированию рынка (98)	
Выводы.....	103
Вопросы.....	107
Практикум.....	108
<b>ЧАСТЬ II. ТОРГОВАЯ ФИРМА</b> .....	<b>115</b>
<b>ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ</b> .....	<b>117</b>
Цели и миссия компании.....	117
Что такое стратегия розничной торговли?.....	118
Определение стратегии розничной торговли (118)	
Целевой рынок и конкуренты.....	120
Целевой рынок розничного торговца (121)	
Устойчивое конкурентное преимущество.....	122
Покупательская лояльность (124). Расположение магазина (126). Отношения с поставщиками (127). Информационные системы управления и распределения (128). Сокращение издержек (128). Совмещение различных источников конкурентного преимущества (128)	
Стратегии роста.....	129
Проникновение на рынок (129). Расширение рынка (131). Развитие новой формы торговли (132). Диверсификация (132). Стратегические возможности роста и конкурентное преимущество (132)	
Возможности международного роста.....	133
Мексика (134). Европа (135). Япония (136)	
Стратегическое планирование.....	137
Этап 1. Оценка ситуации (137). Этап 2. Определение стратегических возможностей (140). Этап 3. Оценка вариантов стратегии (140). Этап 4. Определение конкретных задач и распределение ресурсов (140). Этап 5. Разработка торговли-микс для внедрения стратегии (141). Этап 6. Оценка деятельности и внесение корректив (141). Стратегическое планирование в реальном мире (141)	
Выводы.....	142
Вопросы.....	142
<b>ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ТОРГОВЛИ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ</b> .....	<b>143</b>
Задачи, выполняемые в торговых фирмах.....	143
Организационные структуры торговых фирм.....	145
Организация небольших магазинов (145). Организация региональных сетей универмагов (146)	
Некоторые аспекты построения организационной структуры.....	150
Централизованное или децентрализованное принятие решений? (150). Координация закупок и продаж (153)	
Новые способы построения розничных организаций.....	155
Плоские организации (155). Организационная культура (156). Делегирование полномочий (157). Управление разнообразием (157)	
Информационные системы и системы распределения.....	159
Физический поток товаров.....	160
Распределительный центр (160). Куда доставлять товар: в магазины или распределительные центры? (164)	
Потоки информации.....	165
Системы доставки быстрого реагирования.....	165
Совместное использование данных (166). Отказ от бумажных документов (167)	

Выводы .....	167
Вопросы .....	168
<b>ГЛАВА 7. РАСПОЛОЖЕНИЕ МАГАЗИНА</b> .....	169
Типы месторасположения .....	169
Центральные деловые районы (170). Торговые центры (171). Другие варианты расположения торговой точки (176)	
Выбор места для расположения магазина .....	179
Регион (180). Область торговли (180). Факторы, влияющие на привлекательность регионов и областей торговли (182). Оценка конкретных мест (183)	
Выводы .....	188
Вопросы .....	188
Практикум .....	189
<b>ЧАСТЬ III. УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРОМ</b> .....	196
<b>ГЛАВА 8. ПЛАНИРОВАНИЕ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА</b> .....	198
Организация процесса закупок .....	198
Баланс запасов .....	201
Построение баланса запасов: стратегическое решение (202)	
Используемые в управлении товаром инструменты планирования .....	204
Оценка жизненного цикла (204). Прогнозирование сбыта (209). Измерение оборачиваемости запасов (211)	
Выводы .....	214
Приложение .....	214
Системы закупок (214). Бюджетный план (215). Исходные данные (215). Бюджетный план (217)	
Метод открытых заказов .....	217
Как пользоваться журналом (219). Как пользоваться контрольной формой (219). Оценка от- крытых заказов (220). Список моделей в запасе (220). Распределение товаров по магазинам (221)	
Вопросы .....	223
<b>ГЛАВА 9. ЗАКУПКИ ТОВАРА</b> .....	224
Типы поставщиков .....	224
Поставщики марок фирм-производителей (225). Поставщики частных марок (226). Постав- щики лицензионных марок (228). Поставщики товаров общего ассортимента (229)	
Встреча с поставщиками .....	230
Оптовые центры (230). Торговые выставки (231). Закупки из офисов (231). Закупочные цент- ры (231)	
Как готовиться к переговорам с поставщиками .....	232
История отношений компаний (233). Как обстоят дела сегодня? (233). Определите цели (233). Желания и возможности поставщиков (234). Численный перевес на переговорах (235). Ведите переговоры на своей «территории» (235). Помните о сроках (236)	
Как вести переговоры .....	236
Разделяйте участников переговоров и проблемы (236). Настаивайте на объективных критери- ях (237). Предлагайте взаимовыгодные варианты (237). Пусть говорят (238). Насколько дале- ко можно зайти? (238). Не сжигайте мосты (238). Никогда не делайте предположений (238)	
<b>Выводы</b> .....	238
<b>Приложение</b> .....	239
Правовые и этические аспекты процесса закупок (239). Оплата торговых площадей (239). Взятничество (239). Эксклюзивные территории (240). Эксклюзивное дилерство (240). Кон- тракт на продажу с принудительным ассортиментом (241). Отказ от сделок (241). Двойное распределение (241). Поддельные товары (241). «Серый» рынок (242)	
Вопросы .....	243



ГЛАВА 10. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ.....	244
Ценовые стратегии.....	245
«Ежедневные низкие цены» (245). Высокие/низкие цены (245). Выбор наилучшей стратегии (245)	
Затратный и рыночный подходы к установлению розничных цен.....	247
Затратный метод установления розничных цен.....	248
Изменение начальной розничной цены.....	249
Снижение первоначальной розничной цены (250). Дополнительное повышение цены (253)	
Рыночный метод установления розничных цен.....	253
Факторы, влияющие на чувствительность покупателей к цене (254). Определение начальной розничной цены по рыночному методу (256)	
Другие методы ценообразования.....	257
Купоны (257). Ценовые уступки (258). Ценовое лидерство (258). Увязка цен и множественное ценообразование (259). Выравнивание цен (259). Нечетные и некруглые цены (260)	
Правовые аспекты ценообразования.....	260
Ценовая дискриминация (261). Контроль над розничными ценами (261). Горизонтальное фиксирование цен (262). Стратегия хищника (262). Ценовое сравнение (263)	
Выводы.....	264
Вопросы.....	264
ГЛАВА 11. ПРОДВИЖЕНИЕ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ.....	266
Методы коммуникации с покупателями.....	266
Платные неличные способы коммуникации (266). Платные личные способы коммуникации (267). Бесплатные неличные способы коммуникации (268). Бесплатные личные способы коммуникации (268). Плюсы и минусы различных методов коммуникации (268)	
Различия в коммуникационных программах розничных торговцев и поставщиков.....	270
Долгосрочные и краткосрочные цели (270). Товар и расположение (270). Географический охват (270). Ширина предлагаемого ассортимента (270)	
Планирование программы коммуникации в розничной торговле.....	271
Формулирование целей.....	272
Позиционирование: долгосрочная цель (272). Сбыт: краткосрочная цель (273). Цели коммуникации (273)	
Определение рекламного бюджета.....	274
Метод целей и задач (274). Метод доступности (275). Определение величины рекламного бюджета в процентах от объема продаж (276). Метод конкурентного паритета (276)	
Распределение бюджета.....	277
Реализация программы коммуникации.....	277
Разработка рекламного обращения (279). Помощь в создании рекламы (279). Выбор средств рекламы (280). Определение охвата, частоты и длительности рекламы (283). Оценка рекламной кампании (284)	
Стимулирование сбыта.....	285
Специальные распродажи (286). Презентации товаров (286). Премии (286). Купоны (286). Игры, конкурсы и лотереи (286)	
Связи с общественностью.....	287
Мероприятия по связям с общественностью (287). Влияние мероприятий по связям с общественностью на работников компании и акционеров (289)	
Выводы.....	289
Вопросы.....	290
Практикум.....	291
ЧАСТЬ IV. ТОРГОВЛЯ-МИКС – УПРАВЛЕНИЕ МАГАЗИНОМ.....	297
ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ МАГАЗИНОМ.....	299
Обязанности менеджеров магазинов.....	299

Проблемы управления магазином (299). Обязанности (300). Отбор и прием на работу (301). Должностная инструкция (302). Подбор работников (302). Отбор претендентов для интервью (303). Выбор (304)	
Знакомство с коллективом и обучение	304
Программа ориентации (304). Обучение новых работников (306). Анализ достижений и неудач (307)	
Мотивация работников магазина	307
Определение целей (307). Моральный климат (308). Сексуальные домогательства (309)	
Оценка работников и обратная связь	310
Заработная плата и вознаграждение	311
Внешние выгоды (312). Внутренние выгоды (312). Системы оплаты труда (313)	
Предотвращение потерь и охрана магазина	316
Как распознать и предотвратить воровство покупателей (316). Как уменьшить воровство работников (318)	
Выводы	320
Вопросы	320
<b>ГЛАВА 13. ПЛАНИРОВКА, ДИЗАЙН МАГАЗИНА И СПОСОБЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ТОВАРА</b>	<b>321</b>
Планировка магазина	323
Типы планировки (324). Размещение товаров (326). Прилавки и прочие конструкции (329)	
Распределение торговых площадей	331
Размещение отделов (332). Размещение товаров в отделах. Использование планограмм (334)	
Способы представления товара	334
Атмосфера магазина	337
Визуальные компоненты (337). Освещение (339). Цвет (340). Музыка (340). Запахи (341)	
Выводы	342
Вопросы	343
<b>ГЛАВА 14. ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ</b>	<b>344</b>
Природа покупательского сервиса	346
Неосвязаемость (346). Неустойчивость (346). Стандартный и индивидуализированный сервис (348)	
Оценка покупателями уровня обслуживания	348
Роль ожиданий (348). Восприятие сервиса покупателями (349)	
Этапы улучшения обслуживания покупателей	351
Потребности покупателей: разрыв в знаниях	353
Изучение ожиданий и восприятия покупателями уровня обслуживания (353)	
Правила обслуживания: разрыв в стандартах	355
Решение о качестве сервиса (355). Решение проблем с обслуживанием (355). Цели обслуживания (356). Гарантии (356)	
Соблюдение стандартов: разрыв в обслуживании	359
Информация и обучение (359). Поиск компромиссов (360). Предоставление полномочий (360). Стимулирование (360)	
Информация покупателей об уровне сервиса: разрыв в коммуникациях	361
Связь между отделами (361). Управление ожиданиями покупателей (362)	
Выводы	366
Вопросы	363
<b>ГЛАВА 15. ПРОДАЖА ТОВАРОВ В РОЗНИЦУ</b>	<b>365</b>
Роли торговых работников	365
Процесс продажи товаров в розницу	366

Подход к покупателю (367). Как собирать информацию (369). Как продемонстрировать товар (371). Как преодолеть возражения (372). Как заключить сделку (376). Продажа сопутствующих товаров (378)	
Построение устойчивых доброжелательных отношений с покупателями.....	378
Подтверждение оценок покупателей (379). Обеспечение правильного использования товара (379). Прием жалоб от покупателей (380). Не забывайте о покупателях (380). Превышающее ожидания обслуживание (380). Построение особых взаимоотношений (381)	
Выводы.....	382
Вопросы.....	382
Практикум.....	383
<b>ЧАСТЬ V. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ.....</b>	<b>390</b>
<b>ГЛАВА 16. ТОРГОВЛЯ МОДНЫМИ ТОВАРАМИ.....</b>	<b>392</b>
Язык моды...!	393
Стиль и дизайн (393). Типы модной одежды (394)	
Индустрия моды.....	396
Как появляется новая мода? (396). Как развивается и распространяется мода? (397). Основные игроки (400)	
Розничная торговля модными товарами.....	403
Определение целевого рынка (403), Расположение магазинов модной одежды (404). Закупка модных товаров (404). Коммуникации с ориентированными на моду потребителями (406). Обслуживание ориентированных на моду потребителей (407)	
Выводы.....	408
Вопросы.....	409
<b>ГЛАВА 17. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ.....</b>	<b>410</b>
Услуги в нашей жизни.....	411
Природа торговли услугами.....	411
Отличие торговцев услугами от торговцев товарами (413)	
Разработка стратегии торговли услугами.....	414
Целевые рынки (415). Больше — значит лучше (415)	
Организации.....	416
Информационные системы.....	417
Расположение.....	418
Ассортимент.....	418
Баланс запасов (418). Прогнозирование сбыта (419). Технологические нововведения (420). Символы (420). А что с марками? (420)	
Ценообразование.....	422
Управление компанией.....	423
Обучение (423). Время работы (423)	
Выводы.....	423
Вопросы.....	424
Практикум.....	425
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ. Карьера в розничной торговле.....</b>	<b>428</b>
<b>АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ.....</b>	<b>436</b>
<b>УКАЗАТЕЛЬ КОМПАНИЙ И ТОРГОВЫХ МАРОК.....</b>	<b>443</b>
<b>ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ.....</b>	<b>446</b>

**Посвящается нашим матерям, Джеки и Елене,  
с любовью и признательностью**

## **ОБ АВТОРАХ**

**Майкл Леви** получил степень доктора философии в Университете штата Огайо, преподавал в Южном методистском университете, а затем стал заведующим кафедрой маркетинга в Университете Майами и вот уже семнадцать лет преподает основы менеджмента в розничной торговле.

Профессор М. Леви известен исследованиями в области розничной торговли, логистики, финансовой стратегии торговли, ценообразования и управления продажами. Он автор более 30 статей в ведущих научных журналах, включая *The Journal of Retailing*, *The Journal of Marketing* и *The Journal of Marketing Research*. В настоящее время М. Леви является членом редакционных советов журналов *The Journal of Retailing* и *The Journal of the Academy of Marketing Science*.

На протяжении всей своей профессиональной жизни Майкл Леви связан с розничной торговлей. До начала академической карьеры он работал в нескольких торговых фирмах в штате Колорадо, участвовал в проведении маркетинговых исследований для таких торговых компаний, как *Burdines Department Stores*, *Mervyn's*, *Neiman Marcus* и *Zale Corporation*.

**Бартон А. Вейтц** закончил аспирантуру Массачусетского технологического института, имеет степень МВА и доктора философий Стэнфордского университета, преподавал в Высшей школе менеджмента при Калифорнийском университете и Высшей школе Вартона при Университете штата Пенсильвания. В настоящее время Б. Вейтц работает в Школе розничной торговли *J.C. Penney* (Университет штата Флорида).

Профессор Б. Вейтц является исполнительным директором Центра торгового образования и исследований при том же университете, деятельность которого финансируют 12 общенациональных и региональных торговых компаний, включая *J.C. Penney*, *Kmart*, *Burdines*, *Richs*, *Parisian*, *Office Depot* и *Electronics Boutique*. Он удостоен премий за преподавательскую работу в университетах Калифорнии и Флориды, является постоянным участником конференций Национальной федерации розничной торговли США и Ассоциации прямых продаж.

Б. Вейтц известен своими исследованиями в области повышения эффективности труда в торговле, упрочении отношений поставщик—покупатель. Он автор более 30 статей в журналах о маркетинге и менеджменте, включая *The Journal of Retailing*, *The Journal of Marketing*, *The Journal of Marketing Research* и *The Journal of Consumer Research*. Некоторое время он являлся редактором журнала *The Journal of Marketing Research*

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Вашему вниманию предлагается книга о захватывающем и динамичном мире розничной торговли. Чем ближе начало нового тысячелетия, тем активнее происходят перемены во всех ее сферах: изменяются демографические характеристики покупателей, их потребности и поведение; развиваются новые формы торговли и способы расположения товаров; разрабатываются новые технологии, в корне изменяющие деятельность торговых фирм.

Об этих переменах мы расскажем в 17 главах предлагаемой вашему вниманию книги.

- *Новые формы торговли.* Наиболее высокими темпами развиваются так называемые «специалисты в категории», суперцентры, объединяющие в себе характеристики магазинов низких цен и супермаркетов, а также внемагазинная торговля (продажи по телевидению, каталогам и интерактивным средствам связи). На кого ориентированы эти новые формы и как конкурируют с ними традиционные торговцы (универмаги и специализированные магазины)? (См. гл. 2, 3, 4 и 5).
- *Изменение потребностей покупателей.* Претерпевает изменения демографический профиль населения США, основным сегментом рынка становится «поколение X» (люди в возрасте от 18 до 34 лет). По мере старения потребителей трансформируются и их покупательские привычки. В семьях, где оба супруга работают, все острее ощущается нехватка времени. Как розничные торговцы адаптируют свои предложения под изменяющиеся потребности покупателей? (См. гл. 3 и 4).
- *Торговля услугами.* Традиционно розничные торговцы продают товары. Сегодня многие ориентированные на потребительский рынок организации (медицинские учреждения, развлекательные центры, финансовые институты) специализируются на предоставлении услуг. В чем особенности их деятельности? (См. гл. 17).
- *Новые технологии и большие объемы информации.* В розничной торговле критически важную роль играет информация: ее создание, сбор и анализ, процесс принятия решений. В гл. 6 анализируются информационные системы, применяемые в торговле. Далее мы расскажем о том, как информация используется в управлении запасами (гл. 8 и 9), принятии решений о ценах (гл. 10), оценке работников (гл. 12) и повышении уровня обслуживания покупателей (гл. 14).

Происходящие перемены предопределяют и изменение в рамках розничной торговли приоритетов различных видов деятельности. На первый план выходят управление магазинами и обслуживание покупателей. Основная тенденция в отрасли такова: снизить затраты и предложить покупателям товары и услуги по более низким ценам, что открывает широкие перспективы для предпринимателей.

## Управление магазином

Когда-то основные роли в американских торговых фирмах играли специалисты по закупкам, отвечавшие за планирование закупок товаров, управление запасами

ми и продвижение. Постепенно на первый план выходит управление магазином, завоевание конкурентного преимущества на основе предложения покупателям высококлассного сервиса и привлекательной атмосферы. Как следствие, в сфере управления магазинами открываются новые возможности карьерного роста менеджеров.

Часть IV книги посвящена вопросам отбора, приема на работу, управления, оплаты труда и оценки деятельности торговых работников (гл. 12); созданию в магазине обстановки, стимулирующей совершение покупок (гл. 13); обслуживания покупателей (гл. 14) и навыкам розничных продаж (гл. 15).

## **Обслуживание покупателей**

Все без исключения компании розничной торговли заинтересованы в повышении уровня обслуживания покупателей (см. гл. 14).

## **Экономика розничной торговли**

Для сферы торговли характерна жесткая конкуренция, о чем свидетельствуют финансовые проблемы, с которыми сталкиваются многие (даже самые крупные) торговые фирмы.

Мы расскажем о таких основах экономики розничной торговли, как организационная структура фирмы (гл. 6), товарный ассортимент (гл. 8), закупки (гл. 9), ценообразование (гл. 10), разработка рекламного бюджета и планирование программ продвижения (гл. 11), управление персоналом магазинов (гл. 12).

## **Сбалансированное и наглядное описание**

«Основы розничной торговли» — это сбалансированное, концептуальное и вместе с тем практическое руководство. С его помощью вы получите обширные знания о мире розничной торговли и его «обитателях».

Вся информация сопровождается примерами из реальной жизни, так что читатели-студенты смогут поближе познакомиться с фирмами и терминами, применяемыми в розничной торговле. Мы начнем с рассказа о природе и видах принимаемых менеджерами решений (гл. 1), различных типах предприятий розничной торговли (гл. 2), тенденциях развития рынков и отрасли (гл. 3), потребностях покупателей и факторах, влияющих на их выбор магазина и покупки товаров (гл. 4). В гл. 16 вы найдете обзор индустрии моды и торговли модными товарами.

## **Практические рекомендации**

Помимо наглядного описания в этой книге вы найдете и ответы на вопросы о:

- выборе стратегических альтернатив (гл. 5);
- преимуществах и недостатках различных мест расположения магазинов (гл. 7);
- компромиссах между количеством и разнообразием товаров на прилавках магазинов (гл. 8 и 9);
- преимуществах различных подходов к общению с покупателями (гл. 11);

- правилах отбора и мотивации работников (гл. 12);
- подходах к планировке магазинов (гл. 13);
- методах продажи товаров в розницу (гл. 15).

## Концептуальный подход

Информация в книге представлена концептуально, чтобы читатель мог понять, почему решения принимаются именно в таком порядке и никак не иначе. Как говорил Марк Твен: «Нет ничего более практичного, чем хорошая теория». В книге представлены теоретические материалы о:

- процессах принятия решений покупателями (гл. 4);
- анализе привлекательности рынков и конкуренции (гл. 5);
- стратегическом планировании (гл. 6);
- распространении моды (гл. 16).

## Новые аспекты розничной торговли

**МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ.** Торговцы все активнее занимаются созданием долгосрочных отношений с покупателями и поставщиками. В книге рассказывается о маркетинговых программах, позволяющих расширить круг лояльных магазину покупателей (гл. 4 и 12), создать и укрепить долгосрочные, стратегические отношения с поставщиками (гл. 9).

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ.** Этим важным аспектам розничной деятельности посвящена гл. 6.

**МЕЖДУНАРОДНЫЕ, ЭТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ.** Данные вопросы освещаются на протяжении всей книги.

## Благодарности

В создании этой книги приняли участие множество людей, и мы высоко оцениваем вклад каждого из них. Особенно хотелось бы поблагодарить наших редакторов из издательства *Irvin* Стива Патерсона и Энди Винстона за поддержку, опыт и исправление наших «очапатов». Книга никогда бы не вышла в свет, если бы не трудившиеся над ней работники *Irvin* Джейн Лайтелл, Ким Мэривертер, Лари Интрингер, Брюс Сильвестр; Шарлотта Голдман и Генриетта Стокейнс. Большую помощь в создании рукописи оказали нам Нэнси Родригес (кафедра маркетинга университета Майами), а также Кэтти Браун и Маргарет Джоунс (Центр обучения и исследований в области розничной торговли Университета штата Флорида).

Ценный вклад в создание книги «Основы розничной торговли» внесли руководители многих торговых и других фирм. Мы благодарим их.

*Майкл Леви: Michael Levy*

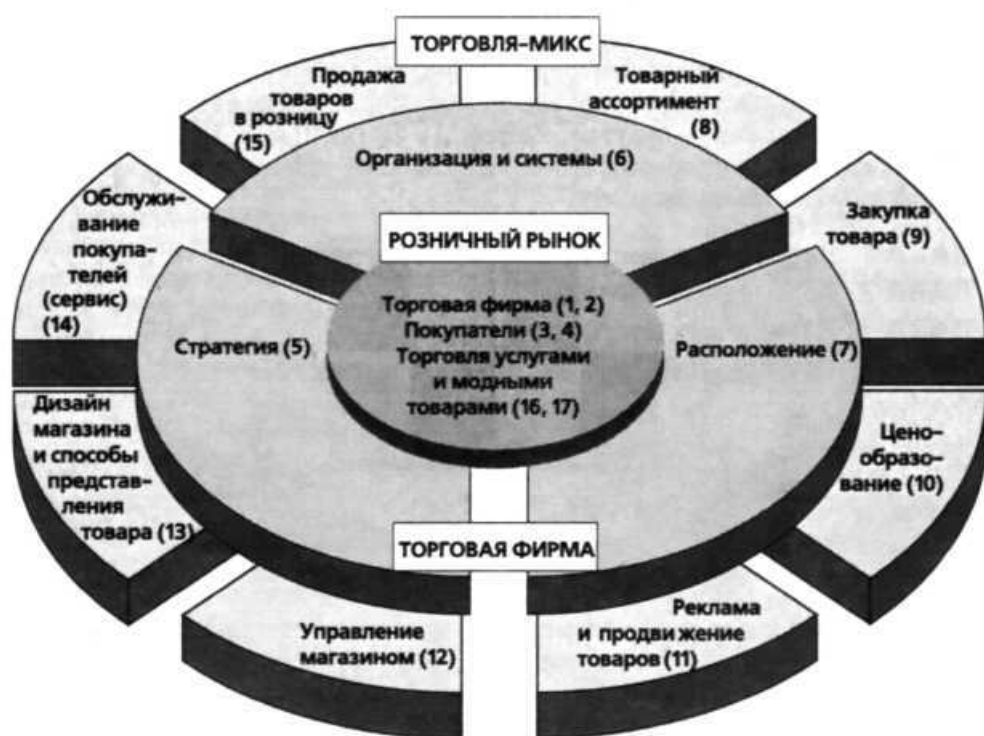
Marketing Department University of Miami Coral Gables, FL 33124 USA

*Бартон А. Вейтц: Barton A. Weitz*

Marketing Department University of Florida Gainesville, FL 32611 USA

# I часть

## ПОКУПАТЕЛИ И КОНКУРЕНТЫ В МИРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ





Первая часть предлагаемой вашему вниманию книги посвящена основам, своего рода «китам» мира розничной торговли — покупателям и конкурентам, а также среде, в которой происходит их взаимодействие. В гл. 1 мы даем определение розничной торговли и рассматриваем функции, выполняемые торговыми фирмами. Гл. 2 рассказывает о различных типах розничных торговцев и о природе конкуренции, а в гл. 3 мы анализируем элементы розничной торговли, включая изменение потребностей покупателей, появление новых типов торговцев и развитие новых технологий. Из гл. 4 вы узнаете, какими соображениями руководствуются, потребители при выборе магазина или товара.

Вторая часть книги посвящена природе фирм, занимающихся розничной торговлей. В ней рассказывается о стратегиях, которые применяют розничные торговцы, о том, как они организуют бизнес, как выбирают места для размещения магазинов. Составляющие розничной торговли (торговли-микс) — планирование ассортимента, закупки, ценообразование, реклама и стимулирование, способы представления товара, управление магазином, обслуживание покупателей и личные продажи — будут рассмотрены в частях III и IV. Последняя, пятая часть книги посвящена особым аспектам розничной торговли: продаже модных товаров и предоставлению услуг.

**ГЛАВА 1** Введение в мир розничной торговли

**ГЛАВА 2** Торговые институты

**ГЛАВА 3** Изменения в торговой среде

**ГЛАВА 4** Как покупатели совершают покупки

# ВВЕДЕНИЕ В МИР РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

- Что такое розничная торговля?
- В чем заключается ее значение для нашего общества?
- Что представляет собой работа розничного торговца?
- Какие возможности для карьеры и предпринимательства существуют в сфере розничной торговли?

**Р**озничная торговля (ритейл, ритейлинг, ритейлинговый бизнес) — это совокупность видов предпринимательской деятельности, увеличивающая ценность товаров и услуг, продаваемых потребителям и предназначенных для личного или семейного использования. Покупатели склонны считать, что торговля в розницу — это всего лишь продажа товаров через магазины. Однако розничная торговля — это еще и предоставление услуг: номер в мотеле, обследование у врача, стрижка у парикмахера, прокат видеокассет, доставка пиццы на дом и т. д.

**ФАКТ**  
Чайный пакетик  
был придуман покупателем  
универмага *Масу*,  
а колготки —  
изобретение торговой  
компании *J.C. Penney*\*

Розничная торговля отнюдь не ограничена стенами магазинов. Примерами внемагазинной торговли являются прямые продажи косметики, применяемые компанией *Avon*, продажи по каталогам *L.L. Bean* и *Spiegel*, а также телевизионные магазины (кабельное телевидение), например *Home Shopping Network*.

Розничная торговля — одна из наиболее значимых для общества отраслей хозяйства. В Соединенных Штатах Америки насчитывается 1,4 млн розничных торговцев, совокупный годовой объем продаж которых превышает \$ 2 трлн. В сфере розничной торговле занято приблизительно 20 млн человек, почти столько же, сколько и в производстве. Стоит, однако, отметить, что за последние 10 лет в США численность работников розничной торговли возросла на 24%, в то время как численность производственных рабочих сократилась на 1%<sup>1</sup>.

Сектор розничной торговли американской экономики претерпевает серьезные изменения. Ушли в небытие каталоги компании *Sears*. Созданная всего 30

\* *Macy, J.C. Penney, Wal-Mart, Nordstorm, Target, Kmart* и др. — американские сети универмагов и супермаркетов, торгующие широким ассортиментом товаров (здесь и далее постраничные комментарии редактора и переводчика).

лет назад компания *Wal-Mart* сегодня является крупнейшим розничным торговцем в мире. *Toys «R» Us* — одна из самых быстрорастущих торговых фирм в Японии.

Потребности покупателей изменяются, конкуренция между торговцами усиливается, и в результате на свет появляются новые подходы к розничной торговле, такие как узкоспециализированные магазины (*Circuit City*, *Best Buy*, *Home Depot*, *Blockbuster*) и телевизионные магазины на дому (*Home Shopping Network* и *QVC*). А еще двадцать пять лет назад эти крупнейшие розничные торговцы и формы продажи существовали лишь в воображении предпринимателей (о том, как компания *Wal-Mart* превратилась в крупнейшего розничного торговца в мире, см. *пример 1.1*).

Современные розничные торговцы широко используют новейшие компьютерные и коммуникационные технологии, что позволяет быстрее реагировать на изменяющиеся потребности покупателей. Каждый раз, когда вы покупаете что-либо в крупном супермаркете, вы запускаете целую систему электронных связей и решений, которая определяет, какие продукты будут доставлены завтра со склада в магазин.

Розничная торговля так прочно вошла в нашу жизнь, что мы уже не замечаем ее, принимая как Должное. Будучи покупателями, мы не задумываемся о том, какие непростые решения принимают менеджеры торговых предприятий, какие технологии они используют, чтобы предложить нам с вами товары и услуги.

Менеджерам торговых фирм приходится принимать сложные решения, касающиеся разработки стратегий, размещения магазинов, выбора товарного ассортимента и предоставляемых услуг, а также вопросов ценообразования, продвижения и представления товаров в магазине. В условиях сильной конкуренции и постоянных быстрых изменений в рыночной среде принятие этих решений становится делом нелегким и вместе с тем захватывающим: ведь в случае успеха доходы магазина могут превысить самые смелые ожидания.

В этой книге мы расскажем вам о том, как устроен мир розничной торговли, и о деятельности его героев — розничных торговцев. Изучение розничной торговли позволит вам развить свои управленческие способности — а уж найти им достойное применение вы сможете в любой сфере бизнеса. Например, компания *Dell Computer* (четвертый по величине производитель компьютеров в США) считает ключом к успеху способность использовать прямую почтовую рассылку — один из атрибутов розничной торговли. «Мы похожи скорее на *Mary Kay Cosmetics*, нежели на *General Motors*», — утверждают ее представители.

Покупателями товаров и услуг многих фирм являются именно розничные торговцы. Поэтому, если вам действительно интересны коммерция, реклама и другие направления деятельности, связанные с розничной торговлей, эта книга — для вас.

## ЧТО ТАКОЕ РОЗНИЧНЫЙ ТОРГОВЕЦ?

**Розничный торговец** — это компания, продающая потребителям товары и услуги, предназначенные для личного пользования, последнее звено в

## ПРИМЕР 1.1

*Wal-Mart. Как все начиналось*

Основатель компании *Wal-Mart* Сэм Уолтон окончил в 1940 г. университет штата Миссури по специальности «Экономика». Он собирался заняться страховым бизнесом, однако собеседование, проведенное в *J. C. Penney*, привело его в розничную торговлю. Карьера С. Уолтона началась с должности помощника менеджера в магазине *Des Moines* и заработной платы \$ 85 в месяц.

По окончании Второй мировой войны отслуживший в действующей армии С. Уолтон занялся поисками компании, занимающейся розничной торговлей, ибо демобилизованный воин решил начать собственный бизнес, и в итоге он приобрел франшизу универсального магазина *Ben Franklin* в Ньюпорте, штат Арканзас. В 1950 г., когда его владелец отказался продлить договор аренды, С. Уолтон переехал в Бентонвилль, Арканзас (в этом городе и по сей день находится штаб-квартира *Wal-Mart*) и открыл там новую фирму *Walton 5 & 10*. К 1962 г. его бизнес включал уже 15 магазинов (большинство из которых работало в системе франчайзинга *Ben Franklin*). В 1960 гг. пионеры современной торговли по низким ценам основывали компании

преимущественно на северо-востоке США. С. Уолтон объехал многие такие магазины, изучая применяемые там принципы торговли, и пришел к выводу, что этот вид торговли — «искра» новой революции. Ему не удалось убедить руководство *Ben Franklin* помочь в создании сети магазинов низких цен, и в 1962 г. С. Уолтон в городе Роджерсе, штат Арканзас открыл первый собственный магазин *Wal-Mart*. К настоящему моменту «старый добрый первый номер» — один из 1800 магазинов, объединенных сетью *Wal-Mart Discount City*. Кроме того, в «империю» входят 200 оптовых клубов *Sam Warehouse Club*, расположенных во всех 50 штатах США и 5 странах мира.

Изначально стратегия *Wal-Mart* заключалась в том, что ее магазины предлагали известные торговые марки по низким ценам. С. Уолтон чувствовал, что ключом к успеху являются люди: покупатели и работники (которых он называл партнерами, как было в *J. C. Penney*). Он говорил: «Наша цель всегда заключалась в том, чтобы сделать нашу фирму самой лучшей. Мы абсолютно уверены, что для того, чтобы быть лучшим, необходимо создать хорошую атмосферу и прежде всего помнить об интересах партнеров. Если вам действительно удастся это сделать, люди обеспечат успех вашего бизнеса».

Сэм Уолтон умер в 1992 г., но его дух и идеи остаются руководящей силой компании *Wal-Mart*. Имея годовой объем продаж в \$ 100 млрд, *Wal-Mart* является крупнейшим розничным торговцем во всем мире.

Источник: *David Hatch*, «Sam Walton: Master Change Agent», *Executive Excellence*, June 1992, p. 19; *Bill Saporito*, «What Sam Walton Taught America», *Fortune*, May 4, 1992, pp. 104–105.



**Сэм Уолтон понимал своих покупателей и работников, и именно это сделало *Wal-Mart* крупнейшим розничным торговцем в мире**

каналах распределения, связывающих производителей и покупателей<sup>2</sup>. Роль розничных торговцев в каналах распределения продукции наглядно демонстрирует рис. 1.1. Фирмы-производители изготавливают товары и продают их фирмам, занимающимся оптовой (оптовикам) или розничной торговлей. Оптовики перепродают эти товары розничным торговцам, а те — конечным потребителям.



В табл. 1.1 приведены показатели деятельности 25 крупнейших розничных торговцев США, которые наглядно демонстрируют всю важность розничной торговли в экономике страны. Годовой объем продаж таких торговых фирм, как *Wal-Mart*, *Kmart* и *Sears*, намного превышает аналогичные показатели *Procter & Gamble*, *PepsiCo* и *RJR Nabisco* — трех крупнейших производителей товаров широкого потребления.

Приведенные нами показатели наглядно свидетельствуют о том, насколько разнообразной и динамичной является данная отрасль. Тут есть и компании, предлагающие лишь несколько категорий товаров (*Toys «R» Us* и *Home Depot*), и те, кто предлагает широкий спектр продукции, используя при этом самые разные способы торговли. К числу последних относятся *J. C. Penney* (торговля через универмаги и по каталогам) и *Dayton Hudson* (универмаги и магазины сниженных цен). Пять из перечисленных в табл. 1.1 компаний (*The Limited*, *Toys «R» Us*, *Price/Costco*, *Food Lion* и *Wal-Mart*) достигли этих высот за последние 30 лет, а остальные за тот же период времени полностью изменили свой подход к торговле. Например, компания *Kmart* в начале своей деятельности представляла собой несколько универсальных магазинов, однако впоследствии стала лидером в области торговли по сниженным ценам, а *Sears* начинала свой путь с торговли по каталогам, затем расширилась, открыв общенациональную сеть розничных магазинов, после этого вторглась в сферу финансовых услуг и страхования, а теперь снова занялась торговлей через магазины.

## ФУНКЦИИ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЦЕВ

Розничные торговцы выполняют ряд функций, увеличивающих ценность продаваемых ими товаров и услуг:

1. Обеспечение определенного ассортимента товаров и услуг.
2. Дробление поступающих партий товаров.
3. Хранение запасов.
4. Обеспечение сервиса.

Все эти действия составляют от 20 до 50 % стоимости продаваемых в розницу товаров.

Столь высокий показатель еще раз подчеркивает необходимость понимания деятельности розничных торговцев, важности их роли в современном обществе.

**ФАКТ**  
В США ежегодно каждые мужчина, женщина и даже младенец делают покупки на \$ 7682.

ТАБЛИЦА 1.1

Крупнейшие розничные торговцы США (по состоянию на 1993 г.)

	Объем продаж (\$ млн)	Прибыль (\$ млн)
1. Wal-Mart	67,345	2,333
2. Kmart	34,156	(1)
3. Sears	29,565	752
4. Kroger	22,384	(12)
5. J.C. Penney	19,578	940
6. Dayton Hudson	19,233	375
7. American Stores	18,763	247
8. Safeway	15,215	123
9. Price/Costco	15,155	233
10. May Department Stores	11,529	771
11. Albertson's	11,284	340
12. Winn-Dixie Stores	10,832	236
13. Melville	10,435	332
14. A&P	10,384	4
15. Woolworth	9,626	(485)
16. The Home Depot	9,239	457
17. Walgreen	8,295	222
18. Toys «R» Us	7,946	483
19. Army & Air Force Exchange	7,700	315
20. Food Lion	7,610	4
21. The Limited	7,245	391
22. Federated Department Stores	7,229	190
23. Publix Super Markets	6,850	Нет данных
24. Southland	6,744	71
25. Abold USA	6,620	343

Источник: «The State of the Industry», Chain Store Age Executive, August 1994, p. 4a. 21.

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА.** Средний супермаркет предлагает около 15 тыс. наименований товаров от более чем 500 производителей. Предлагая столь широкий ассортимент, торговец предоставляет своим покупателям возможность приобрести товары самых разных марок, фасонов, размеров, расцветок и цен в одном и том же месте.

С другой стороны, производители специализируются на изготовлении отдельных типов продуктов. Например, компания *Campbell* славится консервированными супами, *Kraft* — молочными продуктами, *Kellogg* — кукурузными хлопьями. Если бы у каждой из них были собственные магазины, торгующие соответствующими товарами, потребителям пришлось бы немало побегать, прежде чем они смогли бы закупить все необходимые к обеду продукты.

Все розничные торговцы предлагают несколько видов продукции, однако каждый из них специализируется на определенном ассортименте. Супермаркеты предлагают широкий выбор продуктов питания, лекарственных препаратов, туалетных принадлежностей и товаров для дома, другие магазины, например *The Gap*, — одежду и аксессуары. Большинство покупателей, даже маленькие дети, прекрасно разбираются в ассортименте, предлагаемом тем или иным розничным торговцем. Однако каждый год появляются новые типы розничных торговцев, предлагающих свой, уникальный ассортимент. К их числу относятся *Rand McNally* (товары для путешественников) и *The Body Shop* (компания, соблюдающая общественные и экологические нормы, которая сама разрабатывает, производит и продает косметические средства для ухода за кожей и волосами).

**ДРОБЛЕНИЕ ПОСТУПАЮЩИХ ПАРТИЙ ТОВАРОВ.** Чтобы снизить затраты на перевозку, производители, как правило, отправляют розничным торговцам большие партии товаров в соответствующей упаковке и таре. А розничные торговцы предлагают продукты в небольших количествах, соответствующих запросам отдельных потребителей и домохозяйств. В этом и заключается функция дробления поступающих партий товаров.

**ХРАНЕНИЕ ЗАПАСОВ.** Хранение запасов необходимо для того, чтобы в случае, если потребители захотят приобрести в магазине какой-либо товар из обычно предлагаемого ассортимента, ничто не помешало бы им осуществить это желание. Благодаряданной функции мы как потребители храним дома лишь небольшое количество товаров, зная, что их всегда можно приобрести в магазине.

**ФАКТ**  
В английском языке слово  
«розничный» (*retail*)  
происходит от  
французского *retailleur*,  
означающего «отрезать»,  
«разбивать».

Поддерживая определенный объем запасов, розничные торговцы создают дополнительное преимущество для потребителей, так как затраты последних на хранение сокращаются. Если бы потребителям пришлось создавать собственные запасы, они были бы вынуждены вкладывать в них деньги — деньги, которые они имеют возможность положить в банк под проценты или использовать каким-либо другим способом.

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ СЕРВИСА.** Розничные торговцы предоставляют покупателям услуги, облегчающие процесс покупки и использования товаров (к примеру, они предлагают покупки в кредит, позволяющие иметь товар сегодня, а оплатить его позднее). Торговля демонстрирует имеющиеся у нее товары так, что потребители имеют возможность рассмотреть их, подержать в руках, а зачастую и попро-

бовать в деле еще до того, как они совершат покупку. У розничных торговцев могут быть специальные работники, готовые в любой момент ответить на вопросы покупателей и сообщить дополнительную информацию о товаре.

**УВЕЛИЧЕНИЕ ЦЕННОСТИ ТОВАРОВ И УСЛУГ.** Предлагая определенный товарный ассортимент, разбивая крупные партии продукции на более мелкие, храня запасы и предоставляя услуги, розничные торговцы увеличивают ценность товаров и услуг для покупателей. Рассмотрим такой пример. Представьте себе мясную тушу, находящуюся на мясокомбинате. Она вряд ли удовлетворит потребности семьи в мясе, необходимом для ужина. Мать семейства рассчитывает заглянуть после работы в магазин и приобрести там несколько бифштексов. Для того чтобы удовлетворить эту потребность, в супермаркете тушу разрезают на небольшие порции, а затем продают через небольшие магазины, открытые в удобные для покупателей часы. Кроме того, супермаркет помогает потребителям выбрать понравившуюся им часть туши, выставляя мясо на витрине внутри магазина, а его работник подскажет, какой кусок лучше всего подходит, например, для барбекю. В магазине может быть мясник, который отрубит именно ту часть туши, которая показалась покупателю наиболее привлекательной. Наконец, в супермаркете вам предложат и другие продукты — картофель, кукурузу, мороженое — с таким расчетом, чтобы семья имела полный ужин, а не только бифштексы.

## **КАРЬЕРА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ**

### **Возможности для менеджмента**

Студенты, еще только знакомящиеся с розничной торговлей, часто воспринимают ее как часть маркетинга, потому что управление каналами распределения продукции входит в маркетинговую функцию фирм-производителей. Однако розничные торговцы осуществляют большую часть традиционных бизнес-процессов. Они прибегают к займам капитала в финансовых учреждениях, осуществляют закупки товаров и пользуются услугами, разрабатывают бухгалтерские и управленческие информационные системы для контроля за оперативной деятельностью, управляют складами и системами распределения, разрабатывают и проектируют новые продукты и осуществляют маркетинговую деятельность — занимаются рекламой, продвижением товаров, управлением персоналом, исследованиями рынка. Следовательно, компании розничной торговли предлагают возможности реализовать свои способности в менеджменте людям самых разных профессий и интересов. В розничной торговле работают специалисты по финансовому менеджменту, бухгалтерскому учету, управлению персоналом, логистике, компьютерным системам и маркетингу.

Более того, зачастую в розничном бизнесе менеджеры наделяются широким кругом обязанностей в самом начале своей карьеры (см. *пример 1.2*).

Профессия менеджера, кроме того, весьма прибыльное дело. Окончив курсы подготовки менеджеров для розничной торговли, выпускник, при условии хорошей работы, имеет реальные перспективы удвоить свою заработную пла-



## ПРИМЕР 1.2

## Менеджмент в организации розничной торговли

Окончив университет Санта-Клары в 1983 г. со степенью бакалавра маркетинга, Дел Эрнандес устроился на работу в компанию *Macy*. Его первым рабочим местом стал отдел детской одежды в магазине *Oakridge Mall*. «Неопривыкший» выпускник университета получил под свое начало подразделение с годовым объемом продаж в \$3 млн и 20 сотрудниками. Дел лично общался с покупателями, чтобы убедиться, что в его отделе есть все, в чем нуждаются потребители, разработал и реализовал планы по представлению товара.

Всего лишь через 10 месяцев Д. Эрнандеса назначили помощником по закупкам для подростковых отделов в штаб-квартире подразделения в Сан-Франциско, а еще через 18 месяцев его назначили главным менеджером по сбыту в универсаме *Oakridge Mall*. В подчинении Д. Эрнандеса было 3 отдела и 100 человек, а общий объем продаж подразделения составлял \$15 млн в год.

В декабре 1986 г. (через три года после окончания университета) Д. Эрнандес получил новое повышение. Его назначили менеджером по закупкам бытовой электроники и видеоигр для всех 25 магазинов *Macy-California* (годовой объем продаж — \$12 млн). Дел отвечал за выбор товара, переговоры с поставщиками, ценообразование и новые идеи по представлению продукции в магазине.

Широкий ассортимент отдела электроники *Macy* ориентирован, прежде всего, на потребителей со средствами. Для того чтобы «вы-

ловить» в океане предложения действительно ценные товары, Д. Эрнандес посещал ярмарки игрушек, выставки спортивного оборудования и подарков. В июне 1989 г. в одном из магазинов на Восточном побережье США он увидел «танцующие цветы» и ухватился за это изобретение. Дел сделал крупный заказ на производство цветов и разработал схему типовых «цветочных садов» (площадью 10 кв. м), которые были «высажены» в каждом из универсамов *Macy*.

Вложение денег в создание запасов, торговые площади и продвижение цветов было рискованным мероприятием, но оно окупилось сполна. *Macy* стала первой компанией на Западном побережье США, предлагающей «танцующие цветы». Раннее вступление на рынок и значительные инвестиции и обусловили магазинам высокие показатели сбыта — в 1989 г. было продано 50 тыс. цветов.

В 1993 г. Д. Эрнандес получил место управляющего в магазине *Bullock's* в Палм Дезерт (подразделение *Federal Department Stores*). Годовой объем продаж этого магазина составлял \$20 млн, а штат — 200 сотрудников. Успехи Д. Эрнандеса в должностях менеджера отдела, помощника по закупкам, менеджера по сбыту, менеджера по закупкам и управляющего магазином были достойно вознаграждены. В 1995 г. его зарплата более чем в 6 раз превышала ту, что он получал по окончании учебы в 1983 г.

Источник: личные сведения.

ту за 3-5 лет. Обычный менеджер по закупкам в универсаме получает \$50-60 тыс. в год. Управляющие магазинами, работающие в сетях универсамов или магазинов низких цен, зачастую зарабатывают более \$100 тыс. в год.

## Создание собственного бизнеса

Розничная торговля предлагает широкий круг возможностей предпринимателям, стремящимся иметь собственный бизнес. Многие владельцы торговых фирм США входят в число богатейших людей страны<sup>3</sup>. Особых успехов добились такие специалисты, как Лесли Векснер (*The Limited*), Дональд Фишер (*The Gap*), Гари Камер (*Land's End*) и Томас Монаган (*Domino's Pizza*).

У родителей Л. Векснера был магазин одежды, и хотя они «вкалывали» по 70 часов в неделю, их годовой заработок не превышал \$10 тыс. Л. Векснер бросил учебу в юридическом колледже и тоже стал работать в семейном мага-

зине. Поняв, что применяемые там способы проведения закупок и маркетинг никуда не годятся, он занял у тетки \$ 5 тыс. и в 1963 г. открыл свой первый магазин спортивной одежды для женщин, который назывался *Leslie's*. Впоследствии название было изменено на *The Limited*. За последующие 30 лет компания разрослась и сегодня она включает в себя 5100 магазинов с годовым объемом продаж, превышающим \$ 6,3 млрд. Л. Векнер приобрел за это время множество розничных фирм (в частности, *Victoria's Secret*) и организовал новые — *Limited Two*, *Victoria's Secret Bath* и др. Личное состояние Л. Векнера, учитывая его долю в компании, оценивается более чем в \$ 1,8 млрд<sup>4</sup>.

Дональд Фишер — специалист по финансам и блестящий пловец — окончил университет штата Калифорния в Беркли в 1950 г., после чего он ушел в семейный бизнес недвижимости, а в 1969 г. совместно с женой основал компанию розничной торговли *The Gap*. Говорят, что толчком к этому решению послужил случай, когда Д. Фишер никак не мог купить джинсы на свою вполне пропорциональную (при росте в 185 см объем талии составлял 86 см) фигуру. Магазины *The Gap* предлагали все размеры и модели джинсов *Levi's*. Удобства ради все они упорядочивались по размерам. После того как в середине 1970 г. волна подростковой «джинсомании» пошла на спад, *The Gap* переориентировалась на более зрелых покупателей. В 1991 г. компания отказалась от продукции *Levi's* и теперь торгует исключительно собственными марками.

В 1983 г. *The Gap* поглотила фирму *Banana Republic*, также занимавшуюся торговлей джинсовой одеждой, в 1986 г. появилось подразделение *GapKids*, а в 1989 г. — и *Baby Gap*. Кстати, *GapKids* появилась по той же причине, что и сама *The Gap*, — исполнительный директор компании не смог найти подходящую джинсовую одежду для своих детей.

Гари Камер работал художником в рекламном агентстве *Young & Rubicam* и был удостоен нескольких наград. Затем он перешел на работу в компанию, которая занималась изготовлением парусов для морских яхт, и даже участвовал в отборочном турнире по парусному спорту перед Олимпийскими играми 1968 г. Г. Камер предложил идею каталога *Land's End*, который позволял заказать товары по почте. В этом каталоге покупателям предлагались в основном принадлежности для парусного спорта, а также небольшой выбор одежды. Постепенно доля предметов одежды в каталоге увеличивалась, и в 1977 г. компания отказалась от торговли оснасткой для яхт. Характерная особенность *Land's End* — веселое, увлекательное оформление каталогов и всегда вежливые операторы телефонной связи. Как говорит сам Г. Камер: «Я общаюсь с покупателями так, как хотел бы, чтобы общались со мной. То, что идет на пользу покупателям, выгодно и нам, работникам *Land's End*».

Томас Монаган потерял отца, когда ему было четыре года, и воспитывался в приюте для сирот. После того как его выгнали из семинарии за дурное поведение, молодого человека призвали на службу в морскую пехоту. В 1960 г., заняв у брата \$ 500, он приобрел свою первую пиццерию в городке Ипсиланти, штат Мичиган, а год спустя он выменял долю брата в деле на собственный автомобиль. Сегодня *Dominos* имеет 5500 отделений по всему миру, а годовой объем продаж превышает \$3 млрд<sup>5</sup>.

## ПРИМЕР 1.3

Как добиться успеха и помочь преуспеть другим

В семье афроамериканца Джо Дудли-старшего было 11 детей. Он вырос в трехкомнатном фермерском домике в небольшом городке в Северной Каролине. В первом классе его оставили на второй год, посчитав умственно отсталым. Сегодня Дж. Дудли — основатель и владелец многомиллионной компании *Dudley Products*, торгующей косметикой и средствами по уходу за волосами, со штаб-квартирой в Гринсборо, штат Северная Каролина.



Джо Дудли,  
основатель  
и директор  
*Dudley  
Products*

Дж. Дудли начал свой путь в торговле в студенческие годы, когда он торговал вразнос товарами компании *Fuller Brush*. Начиная с 1967 г., когда Джо и его жена занялись производством собственной серии средств для волос, в *Dudley Products* для распространения товаров среди отдельных потребителей и салонов красоты применяется метод личных продаж.

К своему сорокалетию Дж. Дудли наконец достиг заветной цели — заработал миллион долларов, и с этого момента он старается помочь ближним осуществить их желания. Его компания организовала специальную образовательную программу для учащихся старших классов, которые раз в два месяца встречаются с руководителями *Dudley Products* в рабочей обстановке, чтобы самим увидеть, как зарабатываются миллионы. Дж. Дудли и его фирма получили от бывшего президента США Дж. Буша и правительства штата награду за вклад в образование, а в 1995 г. — премию за честность, трудолюбие и уверенность, которые позволяют преодолеть любые препятствия.

Источник: данные компании.

\* Совершеннолетними в США считаются лица, достигшие 21 года.

Пример 1.3 рассказывает о Джо Дудли-старшем, создателе успешной торговой фирмы, специализирующейся на прямых продажах.

## МИР РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Успех или неудача как владельца небольшого магазина, так и крупной торговой фирмы, во многом определяются тем, насколько хорошо человек понимает мир розничной торговли и ориентируется в нем. Книга, которую выдержите в руках, как раз и построена на описании основных элементов, составляющих этот мир (см. рис. 1.2).

Основу мироздания розничной торговли составляют покупатели и фирмы-конкуренты, а также среда, в которой они существуют. Если розничной торговец стремится к успеху, он должен знать, чего желают его покупатели, и предоставлять товары и услуги, удовлетворяющие их потребности. Но процветающий торговец обязан быть сильным конкурентом. Вы не добьетесь высоких показателей прибыли, просто удовлетворяя потребности людей. Необходимо присталь-

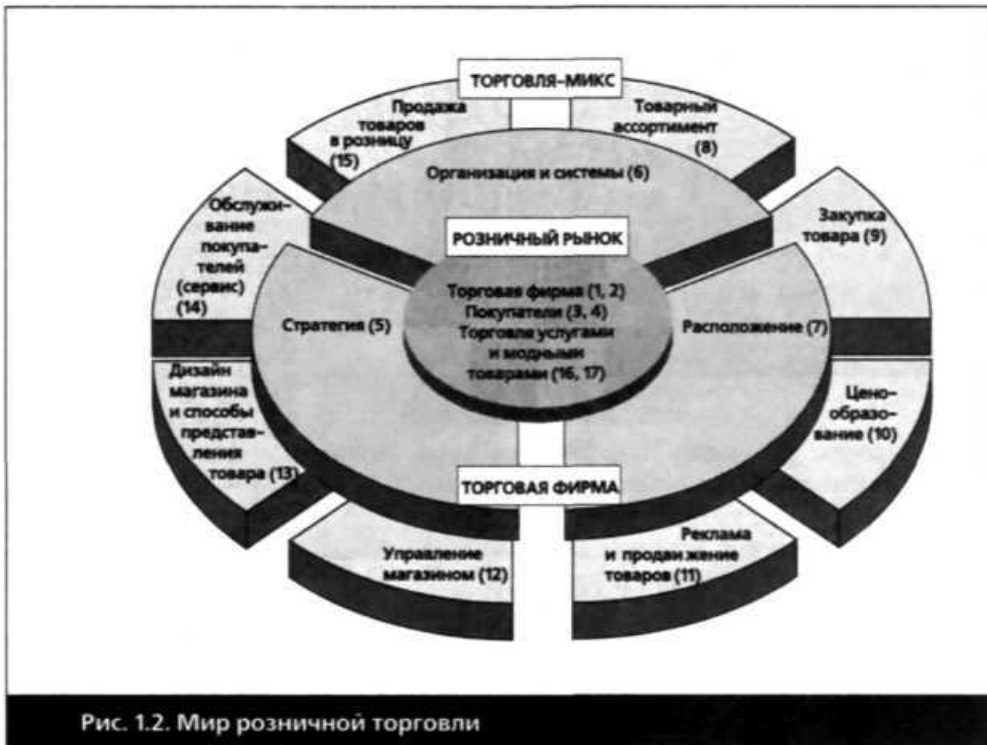


Рис. 1.2. Мир розничной торговли

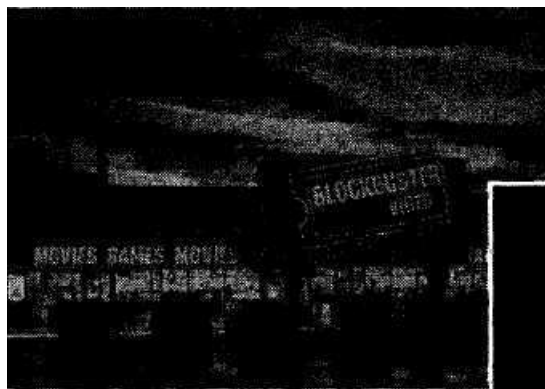
но следить за уловками конкурентов, которые пытаются переманить к себе ваших покупателей. Наконец, розничные торговцы должны отслеживать возникновение новых потребностей, появление новых конкурентов и новых технологий. В первой части этой книги мы дадим общий обзор розничной торговли, покупателей и изменений, происходящих в розничной среде.

### Основные элементы мироздания торговли: конкуренты, покупатели и среда

Три «слона», на которых покоится розничная торговля, являются: 1) конкуренция, 2) тенденции развития внешней среды, включающие в себя изменение демографических показателей, стилей жизни потребителей и технологические открытия, и 3) потребности, желания и покупки потребителей. Немалую роль играют также этические и правовые аспекты.

**КОНКУРЕНЦИЯ.** На первый взгляд определить конкурентов не так уж сложно. Основными конкурентами розничного торговца являются фирмы, похожие на него самого. Так, универмаги конкурируют с универмагами, а супермаркеты — с супермаркетами. Конкуренция между такими схожими фирмами называется **внутренней конкуренцией**.

Дабы привлечь к себе потребителей и обеспечить им возможность сделать все покупки в одном магазине, многие розничные торговцы предлагают широ-



*Blockbuster* конкурирует с независимыми магазинами видеопроката и массой других розничных торговцев, у которых прокат кассет входит в набор товаров и услуг



кий выбор товаров. Например, одежду и продукты питания можно приобрести и в продовольственных магазинах, и в универмагах, и в магазинах сниженных цен, и даже в аптеках. Предложение товаров, не связанных с общей «тематикой» магазина (например, одежда и спортивные товары в аптеках), называется **смешанной торговлей** или **смешанным сбытом**.

Конкуренция между розничными торговцами, предлагающими схожие товары при различной организации торговли, носит название **взаимной конкуренции**. Возрастание роли конкурентной борьбы данного типа приводит к тому, что розничным торговцам становится все труднее выявлять и отслеживать своих соперников. Большинство торговцев сегодня предлагают смешанный ассортимент товаров с целью наиболее полного удовлетворения потребностей целевых сегментов рынка. В определенном смысле все торговые фирмы конкурируют друг с другом в борьбе за деньги, которые потребители расходуют на приобретение товаров и услуг. Когда покупатели воспринимают элементы торговли-микс различных фирм как весьма схожие, степень конкуренции между субъектами рынка достигает максимума.

Удобство расположения — один из основных факторов при выборе магазина, поэтому близость торговой точки к другим магазинам является критическим фактором при определении конкурентов. Рассмотрим две фирмы, предлагающие прокат видеокассет, — *Blockbuster* и *Harry's Video*, расположенные в пригороде на удалении 15 км друг от друга. В радиусе 80 км других магазинов, специализирующихся на видеопрокате, нет, однако данную услугу предлагает продовольственный магазин, расположенный в том же здании, что и *Blockbuster*. Так как расстояние между *Blockbuster* и *Harry's Video* достаточно велико, конкуренция между ними не отличается особой остротой. Покупатели, живущие рядом с *Harry's Video*, будут брать кассеты именно в ее магазине, в то время как потребители, проживающие неподалеку от *Blockbuster*, воспользуются услуга-

ми этой фирмы или продовольственного магазина. В данном случае основными конкурентами *Harry's Video* являются кинотеатры и кабельное телевидение, потому что людям, проживающим в этом районе, неудобно искать фильмы где-либо еще. С другой стороны, *Blockbuster* испытывает наибольшую конкуренцию со стороны продовольственного магазина.

Построение эффективной стратегии розничной торговли предполагает владение информацией о различных типах торговых фирм и особенностях конкурентной борьбы между ними. О типах розничных торговцев и применяемых ими стратегиях мы расскажем в гл. 2.

**ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.** Тенденции развития внешней среды составляют второй основной элемент розничной торговли. В настоящее время розничные торговцы сталкиваются с чрезвычайно сложными, но в то же время несущими огромные перспективы внешними условиями. Потребности покупателей находятся в непрерывном «движении», причем скорость изменений постоянно растет. Розничные торговцы должны учитывать и соответствующим образом реагировать на увеличение численности пожилых людей и несовершеннолетних; важность удобства расположения магазина для семей с несколькими источниками доходов, коих становится все больше; нельзя забывать и о том, что людей, желающих посвятить себя торговле, становится все меньше и меньше.

Появление новых технологий дает розничным торговцам возможность более эффективно удовлетворять потребности покупателей и получать максимум от своего бизнеса. Но для того, чтобы воспользоваться преимуществами новых технологий, торговцы должны следить за новинками технического прогресса. Например, в компании *J.C. Penney* подразделение по торговле по каталогам появилось лишь в 1963 г., на 78 лет позже выхода в свет первого каталога компании *Sears*. Но, несмотря на столь «поздний старт», *Penney* сегодня является крупнейшей торгующей по каталогам американской фирмой, а *Sears* вообще отказалась от подобной деятельности.

Успех *J.C. Penney* в торговле по каталогам во многом объясняется крупными первоначальными вложениями капитала в построение сложных систем телекоммуникации, обработки данных и технологии распределения. Ежегодно более 100 млн бесплатных\* телефонных звонков автоматически перенаправляются свободным операторам, работающим в 22 центрах приема заказов. После того как покупатель сообщит свой номер телефона, оператор получает полную историю покупок, совершенных этим человеком, его адрес и номера кредитных карточек. Система, обрабатывающая поступающие заказы, информирует оператора о наличии товара на складе и в случае его отсутствия выдает торговому агенту рекомендации по альтернативным предложениям. На дисплее оператора появляются вспомогательные сообщения (типа «Вы заказываете рубашку голубого цвета с воротником на пуговицах такого-то размера»), что позволяет сотрудни-

\* В США и Канаде номера телефонов, начинающиеся с 1-800 и 1-888, автоматически оплачиваются вызываемым абонентом и считаются «бесплатными», поскольку тот, кто набирает номер, не должен оплачивать разговор.

ку удостовериться, в факте правильного принятия заказа. Таким образом, покупатель или покупательница получит именно то, что желает. Заказы автоматически направляются в один из семи распределительных центров компании — ближайший к месту доставки и имеющий требуемый товар. Затем осуществляется доставка и товары прибывают на дом к покупателю через два-три дня после заказа.

В гл. 3 дается обзор наиболее важных перемен во внешней среде розничной торговли.

**ПОКУПАТЕЛИ.** И наконец, третий, самый большой «слон» торговли. Чтобы добиться успеха, розничные торговцы должны знать, почему покупатели совершают покупки, как они выбирают магазин и как происходит выбор товаров из предлагаемого ассортимента. Ответам на эти вопросы посвящена гл. 4.

**ЭТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ.** Сегодня этические нормы, равно как и законодательные и общественные правила, требуют повышенного внимания розничных торговцев. Деятельность торговых компаний должна подчиняться корпоративным ценностям, общественному мнению и общепринятым правилам. Для того чтобы коммерческие интересы соответствовали интересам общественным, вводятся различные законы — федеральные и местные. Некоторые из них определяют способы нечестной конкуренции по отношению к покупателям и поставщикам, другие — регулируют рекламную деятельность, ценообразование, накладывают ограничения на расположение магазинов и т. д.

В случае возникновения спорной ситуации, не имеющей формального юридического решения, розничные торговцы обычно руководствуются общепринятыми этическими нормами. Например, перед торговыми работниками нередко возникают вопросы о допустимости давления на покупателей, различных манипуляций, навязывания ненужных товаров. Покупатель имеет право решать, стоит ли ему брать бесплатные билеты на футбол, которые предлагает продавец. В некоторых торговых фирмах существуют правила для работников, определяющие корректные способы поведения в подобных ситуациях, однако в большинстве случаев сотрудникам торговли приходится полагаться на личный моральный кодекс.

Данные вопросы имеют очень большое значение, поэтому этические и правовые аспекты розничной торговли мы будем рассматривать на протяжении всей книги, связывая их с каждой конкретной ситуацией.

## Торговая фирма

Средний круг на *рис. 1.2* («Мир розничной торговли») представляет собой торговую фирму — ее стратегию, месторасположение и организацию. Во второй части книги мы расскажем о том, какие цели ставят, перед собой компании, занимающиеся розничной торговлей, и как они организуют свою деятельность.

**СТРАТЕГИЯ.** **Стратегия розничной торговли** формулирует способы, с помощью которых фирма планирует использовать для достижения поставленных целей имеющиеся в ее распоряжении ресурсы. Она определяет, на каких целевых покупателях будет сфокусировано внимание розничного торговца, какие това-

ры и услуги он будет предлагать и как он собирается добиваться преимущества перед конкурентами в долгосрочном периоде.

Природу стратегии розничной торговли прекрасно проиллюстрирует пример компаний *Wal-Mart* и *Toys «R» Us*.

*Wal-Mart* изначально определяла своими целевыми покупателями как жителей небольших городков (с населением не более 35 тыс. человек) в таких штатах, как Арканзас, Техас и Оклахома. Компания предлагала качественные товары самых разных категорий (от стиральных порошков до одежды для кукол) по относительно низким ценам. Однако, при всем разнообразии товарных категорий выбор в рамках каждой из них был ограничен. В ее магазинах продавались три марки стиральных порошков в упаковке двух видов, тогда как в супермаркетах — как минимум восемь видов порошков в пяти различных упаковках.

В отличие от *Wal-Mart*, целевыми потребителями компании *Toys «R» Us* были определены покупатели, проживающие в пригородах крупных городов. Ее магазины специализируются на продаже игрушек, игр, велосипедов и мебели, предназначенных в основном для детей. *Toys «R» Us* предлагает ограниченное число товарных категорий, однако в каждой из них присутствуют практически все существующие на данный момент товары.

И *Wal-Mart*, и *Toys «R» Us* делают особый упор на самообслуживание. Покупатели сами выбирают необходимые им товары, приносят их к кассам, а затем относят к своим автомобилям. Часто покупателям приходится самим собирать купленные товары у себя дома. Так как *Wal-Mart* и *Toys «R» Us* делают акцент на низких ценах, можно сказать, что они приняли стратегические решения о завоевании ценового преимущества над конкурентами. Для контроля над товарными запасами обе компании используют сложные информационные системы и системы распределения товаров. Крепкие, налаженные связи с поставщиками позволяют им закупать товар по невысоким ценам.

О том, какие стратегии применяют розничные торговцы, читайте в гл. 5.

**ОРГАНИЗАЦИЯ И СИСТЕМЫ.** Розничные торговцы определяют свою организацию и используют информационные системы с таким расчетом, чтобы в максимальной степени соответствовать потребностям покупателей. Например, фирмы, которые обслуживают общенациональные или региональные рынки, должны искать компромисс между эффективностью централизованных закупок и необходимостью подстраивать товарный ассортимент и набор услуг под местные потребности. Торговые фирмы используют сложные компьютерные системы и системы распределения, чтобы контролировать информационные и товарные потоки между поставщиками и распределительными центрами, распределительными центрами и розничными магазинами. На терминалах, устанавливаемых в местах продажи, осуществляется считывание цен и прочей информации о продуктах, закодированной в универсальных товарных кодах, нанесенных на упаковку. Затем эта информация с помощью электронных средств компьютерной связи передается в распределительные центры или напрямую поставщикам. Все это — лишь часть общей системы контроля запасов, которая позволяет розничным торговцам, во-первых, предоставлять покупателям более полный ассортимент продукции и, во-вторых, уменьшает «замороженные» в товарных запасах средства.



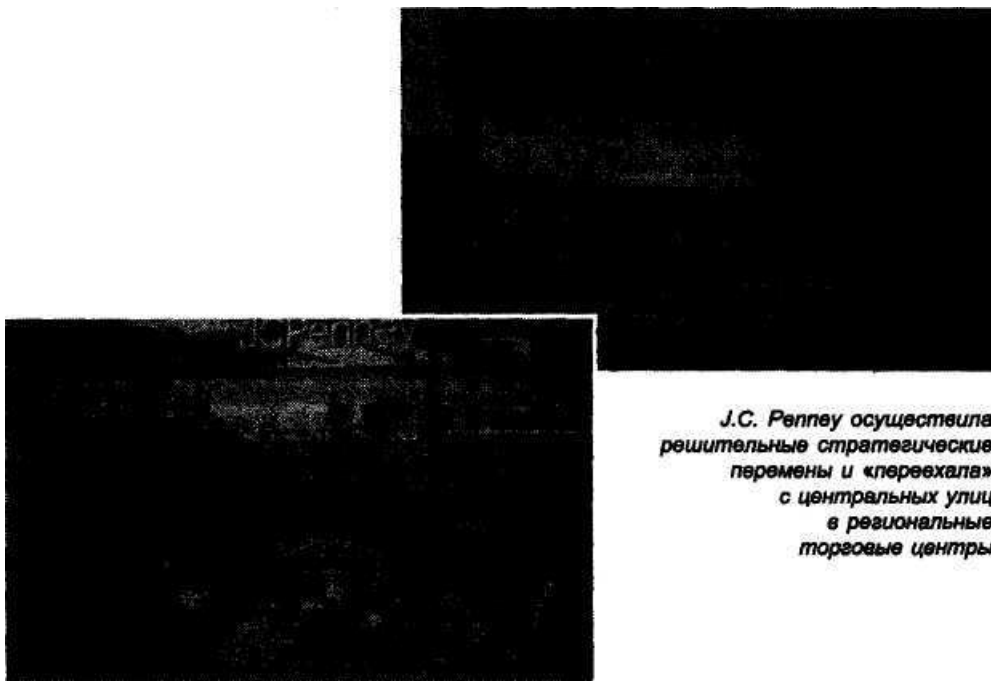
Об организации торговой фирмы и системах, применяемых для контроля и управления информационными и товарными потоками, рассказывается в гл. 6.

**РАСПОЛОЖЕНИЕ.** Варианты расположения торговых предприятий варьируются от крупных торговых центров до отдельно стоящих магазинов на оживленных улицах. Месторасположение магазинов (см. гл. 7) зачастую определяет конечный результат деятельности компании. Расположение магазина важно как для торговца, так и для покупателей.

Во-первых, при выборе магазина покупатели обычно в первую очередь задумываются над его местоположением. В большинстве случаев потребители приобретают бензин на ближайшей заправочной станции и посещают тот торговый центр, который наиболее удобно расположен по отношению к дому или месту работы. Во-вторых, место расположения магазина позволяет розничному торговцу получить долгосрочное преимущество перед конкурентами. Когда лучшее место занято, второму торговцу приходится открывать предприятие в менее удобном.

**КАК МАГАЗИНЫ J.C. PENNEY ПОМЕНИЛИ ЦЕНТРАЛЬНЫЕ УЛИЦЫ НА ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ.** Чтобы показать взаимосвязи между стратегией розничной торговой фирмы, ее расположением и организацией, мы расскажем о крупнейшем изменении, произошедшем в компании J.C. Penney в начале 1960-х гг.

В конце 1950-х гг. J.C. Penney была самой прибыльной розничной торговой компанией в США, работавшей в небольших городках. В магазинах, расположенных на центральных улицах, продавались нижнее белье, носки, основные



*J.C. Penney осуществила решительные стратегические перемены и «переехала» с центральных улиц в региональные торговые центры*

виды одежды, простыни, скатерти и т. п., все по низким ценам и с минимальным уровнем сервиса. Расчеты производились только за наличные, возможность получения покупателем кредита была исключена. *Penney* накопила значительный опыт в области разработки и приобретения текстильных изделий под **частными марками**, т. е. торговыми марками, созданными самим розничным торговцем и представленными исключительно в его магазинах.

Организационная структура носила децентрализованный характер. Управляющие магазинов самостоятельно определяли типы предлагаемых товаров, устанавливали цены, занимались вопросами персонала. Мероприятия по продвижению товаров были ограничены и контролировались директорами магазинов. Управляющие принимали активное участие в местных социальных и политических мероприятиях.

Деятельность компании была вполне успешной, но среди ее руководителей росла уверенность в том, что тенденции развития внешней среды вскоре окажут негативное воздействие на бизнес. Прежде всего, по мере роста уровня образования и чистого дохода потребители все больше интересовались модными, а не только самыми необходимыми товарами. С развитием национальной системы автомагистралей, ростом пригородов и загородных магазинов жители небольших городов США начали отдавать предпочтение удобно расположенным, крупным региональным торговым центрам. Наконец, кампания *Sears* (в то время крупнейший розничный торговец) начала размещать свои магазины в региональных торговых центрах. Все эти тенденции говорили о том, что рынок основных текстильных товаров в маленьких городах будет сокращаться.

В начале 1960-х гг., ориентируясь на свои выводы о тенденциях развития внешней среды, *J. C. Penney* приняла новое стратегическое решение. Все новые магазины компании по всей территории США открывались теперь в региональных торговых центрах. В каждом крупном городе *Penney* открыла по несколько новых магазинов (тоже в торговых центрах), чтобы обеспечить свое присутствие на каждом рынке. Фирма стала предлагать покупателям покупки в кредит, расширила ассортимент товаров, добавив в него бытовую технику, автомобильные принадлежности, краски, инструменты, спортивные товары, электронику и умеренно дорогую модную одежду.

Кроме изменения товарного ассортимента и принципов расположения торговых точек *J. C. Penney* модернизировала свою организационную структуру, сделав ее более централизованной. Управляющие по-прежнему отвечали за отбор товаров и руководство работой магазина, однако реклама стала проводиться централизованно, с использованием общенациональных печатных изданий и сетей кабельного телевидения. Основной ее акцент был сделан на единство представления товаров и сходство ассортимента во всех магазинах компании. Менеджеры по закупкам, работающие в штаб-квартире компании, стали отвечать за определение общего направления в товарной политике.

Чтобы эффективно контролировать работу всех 1500 магазинов, компания установила сложную коммуникационную сеть. Управляющий любого магазина получил возможность отслеживать объемы продаж товаров в реальном времени, как в собственном, так и в любом другом магазине фирмы. Корпоративные

менеджеры по закупкам, находящиеся в Далласе, ежедневно общаются с менеджерами по товарам всех магазинов посредством спутниковой связи.

Опыт *J.C. Penney* — образец реакции компании розничной торговли на перемены во внешней среде. Ее трансформации определяют новые направления в торговле, необходимость открытия новых магазинов, перестройки организационной структуры, внедрения новых информационных и коммуникационных систем.

## Торговля-микс

Элементы внешнего круга «мира розничной торговли» (см. рис. 1.2) составляют повседневную деятельность торговых фирм. Совокупность этих элементов, называемых **торговлей-микс**, представляет собой комбинацию действий, предпринимаемых розничными торговцами для удовлетворения потребностей покупателей и влияния на их решения о покупке. К числу этих элементов относятся (см. рис. 1.3): типы предлагаемого товарного ассортимента, установление цен на товары, проведение рекламы и мероприятий по продвижению, разработка дизайна магазина и способов представления товара, а также уровень обслуживания покупателей. В части III книги будет рассказано о том, какие составляющие торговли-микс выполняются работниками закупочной организации, а в части IV описываются элементы, за которые отвечают работники магазинов.

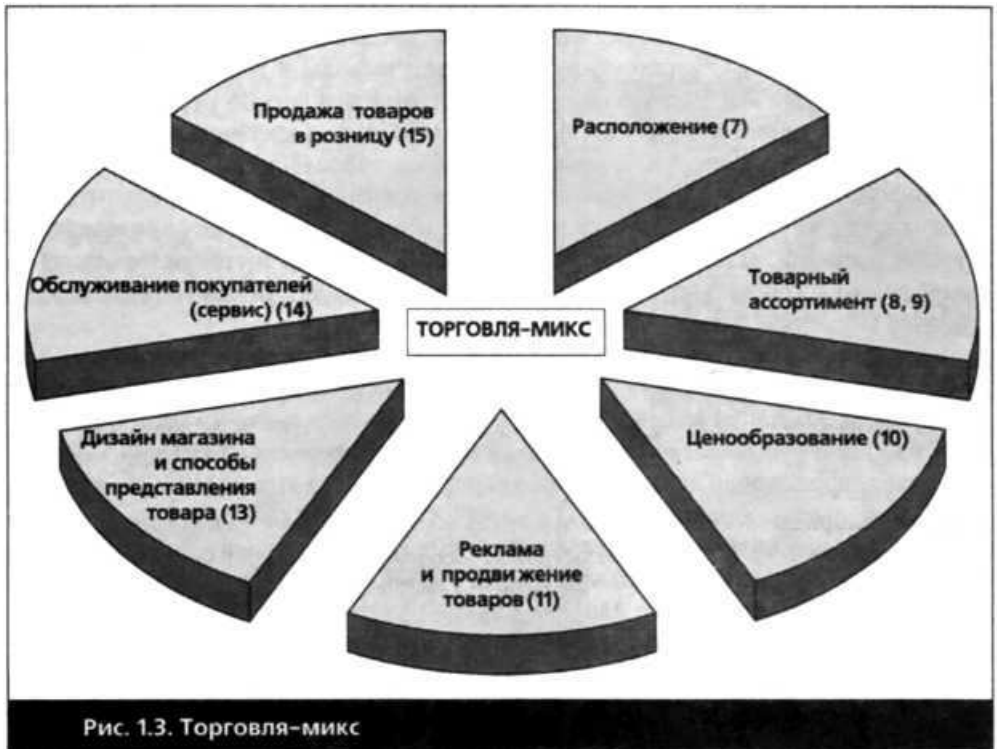
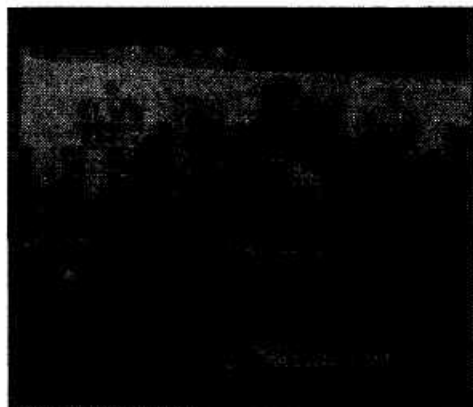


Рис. 1.3. Торговля-микс



Интерьеры магазина *Burdines* наглядно демонстрируют, что фирма становится «Магазином Флориды». Тропические цветы и пальмы ассоциируются с целевым рынком



**Элементы закупок.** Менеджеры, работающие в закупочной организации (закупочном центре фирмы), принимают решения о типах приобретаемых торговой компанией товаров и объемах закупок (гл. 8), об условиях работы с конкретными поставщиками (гл. 9), о ценах на товары (гл. 10), о рекламной поддержке и продвижении товаров (гл. 11).

**Элементы продаж.** Менеджеры, работающие непосредственно в магазинах, принимают решения относительно набора, увольнений и мотивации торговых работников (гл. 12), о том, где и каким образом выставляются товары (гл. 13), какие услуги предоставляются покупателям (гл. 14), какие навыки необходимо иметь продавцам (гл. 15).

**BURDINES: МАГАЗИН ФЛОРИДЫ.** Элементы торговли-микс должны разрабатываться в соответствии со стратегией фирмы и способствовать ее реализации. Проиллюстрируем эту взаимосвязь на примере компании *Burdines*.

В 1898 г., через два года после открытия Восточной железной дороги, Вильям М. Бурдайн открыл свой первый магазин в Майами, штат Флорида, в котором продавалась рабочая одежда, различные приспособления и прочие штучные товары. Второй магазин появился в 1912 г., а за ним последовало «завоевание» Южной Флориды. К 1993 г. у *Burdines* было 30 универмагов с общим годовым объемом продаж более \$ 1 млрд. Сегодня эта компания входит в состав *Federated Department Stores, Inc.* — корпорации, включающей в себя несколько региональных торговых сетей.

В долгосрочной стратегии компании *Burdines* предусматривалась возможность выхода в соседние с Флоридой штаты, либо посредством поглощений других фирм, либо путем открытия новых магазинов. В 1988 г. конкуренция между универмагами Южной Флориды резко обострилась, в связи с открытием мага-

зинов «северных» компаний *Macy* и *Bloomingdale's*, вторжение которых на рынок, исконно «принадлежавший» *Burdines*, заставило «аборигенов» пересмотреть свою долгосрочную стратегию. Было принято решение сосредоточиться исключительно на Флориде, сменить название на *The Florida Store* («Магазин Флориды») и оставить планы расширения на юго-восток. Новая стратегия предполагала, что компания будет отстаивать свои позиции во Флориде с помощью 1) создания уникального товарного ассортимента, в соответствии с климатом этого штата, 2) представления товаров в особом региональном стиле. Внешние конкуренты не смогли бы без ущерба для себя скопировать эту стратегию, так как число имевшихся у них магазинов было явно недостаточным.

Для внедрения стратегии отдел *Burdines*, отвечающий за дизайн магазинов, разработал новую концепцию их оформления. Причудливые формы торговых залов, масса цветов и других декоративных растений призваны создать ощущение тропиков. Во всех магазинах использовался один и тот же символ Флориды — пальмы, выполнявшие функции ограждений, оформления входов и выходов, выделения наиболее важных отделов. В дополнение к этому столы, на которых выставлен товар, также зачастую покрывались пальмовыми листьями.

Еще одним элементом, укрепляющим «флоридский дух» магазинов, стало освещение. Дневной свет, проходящий через специальные фильтры на крыше, подчеркивает тропическую атмосферу и выделяет центральные места магазина. Широко используются пастельные тона. Белый цвет, в который окрашены отделы косметики и электроники, был признан как одно из самых восхитительных нововведений. Отделы электронной техники традиционно оформлялись в темных тонах, что создавало некую пещерную атмосферу, а в отделах косметики и вовсе не было «своего цвета» (они оформлялись в соответствии с пожеланиями производителей).

Уникальный способ представления товара, примененный в *Burdines*, — единственный шаг на пути к «Магазину Флориды». Покупатели, проживающие в этом регионе, привыкли совершать покупки в соответствии с климатом. Например, летние товары они продолжают покупать и осенью. Поэтому менеджеры *Burdines* по закупкам заказывают дополнительные партии «летних» товаров новых расцветок вместо того, чтобы закупать «осенние». Во Флориде осень наступает только в «северных» универмагах.

**СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ.** Две главы посвящаются двум особым типам розничной торговли: торговле модными товарами (гл. 16) и компаниям сферы услуг (гл. 17).

## ВЫВОДЫ

Розничная торговля имеет огромное значение для потребителей, а работа в ней позволяет менеджерам сделать интересную карьеру. Благодаря значительным изменениям потребностей и технологий розничная торговля подвержена постоянным переменам. Торговые компании и способы продажи, которые еще 30 лет назад были никому неизвестны, сегодня являются «законодателями мод» в отрасли.

Основа успеха в розничной торговле — предложение нужных товаров по нужной цене в нужном месте в нужное время и в нужном количестве. Чтобы добиться этого, розничные торговцы должны понимать, чего желают покупатели и что предлагают конкуренты как в настоящий момент, так и в будущем. Деятельность розничных торговцев разнообразна — от определения цены на коричневые шерстяные свитера до принятия решений о том, стоит ли открывать крупный магазин в том или ином торговом центре. В этой книге мы расскажем, во-первых, о природе розничной торговли как части нашего общества, а во-вторых, — о деятельности розничных торговцев.

<sup>1</sup> U.S. Census of Retail Trade 1990 (Washington, D.C.: U.S. Dept. of Commerce, 1991), p. 123.

<sup>2</sup> Более подробный рассказ о каналах распределения см. в кн. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 1999.

<sup>3</sup> Вы можете убедиться в этом, посмотрев списки «The Forbes 400», ежегодно составляемые журналом Forbes.

<sup>4</sup> *Penny Gill*, «Les Wexner: Unlimited Success Story», Stores, January 1993, pp. 81-122; *Laura Zinn*, «Maybe The Limited Has Limits After All», Business Week, February 3, 1992, p. 30.

<sup>5</sup> *John Cortez*, «Monaghan's Goal to Reheat Domino's Pizza», Advertising Age, December 16, 1991, p. 13.

## ТОРГОВЫЕ ИНСТИТУТЫ

- Какие формы розничной торговли получили наибольшее распространение?
- В чем состоят различия предприятий торговли?
- Как дифференцируется розничная торговля по формам собственности?

Основу «мира розничной торговли», представленного на *рис. 1.2*, составляют взаимодействующие на рынке покупатели и конкуренты. Розничные торговцы конкурируют друг с другом за часть чистого дохода потребителей. В этой главе рассказывается о различных типах фирм, конкурирующих на розничных рынках — одной из основных частей этого мира.

### ХАРАКТЕРИСТИКИ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЦЕВ

В США насчитывается более 1 млн розничных торговцев, от уличных продавцов хот-догов до крупнейших корпораций, таких как *Sears*, и все они — неотъемлемая часть американской культуры \*. Каждый из них выживает и процветает благодаря тому, что более эффективно, в сравнении с конкурентами, удовлетворяет запросы определенных групп потребителей. Однако с течением времени формы торговых институтов и методы их работы изменяются. **Торговый институт** — это группа торговых фирм, практикующих близкие элементы комплекса розничной торговли, предназначенные для удовлетворения потребностей определенных групп потребителей.

#### Торговля-микс

Самая простая характеристика розничного торговца — это его торговля-микс, т.е. комплекс методов, которые применяет фирма для удовлетворения потребностей покупателей (см. *рис. 1.3*). Когда мы будем рассматривать деятельность различных торговых фирм, обратите внимание, что каждой из них присущ свой,

\* В России пока нет сетей магазинов, известных повсеместно. Чаще мы слышим названия «McDonald's» и других зарубежных торговых фирм. Однако у нас уже появились общегородские или региональные сети, и у некоторых из них есть шансы со временем стать общенациональными. Пока же наша культура являет собой смесь постсоветских, западных, восточных и абсолютно диких форм организации торговли.

уникальный набор элементов торговли-микс. Например, в универмагах, как правило, устанавливаются более высокие цены на товары, так как компании, ими владеющие, имеют относительно высокие издержки, связанные с хранением большого количества модных товаров, предоставлением высокого уровня сервиса и значительным объемом персональных продаж, а также с расположением в удобных (и более дорогих) торговых центрах.

Классификацию розничных торговцев удобнее всего проводить по следующим четырем элементам торговли-микс: тип продаваемого товара, разнообразие и ассортимент, уровень сервиса, предоставляемого покупателям, и цена товара.

## Товар

Возможно, вы думаете, что основными конкурентами розничного торговца являются фирмы, продающие аналогичные товары. Однако данный критерий далеко не всегда позволяет выявить прямых конкурентов. Например, и небольшие магазинчики, и традиционные супермаркеты, и оптовые продовольственные магазины предлагают однотипные товары, но каждый из них привлекает покупателей с разными потребностями. *Небольшие магазины* пользуются успехом у тех потребителей, для кого удобство осуществления покупки важнее низких цен или широкого выбора. *Оптовые продовольственные магазины*, напротив, обслуживают покупателей, для которых первостепенным фактором является цена, а сервис и атмосфера магазина не имеют особого значения.

Степень конкуренции между розничными торговцами зависит не только от близости предлагаемых ими товаров. Необходимо учитывать и разнообразие товаров, и их ассортимент, а также услуги, которые магазины оказывают покупателям.

**РАЗНООБРАЗИЕ И АССОРТИМЕНТ.** **Разнообразие** — это число различных товарных категорий, предлагаемых розничным торговцем, **ассортимент** — число различных наименований продуктов в одной товарной категории. Каждый отдельный предмет, продаваемый в розницу, носит название **товарной единицы (ТЕ)**. Например, товарной единицей является и пачка стирального порошка «Tide», и рубашка «Hathaway» 40-го размера.

Как известно, игрушки продаются и в универмагах, и в специализированных магазинах для детей. Однако универмаги предлагают покупателям гораздо большее *разнообразие*, так как кроме товаров для детей продают еще и множество других товаров. В специализированных магазинах представлен более широкий ассортимент и большее количество ТЕ. По каждому типу игрушек, например кукол, специалист по закупкам такого магазина закажет больше моделей, различных размеров и марок, чем работник универмага.

### ФАКТ

Около одной трети всего объема розничных продаж в США приходится на продукты питания, автомобили и бензин. При этом на универмаги и магазины низких цен приходится всего 10 % от общего объема продаж.



Разнообразие часто называют **широтой ассортимента**, предлагаемого розничным торговцем, а богатство ассортимента, соответственно, **глубиной**. В табл. 2.1 представлены широта и глубина ассортимента велосипедов, продаваемых в местном велосипедном магазине (специализированном), в магазине фирмы *Toys «R» Us* (специализирующемся на товарной категории) и в магазине *Wal-Mart* (магазине общего профиля, торгующем со скидками). *Toys «R» Us* предлагает три типа велосипедов и имеет меньшее разнообразие, чем специализированный магазин (четыре типа) и *Wal-Mart* (также четыре типа). Однако *Toys «R» Us* имеет наибольшую глубину ассортимента по детским велосипе-

ТАБЛИЦА 2.1

Ассортимент трех розничных торговцев по широте и глубине

Типы велосипедов	Розничный торговец		
	Специализированный магазин	<i>Toys «R» Us</i>	<i>Wal-Mart</i>
Взрослые дорожные	«Trek», «Ross», «Mongoose», «Bridgestone», изготавливаемые на заказ (27 TE) \$ 195–4000		«Murray»  (2 TE) \$ 93
Взрослые универсальные	«Trek», «Ross», «Mongoose», «Bridgestone», изготавливаемые на заказ (29 TE) \$ 190–1079	«Murray», «Huffy», «Roadmaster», «Nice» (9 TE) \$ 88–130	«Murray», «Huffy»  (10 TE) \$ 96–130
Горные	«Trek», «Ross», «Mongoose», «Bridgestone», изготавливаемые на заказ  (77 TE) \$ 130–3080	«Murray», «Huffy», «Roadmaster», «Pacific», «Rand», «Trendy», «Dynacraft», «Range Union» (26 TE) \$ 88–200	«Murray», «Huffy», «Roadmaster»  (9 TE) \$ 96–150
Детские	«Ross», «Mongoose», «Jazz», изготавливаемые на заказ  (36 TE) \$ 57–320	«Murray», «Huffy», «Roadmaster», «Pacific», «Rand», «Trendz», «Dynacraft», «Range Union», «Rallye», «Paragon», «Kent» (38 TE) \$ 53–160	«Murray», «Huffy», «Roadmaster»  (7 TE) \$ 90–100

дам. У *Wal-Mart* самое низкое количество товарных единиц (28) по сравнению с 73 в *Toys «R» Us* и 169 в велосипедном магазине. Тем не менее следует отметить, что *Wal-Mart* и *Toys «R» Us* предлагают в основном одни и те же марки велосипедов, а специализированный магазин — совершенно иной набор марок.

## Обслуживание покупателей

Розничные торговцы отличаются друг от друга и по уровню обслуживания покупателей. Например, специализированный велосипедный магазин помогает выбрать подходящий велосипед, подстраивает его под владельца и осуществляет ремонт, а *Toys «R» Us* и *Wal-Mart* не оказывают ни одну из этих услуг.

Потребители ожидают от торговца определенных услуг: приема к оплате чеков, наличия парковки, представления товара на витрине и прилавках. За остальные услуги — доставку товаров на дом, оформление подарка — некоторые фирмы взимают с покупателей дополнительную плату. Компании же, ориентирующиеся именно на покупателей, высоко оценивающих уровень сервиса, оказывают большинство подобных услуг бесплатно. Одним из самых ориентированных на сервис торговых фирм США считается *Nordstorm* (см. *пример 2.1*).

## Цена и затраты на широту и глубину ассортимента товаров и услуг

Предложение большого разнообразия и глубокого ассортимента (как в случае с велосипедами в *Toys «R» Us*) весьма выгодно для покупателей, но довольно накладно для продавца. Когда розничный торговец предлагает большое количество ТЕ, это означает, что он вложил значительные средства в товарные запасы, так как по каждому наименованию товара ему приходится хранить хотя бы несколько его единиц.

Привлекают покупателей и *дополнительные услуги*, но и они обходятся недешево. Чтобы обслуживать посетителей магазинов на высоком уровне, предоставлять им развернутую информацию, изменять товар в соответствии с запросами клиентов, демонстрировать товары, необходимы дополнительные сотрудники. Комнаты для ухода за грудными детьми, туалеты, примерочные — все это занимает ценные торговые площади, которые могли бы использоваться для хранения и продажи товаров. Различные сроки оплаты товара, возможность получения кредита, расходы на установку требуют финансовых затрат, а ведь на эти деньги можно приобрести быстрооборачивающиеся товары. Поэтому розничные торговцы, предлагающие широкий выбор товаров и / или высококлассный сервис, как правило, должны взимать и большую плату за товары и услуги.

## ТОРГОВЫЕ ИНСТИТУТЫ

В США более миллиона розничных торговцев, но ограниченное число торговых институтов. В этом разделе мы расскажем о наиболее общих торговых институтах: традиционных продовольственных магазинах и магазинах общего профиля, новых формах розничной торговли (магазинах, специализирующихся на какой-то одной товарной категории) и внемагазинной торговле.

## ПРИМЕР 2.1

Уровень обслуживания - «козырная карта» *Nordstorm*

*Nordstorm*, сеть универмагов со штаб-квартирой в Сизтле, имеет 59 магазинов в штатах Вашингтон, Орегон, Юта, Калифорния, Аляска, Виржиния и Иллинойс. Благодаря выдающемуся обслуживанию покупателей компания является одним из наиболее уважаемых в Америке торговцев модными товарами. Гарантированная возможность без лишних разговоров вернуть не приглянувшийся товар и высокомотивированные, всегда готовые помочь продавцы — все это способствует формированию высокой покупательской лояльности и положительного имиджа компании, обеспечивающей высокое качество как товара, так и сервиса. Вдохновленные успехами *Nordstorm*, тем же путем, под знаменем «покупатель всегда прав» идут многие другие сети универмагов.

Новый сотрудник *Nordstorm* должен усвоить одно-единственное правило — он обязан всегда принимать такие решения, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности покупателя. Работники магазинов компании помогают покупателям донести покупки до машины, доставляют товары на дом и в случае необходимости забирают их оттуда же. Более того, они без лишних слов в случае необходимости покупают в магазинах конкурентов и перепродают покупателям необходимые им товары. Клиенты имеют право вернуть любой товар (даже тот, который никогда не продавался в *Nordstorm*) и получить полноценную замену или деньги. Некоторые покупатели, конечно, пользуются этим правилом в корыстных целях, но это только укрепляет имидж *Nordstorm*.

Вот лишь один пример из практики компании. Жена Дона Джонсона, вице-президента *American Health Group*, нечаянно выстирала брюки (которые подлежали только химиче-

ской чистке) от костюма, купленного в универмаге *Nordstorm*. «Пострадавший» отправился в ближайший магазин компании, чтобы купить новую пару брюк. Продавец обзвонил все магазины сети и даже связался с производителем, чтобы найти подходящую замену, но у него так ничего и не вышло. Тогда он позвонил клиенту и сообщил, что сумма, заплаченная за костюм, будет приплюсована к счету, открытому в *Nordstorm* на имя Д. Джонсона. Тот был против, потому что сам совершил ошибку. Продавец согласился, однако ответил, что у его клиента остались лишь бесполезные полкостюма и что магазин найдет возможность возместить неудобство.

*Nordstorm* оплачивает усилия своих работников, направленные на поддержание высокого уровня сервиса. Продавцы получают комиссионные от сделок, участвуют в прибылях компании, их заработная плата — одна из самых высоких в отрасли. Как правило, ее работники получают заработную плату на 20–50 % превышающую вознаграждение сотрудников фирм-конкурентов. *Nordstorm* предлагает своим сотрудникам возможность для продвижения по службе, так как на все вакантные должности назначаются только работники компании. Все высшие руководители *Nordstorm* когда-то начинали работу в компании простыми продавцами.

*Источник:* Joan Bergman, «Nordstorm Gets the Gold», *Stores*, January 1990, pp. 44–63; «Why Nordstorm Got There», *Stores*, January 1990, pp. 75–85; «Why Rivals Are Quaking as Nordstorm Heads East», *Business Week*, June 15, 1987, pp. 99–100; Ron Zemke and Dick Schaaf, *The Service Edge* (New York: Plume, 1989), p. 86.

## Продовольственные магазины

На рис. 2.1 и в табл. 2.2 представлена структура магазинов продовольственных товаров, данные об их доходах и элементы розничной торговли-микс.

**ОБЫЧНЫЕ СУПЕРМАРКЕТЫ. Обычный супермаркет** — это продовольственный магазин самообслуживания, предлагающий бакалейные товары, мясо и прочие продукты питания с годовым объемом продаж более \$ 2 млн и площадью около

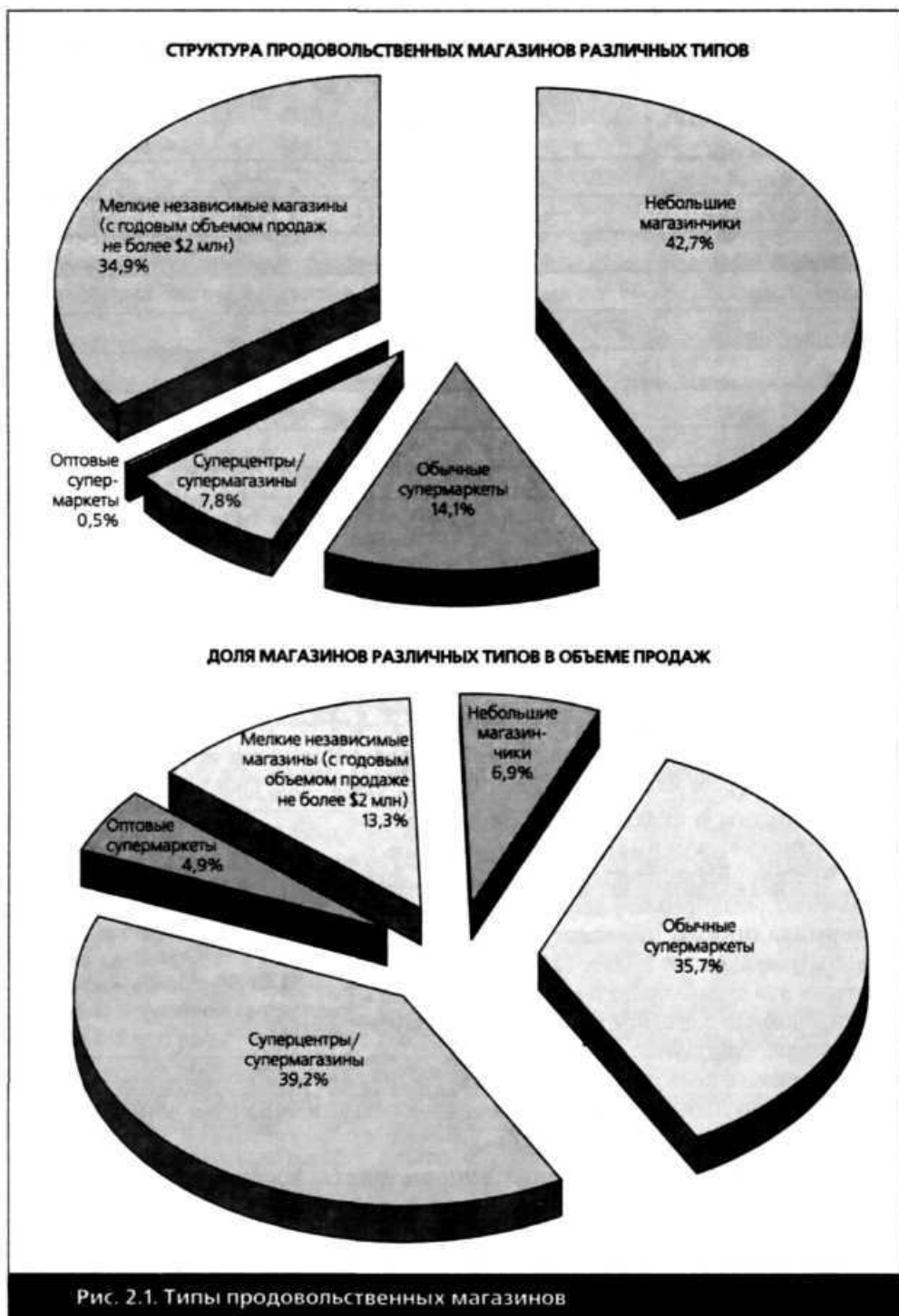


ТАБЛИЦА 2.2  
Типы продовольственных магазинов

	Небольшой магазин	Обычный супермаркет	Суперцентр	Оптовый супермаркет/оптовый клуб
Объем продаж (\$ млн)	27,000 <sup>a</sup>	141.300	103,400	58,100 <sup>a</sup>
Число магазинов	58,200	19,920	6700	4280
Разнообразие	Узкое	Среднее	Широкое	Широкое
Ассортимент	Мелкий	Средний	Глубокий	Средний
Уровень сервиса	Средний	Средний	Низкий	Низкий
Цены	Высокие	Средние	Низкие	Низкие
Площадь (кв. м)	220–450	1000–8300	11 100–16 500	5500–7800
Количество TE	2,000	15,000	30,000	30,000
Крупнейшие американские фирмы	7-Eleven, Circle-K	A&P, Winn-Dixie, Kroger, American Stores, Safeway	Meirer, Kmart, Wal-Mart	Cub Food, Sun Food Market, Food 4 Less

<sup>a</sup> По товарам, предлагаемым в супермаркетах.

Источник: Данные по сбыту и количеству магазинов заимствованы из «1993 Grocery Stores», «62nd Annual Report of the Grocery Industry», Progressive Grocer, April 1994, p. 49.

2200 кв. м \*. В обычном супермаркете предложение каких-либо непродовольственных товаров, например косметических средств, ограничено.

**СУПЕРМАГАЗИНЫ И СУПЕРЦЕНТРЫ.** За последние 20 лет многие супермаркеты «прибавили в весе» — их торговые площади увеличились, они предлагают расширенный ассортимент товаров. **Супермагазинами** называют крупные супермаркеты (площадью от 2200 до 5500 кв. м), **суперцентр** — это супермаркет и магазин низких цен общего профиля под одной крышей (как правило, его площадь составляет около 16,5 тыс. кв. м).

Такие магазины позволяют покупателям сделать все необходимые покупки «под одной крышей», однако они расположены несколько дальше, чем обычный супермаркет (обычно на окраине города).

**ОПТОВЫЕ СУПЕРМАРКЕТЫ.** **Оптовые супермаркеты** представляют собой магазины, торгующие продуктами питания по низким ценам. Предлагаемый набор

**ФАКТ**  
Американцы расходуют на покупку продуктов питания 8,2 % чистого дохода, на питание вне дома (в ресторанах, кафе) — 4,0 %.

\* Европейские супермаркеты обычно имеют площадь от 400 до 2500 кв. м, а американские — от 500 до 4000 кв. м. В США и большинстве западноевропейских стран супермаркетом считается магазин, в котором не менее 75 % оборота составляют продовольственные товары.

услуг весьма ограничен, а помещения оформлены по принципам рациональности и функциональности, без каких-либо изысков. Существуют различные типы оптовых магазинов. **Оптовые супермаркеты с ограниченным набором** (так называемые «коробки») предлагают около 1500 видов продуктов (одной марки и единой упаковки), за исключением скоропортящихся и требующих заморозки. Товары выставляются в коробках на обычных транспортных поддонах. Никаких дополнительных услуг в таких магазинах не предлагают. Покупатели сами набирают нужные им продукты и расплачиваются наличными деньгами.

Самый крупный и быстрорастущий тип оптовых супермаркетов — **склады с полным набором** продуктов, имеющие площадь от 5500 до 7800 кв. м, товарооборот которых достигает \$ 30-50 млн в год. В *примере 2.2* описывается один из таких суперскладов.

Оптовые супермаркеты с полным набором обычно предлагают товары, известные в общенациональном масштабе (общенациональные торговые марки), по низким ценам, соответственно они получают небольшую норму прибыли (в расчете на объем продаж). Как и обычные супермаркеты, супермагазины и суперцентры, магазины-склады уделяют все большее внимание торговле скоропортящимися и замороженными продуктами, так как эти категории товаров приносят особенно высокую прибыль.

**НЕБОЛЬШИЕ МАГАЗИНЧИКИ. Небольшие продовольственные магазины** предлагают ограниченный выбор и ассортимент товаров и размещаются в удобных для покупателей местах, их площадь составляет от 330 до 1000 кв. м. Характерная особенность таких магазинов — быстрое кассовое обслуживание. Они представляют собой современную версию популярных ранее магазинов «для мам и пап».

*Основное преимущество* таких небольших магазинчиков — это их удобство, поэтому они имеют возможность предлагать ограниченный ассортимент товаров и устанавливать более высокие, в сравнении с супермаркетами, цены. Обычно в таком магазине имеется несколько категорий товаров, но в каждой из них присутствует всего одна или две общенациональные марки/размеры/расцветки.

Хотя за последние 30 лет наблюдался значительный рост числа небольших магазинов, объем продаж, приходящийся на их долю, достиг максимума и постепенно начинает снижаться. Основные предлагаемые такими магазинами товарные категории — бензин \*, табачные продукты, пиво, вино, прохладительные напитки и готовые продукты питания.

Небольшие магазины предоставляют потребителям возможность совершить покупки быстро, не тратя время на поиски товаров, как в крупном магазине, и не простаивая в очереди в кассу. Более половины приобретаемых в таких магазинах продуктов потребляются в течение 30 минут после покупки. Небольшие размеры и высокие объемы продаж обуславливают необходимость ежедневных поставок продуктов в такие магазины.

\* Многие небольшие магазинчики расположены при автозаправочных станциях.

**ПРИМЕР 2.2****Экстраординарный магазин**

Когдаходишь в один из 10 суперскладов-магазинов компании Xtra, расположенных на юге Флориды, сразу понимаешь, что цены здесь действительно низкие. Рядом со входом на отдельной платформе стоят тележки, наполненные продуктами, а рядом указаны цены — стоимость продуктов в магазинах Xtra и у конкурентов. Однако покупателей сюда привлекает не только дешевизна. Одна из посетительниц на вопрос о том, что ей нравится в Xtra, ответила: «Все. Здесь так много всего. Просто приятно совершать покупки». Жизнь в магазине бьет ключом. Работники расставляют товар по полкам, предлагают образцы, поддерживают безупречную чистоту. Некоторые из них перемещаются по магазину на роликовых коньках. В продуктовом отделе установлены специальные теплицы, в которых выращиваются зелень и бобовые. В другом отделе поджаривается арахис. «Фабрика соков» ежедневно производит сотни литров напитков.

Внутренняя отделка магазина производит восхитительное впечатление. Например, в отделе фруктов и овощей сложены целые пирамиды из продуктов, упорядоченные по цвету. На холодильниках укреплены неоновые вывески.

*В суперскладах-магазинах Xtra сочетаются яркая отделка, низкие цены и широкий ассортимент высококачественных продуктов питания*

Магазин спланирован так, что покупатель попадает сначала в овощной отдел, а затем идет по внешнему кругу через «фабрику соков», рыбный, мясной, молочный отделы, затем попадает в бакалею, отдел деликатесов и винный погреб и только потом доходит до центра магазина, где продаются товары в упаковках. Коробки и ящики стоят на поддонах на 2-метровых стеллажах, оформленных под гигантские коробки стирального порошка «Tide» или банки супа «Campbell».

Xtra является подразделением компании Pueblo International, крупнейшего торговца продовольственными товарами в Пуэрто-Рико.

*Источник: Priscilla Donegan, «An Xtraordinary Experience», Progressive Grocer, March 1989, pp. 87–89.*



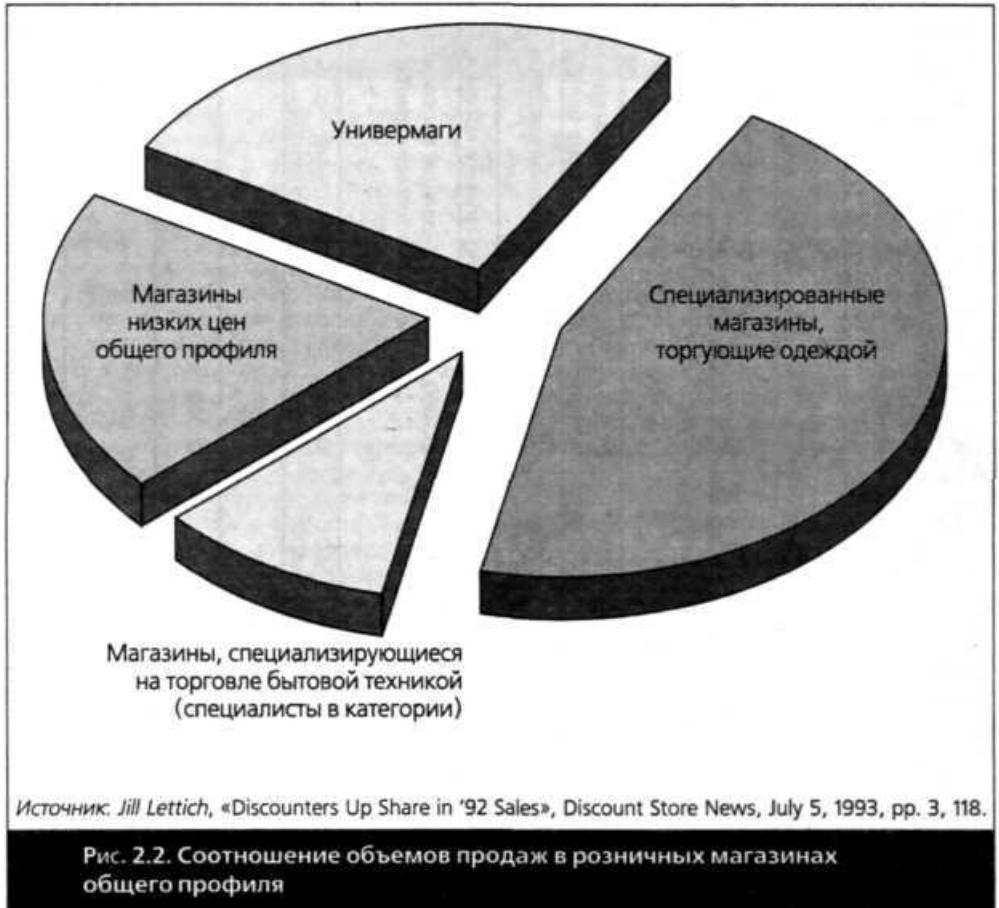
## Традиционные розничные магазины общего профиля

К числу традиционных розничных магазинов общего профиля относятся универмаги, магазины, торгующие со скидками, и специализированные магазины. За последние 30 лет, однако, появилось несколько новых типов розничных магазинов, торгующих товарами общего профиля, — специализирующихся на одной товарной категории («специалисты в категории»); центры хозяйственных товаров; магазины, специализирующиеся на торговле по сниженным ценам; демонстрационные залы и оптовые клубы. В настоящее время они получают все большее признание у покупателей. В табл. 2.3 представлены характеристики розничных торговцев, как продающих товары общего профиля через магазины, так и занимающихся немагазинной торговлей.

**ТАБЛИЦА 2.3**  
Характеристики розничных торговцев в зависимости от общего профиля

Тип	Разнообразие	Ассортимент	Уровень сервиса	Цены	Площадь (кв. м)	Количество TE	Расположение
Универмаги	Широкое	Глубокий – средний	Средний – высокий	Средние – высокие	11 100 – 22 200	100 000	Загородные торговые центры
Традиционные магазины низких цен	Широкое	Средний – мелкий	Низкий	Низкие	6600 – 8900	25 000 – 30 000	Отдельно стоящие магазины, ленточные торговые центры
Традиционные специализированные магазины	Узкое	Глубокий	Высокий	Высокие	450 – 1300	5000	Загородные торговые центры
Специалисты в категории	Узкое	Очень глубокий	Низкий	Низкие	5500 – 13 300	25 000 – 40 000	Отдельно стоящие магазины, ленточные торговые центры
Оптовые клубы	Среднее	Мелкий	Низкий	Очень низкие	8900 – 11 100	4000 – 5000	Отдельно стоящие магазины
Гипермаркеты	Широкое	Средний	Низкий	Низкие	22 200	50 000	Отдельно стоящие магазины
Магазины, специализирующиеся на торговле по сниженным ценам	Среднее	Глубокий, но меняющийся	Низкий	Низкие	2800 – 4400	100 000	Отдельно стоящие магазины, ленточные торговые центры
Демонстрационные залы	Узкое	Средний	Низкий	Средние – низкие	550 – 4400	10 000 – 15 000	Ленточные торговые центры
Торговля по почтовым каталогам	Среднее – узкое	Средний – мелкий	Средний	Средние	–	10 000 – 100 000	–
Телевизионные продажи	Среднее	Мелкий	Средний	Средние	–	75000	–
Интерактивная электронная розничная торговля	Узкое	Мелкий	Средний	Средние	–	Нет данных	–
Личные продажи	Узкое	Мелкий	Высокий	Высокие	–	1000	–





На рис. 2.2 показано соотношение между объемами продаж в различных типах магазинов. Начиная с середины 1980-х гг. объем продаж, приходящийся на долю магазинов общего профиля, торгующих по низким ценам, и специализированных магазинов бытовой техники, постоянно возрастает, а доля универмагов и магазинов, специализирующихся на торговле одеждой, сокращается.

**УНИВЕРМАГИ.** Универмагами называются торговые предприятия, предлагающие широкий и глубокий ассортимент товаров, предоставляющие высокий уровень обслуживания. Товары в универмагах размещаются в специализированных отделах. К крупнейшим корпорациям США, владельцам нескольких региональных сетей универмагов относятся *J.C. Penney*, *May Company* и *Federated Department Stores*. О принятой в них структуре отношений собственности речь пойдет чуть позже.

\* *Сетевыми* называются фирмы, имеющие 11 и более однотипных предприятий (магазинов, универсамов, гостиниц, ресторанов и т.д.). Некоторые сети включают по несколько сотен предприятий, расположенных в разных странах.

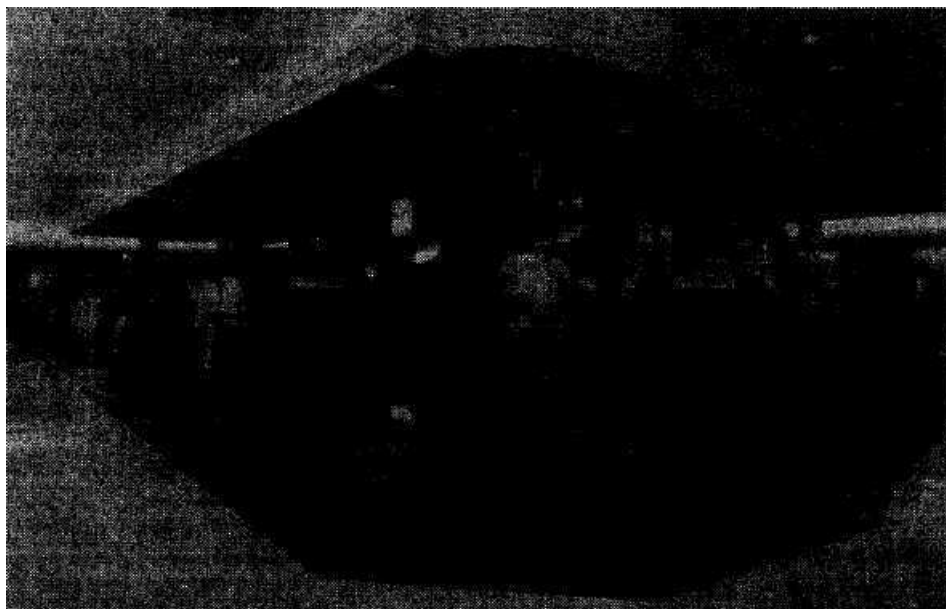
Универмаг состоит из отделений, продающих мужскую, женскую и детскую одежду и аксессуары, домашние украшения и мебель, игрушки, бытовую технику (телевизоры, видеомагнитофоны, музыкальные центры), кухонные принадлежности и всякие мелочи. На долю женской одежды обычно приходится более половины всех продаж, поэтому женское отделение подразделяется на отделы — по размерам (для стройных и полных), назначению (спортивная одежда, деловые костюмы, вечерние платья), стилям жизни (консервативный, традиционный, модный) или возрастам (подростки, взрослые).

Каждому отделу отводится специальное место, оснащенное своим кассовым терминалом для учета продаж. В любом отделе есть работники, готовые помочь покупателю. Универмаги зачастую напоминают множество небольших специализированных магазинов, собранных в одном месте.

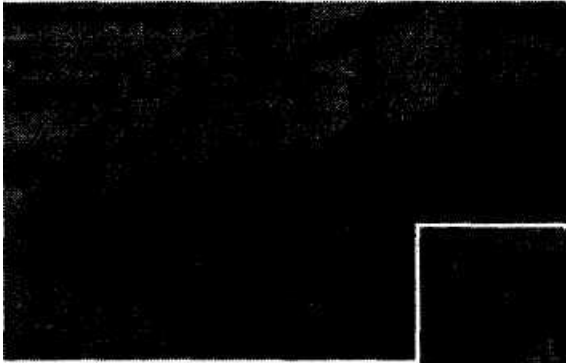
Уникальность универмагов проявляется в услугах, которые они оказывают клиентам — большинство универмагов предлагают полный перечень сервисных услуг. Затраты на оплату труда работников здесь выше, чем в магазинах других типов, так как численность сотрудников, обслуживающих покупателей, в универмагах значительно выше.

Для развлечения (заманивания) покупателей, в универмагах часто организуют специальные представления товаров, например, выставки во время рождественских праздников. В некоторых магазинах такие выставки-продажи проводятся круглогодично — от «Скоро в школу» до «Прощай, лето».

За последние десятилетия облик традиционного универмага значительно изменился. За некоторыми исключениями, традиционные универмаги отказа-



*Менеджеры по закупкам отвечают за поддержание товарной концепции, используемой в бутике Donna Karan, расположенном в универмаге Macy's Company*



*Home Depot торгует товарами для дома по низким ценам. Атмосфера магазина напоминает складскую, однако компания предлагает покупателям услуги продавцов, помогающих выбрать товар и дающих полезные советы по его использованию*



лись от некоторых отделов. Теперь покупатель уже не может купить себе верхнюю одежду и тут же выбрать холодильник, игрушку, книгу или альбом любимого исполнителя. Все больший акцент делается на одежде и «мягких» товарах для дома (простынях, одеялах, подушках). Отделы игрушек, мебели бытовой техники либо сокращаются, либо упраздняются.

В связи с обострением конкуренции со стороны магазинов низких цен и специализированных магазинов общий объем продаж американских универмагов в последние годы практически не изменился. Первые, кроме более низких цен, предлагают покупателям некоторые марки одежды из тех, что продаются в универмагах. Кроме того, многие покупатели утверждают, что специализированные магазины обеспечивают более высокое качество сервиса и предлагают более широкий ассортимент, чем универмаги.

В ответ на обострение конкуренции универмаги улучшают обслуживание покупателей, вносят изменения в товар-микс (набор предлагаемых товарных категорий) и способы представления продукции. Кроме того что они фокусируются на одежде, универмаги стараются создать уникальный ассортимент товаров под торговыми марками, разработанными самим розничным торговцем и предлагаемыми исключительно в магазинах данной фирмы, например «*Stafford*» (*J. C. Penney*) или «*Outback Red*» (*The Limited*). Такие марки называют частными, или внутримагазинными.

Универмаги создают, также «товарные концепции», нацеленные на определенные группы покупателей, когда менеджеры по закупкам отвечают не за конкретные категории товаров, а за соблюдение концепции в целом. Вместо того чтобы просто закупать мужские брюки или женские блузки, они работают с конкретным дизайнером или поставщиком, изготавливающим, к примеру,

спортивную одежду для молодых людей. Такая организация заставляет специалистов по закупкам глубже изучать потребности покупателей, ориентирует их на рынок, а не на товар\*.

**МАГАЗИНЫ НИЗКИХ ЦЕН. Магазин, торгующий со скидками,** — это розничный торговец товарами общего профиля, предлагающий широкий выбор (разнообразие) товаров, узкий ассортимент, ограниченный набор услуг и низкие цены. Такие магазины стараются привлечь покупателей с низким и средним уровнями дохода. Как правило, они предлагают общенациональные марки, но в значительно меньшей степени, в сравнении с универмагами, ориентируются на модные товары.

Магазины низких цен имеют возможность взимать меньшую плату за свои товары, так как они предоставляют ограниченный набор услуг, располагаются в местах с относительно невысокой арендной платой, да и атмосфера внутри этих магазинов поистине спартанская. В таких магазинах основной упор делается на самообслуживание. Покупатели сами набирают товары, кладут их в тележки и везут к кассам, расположенным у входа в магазин. Продавцы или помощники есть только в тех отделах, где их присутствие абсолютно необходимо, — там, где производится печать фотографий, продается электронная техника и ювелирные украшения.

И универмаги, и магазины низких цен содержат примерно одинаковое количество товарных единиц, однако последние стремятся предложить большее разнообразие и менее глубокий ассортимент. По сравнению с универмагами они обычно предлагают меньше различных марок, размеров и т. д. в каждой товарной категории. Можно также выделить категории товаров, которые продаются только в магазинах, торгующих со скидками, но не в универмагах: инструменты, автомобильные запчасти и принадлежности, спортивный инвентарь и товары для садоводов.

Тремя крупнейшими сетями магазинов, торгующих товарами общего профиля по низким ценам, являются *Wal-Mart*, *Kmart* и *Target* (подразделение *Dayton Hudson*).

Отдельно следует сказать о компании *Sears*. Ее торговые заведения имеют уникальный формат, сочетающий в себе черты и универмагов, и магазинов низких цен. Широкий выбор товаров, от домашней утвари до вечерних платьев, напоминает магазины, торгующие со скидками, однако размещается это все в торговых центрах, одежды продается достаточно много и, кроме всего прочего, уровень сервиса близок к тому, который предлагают универмаги. Следует отметить, что компания *Sears* переживает сейчас финансовые затруднения, связанные с 1) конкуренцией с универмагами в торговле модной одеждой и 2) ценовой конкуренцией с магазинами низких цен.

\* Максимально использовала такие возможности английская, сеть универмагов *Marks&Spenser*. Подробнее об этом вы можете прочитать в кн.: Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999; Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. — СПб.: Питер, 1999.

Универмаги сталкиваются с сильными конкурентами в лице специализированных магазинов, предлагающих какую-то одну категорию товара, и с ними же конкурируют магазины низких цен. (О «специалистах в категории» читайте ниже). В ответ на превосходство «специалистов» в области «твердых» товаров (техника, бытовая электроника, автомобильные и спортивные принадлежности) многие магазины низких цен укрепляют свои позиции в торговле одеждой.

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ МАГАЗИНЫ.** Традиционный **специализированный магазин** концентрируется на небольшом количестве товарных категорий и предоставляет высокий уровень сервиса. Площадь такого магазина не превышает 900 кв. м. В отличие от универмагов и магазинов низких цен специализированные магазины фокусируются на очень узком сегменте рынка. Не отличаясь разнообразием, они славятся очень глубоким ассортиментом, разобраться в котором покупателям помогут высококвалифицированные работники. Именно глубина ассортимента, внимание, добросердечное отношение продавцов и привлекают покупателей.

Одними из самых больших сетей специализированных магазинов считаются *The Gap* и *The Limited* (одежда), *Barnes & Noble* (книги), *Pier 1* (мебель), *Zale* (ювелирные изделия), *Payless* (обувь) и *Electronic Boutique* (программное обеспечение). В фокусе внимания большинства подобных магазинов находятся определенные товарные категории, однако есть среди них фирма, ориентирующаяся на покупателей, предпочитающих европейский стиль жизни (см. *пример 2.3*)

## **Новые типы розничных торговцев товарами общего профиля**

За последние 20 лет на торговой сцене появилось несколько новых типов розничных торговцев товарами общего профиля. К ним относятся «специалисты в категории», центры хозяйственных товаров, оптовые клубы и магазины, специализирующиеся на низких ценах.

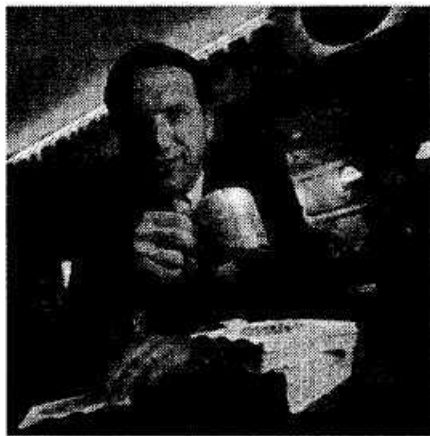
**«СПЕЦИАЛИСТЫ В КАТЕГОРИИ».** Так называют магазины, не предлагающие особого разнообразия, но специализирующиеся в «сверхглубоком» ассортименте товаров. Занимаемая ими площадь обычно превосходит 880 кв. м. Как правило, эти специализированные магазины, торгуют по относительно низким ценам. По площади они примерно соответствуют традиционным магазинам, торгующим со скидками, да и располагаются в тех же местах — в отдельно стоящих зданиях или ленточных торговых центрах. Однако предлагаемый здесь набор товаров представляет собой прямую противоположность тому, что можно найти в обычных дешевых магазинах, для которых характерен разнообразный, но мелкий ассортимент.

Большинство «специалистов в категории» пользуются методом самообслуживания, однако некоторые фирмы, предлагающие потребителям товары длительного пользования, обеспечивают широкий выбор услуг. Например, для *Circuit City* характерна складская обстановка: коробки с телевизорами, видеоманитофонами и аудиотехникой стоят на стеллажах высотой до самого потолка. Однако некоторые модели выставлены в витрине в центре магазина. Там же покупатели найдут продавцов, готовых ответить на любые вопросы.

## ПРИМЕР 2.3

## Романтика Италии

Идея создания компании *Starbucks Coffee* пришла Говарду Шульцу (основателю и исполнительному директору фирмы), когда он бродил по древним площадям Милана. Проходя мимо веселых кафе, предлагающих посетителям кофе «эспрессо», он задумался о том, почему большинство американцев не имеют возможности насладиться чашечкой хорошего кофе, отдохнуть в приятной обстановке. «Я осознал то, что смогла сохранить Италия, — романтику этого напитка. Теперь вы почувствуете ее, зайдя в любое заведение *Starbucks Coffee*. Возвышенные чувства, искусство, общность с другими людьми — вот что такое кофе».



В 1988 г. Г. Шульц открыл в Сиэтле, городе, известном почитателями напитка из страны Каффа, первое кафе. Постепенно сеть *Starbucks Coffee* расширялась, и в скором времени она насчитывала уже более 250 заведений.

Для того чтобы посетители могли насладиться превосходным кофе, специалисты фирмы, отвечающие за закупки, исколесили весь мир в поисках наилучших сортов Арабики. Но напиток — лишь часть того, что предлагает *Starbucks*. Все кафе компании имеют привлекательный внешний вид, просторны и хорошо освещаются. Внутри — деревянная отделка, картины и другие произведения искусства, сияющие кофейные аппараты, негромко звучат джазовые мелодии. Посетители прогуливаются по залам, пьют кофе и раздумывают над тем, а не купить ли им что-нибудь еще из того, что предлагает *Starbucks*, — от кофейных зерен и щеточек для чистки кофемолок до аппаратов для приготовления «эспрессо» по цене \$ 1000. Похоже, мечта Г. Шульца «заманить» всех почитателей кофе в свои заведения начинает сбываться.

Источник: Charles McCoy, «Entrepreneur Smells Aroma of Success in Coffee Bars», *The Wall Street Journal*, January 8, 1993, p. B2; Ingrid Abramovitch, «Miracles of Marketing: How to Reinvent Your Product», *Success*, April 1993, pp. 23–27.

Предлагая полный ассортимент товаров по какой-либо категории, да еще по низким ценам, магазины-специалисты просто «убивают» данную товарную категорию для остальных розничных торговцев. Поэтому такие фирмы часто называют «убийцами категорий» \*. Например, на долю *Toys «R» Us* приходится более 40 % всех, продаваемых в США игрушек. Так как «специалисты в категории» доминируют среди торговцев данными видами товаров, они пользуются своим положением и требуют от поставщиков особых скидок на наиболее выгодных условиях, гарантированных поставок. Универмаги и традиционные магазины низких цен, расположенные рядом с все теми же *Toys «R» Us*, как правило, предлагают ограниченный выбор игрушек, так как они не способны конкурировать с «убийцей» ни по ассортименту, ни по ценам. Из примера 2.4 вы узнаете о фирме *Blockbuster Video*, специализирующейся на видеопрокате, которая оказала значительное влияние на практику проката видеофильмов в небольших магазинах.

\* Подробнее об «убийцах категорий» читайте в кн.: Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. — СПб.: Питер, 1999.

## ПРИМЕР 2.4

*Blockbuster Video* расширяется в сферу видеопроката

Когда человек впервые заходит в магазин *Blockbuster Video*, единственное, что он способен произнести, это: «Ух ты!». Обычный пункт проката занимает площадь в 150 кв. м и предлагает на выбор 2500 кассет. Сравните: магазины *Blockbuster* в 4 раза больше (600 кв. м.) и имеют в 4 раза больше видеокассет (10 тыс.). В каждом таком магазине имеется по 50 копий новых фильмов, в то время как в обычных пунктах — максимум 5. *Blockbuster Video*, подразделение компании *Viacom*, предлагает не только огромный выбор, но и обеспечивает (в сравнении с обычным пунктом проката) более высокий сервис. Большинство отделений открыты до полуночи. У всех у них снаружи установлены ящики для возврата видеокассет в часы, когда магазин закрыт. Продавцы прекрасно ориентируются в имеющихся в наличии видеозаписях и отменно вежливы.

Компьютерная система, объединяющая все магазины *Blockbuster Video*, позволяет следить за запасами и объемами сбыта в любом из 1000 отделений. Анализируя данные о демографическом составе населения в регионах и объемах сбыта, *Blockbuster* имеет воз-

можность точно производить отбор кассет и адаптировать ассортимент под потребности местных рынков. Например, исследование показало, что типичный клиент *Blockbuster Video* берет как минимум 2 кассеты. Идя навстречу покупателям, компания установила специальную плату в \$3 за три ночи и два дня просмотра.

*Blockbuster* подчеркивает свою семейную направленность и никогда не включала в ассортимент даже «мягкие» порнографические фильмы и фильмы с грифом «X». Записи, отмеченные индексом «R» («мягкая» эротика), предоставляются исключительно клиентам, достигшим 17-летнего возраста.

*Blockbuster Video* вышла на мировой рынок в 1990 г., открыв филиалы в Великобритании и Австралии, а в 1995 г. выручка компании от продажи и проката видеокассет составила \$2 млрд.

Источник: «Blockbuster Video and the «Wow» Factor», Chain Store Age Executive, May 1998; Gail DeGeorge, «The Video King Who Won't Hit «Pause»», Business Week, January 22, 1990, pp. 47–48.

Крупнейшими американскими «убийцами категорий» являются: *Toys «R» Us* (игрушки), *Circuit City* (бытовая электроника), *Spots Authority* (спортивные товары), *Office Depot* (товары для офиса), *Pep Boys* (автомобильные принадлежности) и *CompUSA* (компьютеры и все, что с ними связано)<sup>1</sup>.

**ЦЕНТРЫ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ТОВАРОВ.** **Центр хозяйственных товаров** — это «специалист в категории», объединяющий в себе традиционный магазин товаров для домашнего хозяйства и магазин пиломатериалов. Основная идея такого центра заключается в том, чтобы предоставить все материалы и информацию, необходимые «домашним умельцам»: широкий ассортимент строительных материалов, красок и инструментов для покраски, сантехнику, электротовары и инструменты, товары для садоводов.

Хотя такие центры мало чем отличаются от складов, продавцы всегда помогут покупателю выбрать подходящий товар и расскажут, как им пользоваться. Например, в большинстве магазинов *Home Depot* работают дипломированные электрики. Тут же организованы мини-мастерские в которых покупатели могут получить консультацию о том, как сделать ту или иную вещь своими руками. Все продавцы компании *Home Depot* обязаны посещать практические занятия. Кстати, за то время, пока они изучают устройство водонагревателей и электродрелей, им платят повышенную зарплату.

Крупнейшими центрами хозяйственных товаров в Соединенных Штатах являются *Home Depot*, *Lowe's Companies* и *Payless Cashways*.

**ОПТОВЫЕ КЛУБЫ. ОПТОВЫЙ клуб** — это заведение розничной торговли, предлагающее гражданам и организациям ограниченный ассортимент товаров по низким ценам и невысокий уровень сервиса. Это большие магазины (около 11 000 кв. м), располагающиеся в районах с низкой арендной платой. Интерьеры в оптовых клубах самые простые, полы — бетонные. Проходы достаточно широкие, чтобы можно было подогнать погрузчик, забрать партию товара и довезти ее до места продажи. Сервис практически отсутствует. Покупатели забирают товар с полок и Поддонов и оплачивают его в кассах, располагающимся рядом со входом.

Наряду с экономией на аренде и дизайне помещений, оптовые клубы стремятся к минимизации затрат на хранение запасов, предлагая ограниченный ассортимент наиболее «ходовых» товаров. Как правило, они «расходятся» до того, как фирма должна будет расплатиться с поставщиком.

Примерно половину всех товаров в оптовых клубах составляют продукты питания, еще 50 % — товары общего профиля. Набор конкретных марок и наименований время от времени варьируется, так как все товары закупаются у производителей во время различных распродаж.

Членами большинства оптовых клубов являются оптовики (представители небольших фирм) и индивидуальные покупатели, приобретающие товары для личного пользования. В некоторых клубах требуется, чтобы такие покупатели были работниками государственных предприятий, предприятий коммунальной сферы или кредитных организаций.

Крупнейшие сети оптовых клубов — *Sam's Warehouse* (подразделение *Wal-Mart*) и *Price/Costco*.

**МАГАЗИНЫ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИЕСЯ НА СНИЖЕННЫХ ЦЕНАХ.** Такие магазины характеризуются тем, что предлагают ориентированные на моду текстильные товары известных производителей, однако какого-либо единого ассортимента здесь не существует. Самыми большими сетями магазинов, специализирующихся на сниженных ценах, в Америке являются *Marshall's*, *T.J. Maxx*, *Burlington Coat Factory* и *Ross Stores*.

Возможность предложить продукцию известных поставщиков (иногда популярных модельеров) по низким ценам обеспечивается уникальным механизмом закупок. Большинство товаров приобретаются «в пакете» в конце сезона у поставщиков и розничных торговцев, имеющих излишние запасы: непарные предметы, одежда непопулярных расцветок и фасонов, или же та, в которой имеются небольшие недостатки (мелкий брак). Как правило, все это приобретается за 20-25 % от реальной оптовой цены. Низкая стоимость закупок объясняется еще и тем, что эти магазины не требуют от производителей денег на рекламу, прав на возврат товара, компенсаций за продажу ниже себестоимости или отсрочек платежа.

При таком способе ведения закупок покупатели не могут быть уверены, что тот же самый товар будет продаваться в магазине в следующий их приход. Каждый раз устанавливается своя цена. Чтобы придать ассортименту хоть какое-то

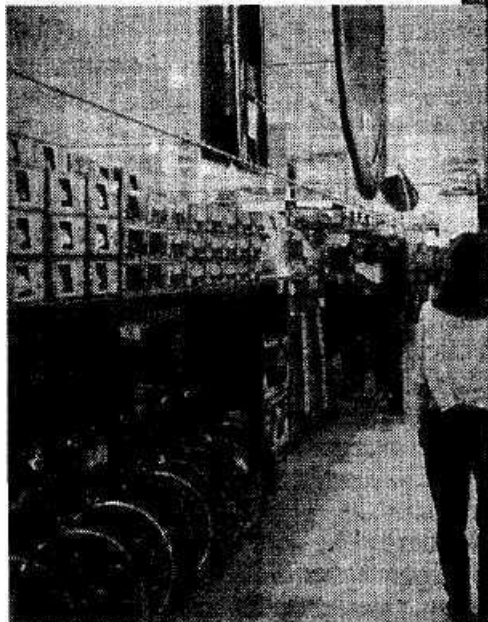


постоянство, некоторые магазины такого профиля совершают комбинированные закупки — часть товара приобретается по обычным оптовым ценам.

Специализирующиеся на сниженных ценах торговые предприятия подразделяются на три типа: фирменные магазины, распродажи и так называемые «магазины одной цены». **Фирменные магазины** — это торговые предприятия, принадлежащие производителям, универсамам или сетям специализированных магазинов. Фирменные магазины производителей, имеют собственное название — «заводские магазины».

Заводской магазин позволяет производителю реализовать товары с мелким браком, излишки производства или по каким-либо причинам возвращенную розничной торговлей продукцию. Кроме того, фирменные магазины позволяют производителям контролировать сбыт своей продукции по сниженным ценам.

Известные розничные торговцы, такие как *Saks* и *Brooks Brothers*, также имеют фирменные магазины. Продавая в них излишки товаров (избегая обычного снижения цен), универсамы и специализированные магазины пытаются со-



*Фирменные магазины наподобие Brooks Brothers (сверху) часто размещаются в центрах, посвященных исключительно фирменной торговле. Здесь покупатели могут найти товары известных производителей по ценам, как на распродаже. В оптовых магазинах, таких как BJ's Wholesale Club (слева), покупатели обычно должны вносить членские взносы. Только так они могут получить доступ к обширному ассортименту предлагаемых здесь товаров, включающему в себя все — от широкоэкранных телевизоров до зимних покрывшек и упаковок горчицы емкостью в целый галлон (3,7 литра)*

здать у покупателей впечатление, будто они предлагают желанные товары за полную стоимость.

Чтобы у покупателей универмагов и специализированных магазинов не возникало никаких сомнений и внутренних конфликтов, производители и розничные торговцы обычно размещают фирменные магазины в специальных торговых центрах, полностью посвященных «заводской» торговле. Они чаще всего располагаются вне оживленных магистралей, вдали от обычных торговых заведений.

**Магазины, специализирующиеся на распродажах**, представляют собой торговые предприятия, предлагающие широкий, но непостоянный ассортимент товаров общего профиля, а также одежду и «мягкие» товары для дома по сниженным ценам. Некоторые из них продают как товары, закупленные «в пакете», так и излишки торговых предприятий, принадлежащих родительской компании. Крупнейшие распродажи в США: *Consolidated Stores*, *MacFrugal's* и *Bud's Warehouse Outlets* (последняя является подразделением *Wal-Mart*).

**«Магазины одной цены»** — это распродажи, на которых все товары продаются по единой цене, обычно за \$ 1. Крупнейшей распродажей подобного рода является *Everything's A \$ 1*.

**Демонстрационные залы.** У некоторых розничных торговцев имеются **демонстрационные залы** при складах, специализирующиеся на торговле кухонной утварью, ювелирными изделиями, спортивным инвентарем, оборудованием для садоводов и бытовой электроникой. Цены в таких демонстрационных залах низкие, потому что стоимость представления товара минимальна, спектр предлагаемой продукции узок, сервис минимален, а арендная плата ниже, чем в региональных торговых центрах.

В большинстве демонстрационных залов покупатель выписывает заказ, пользуясь номером товара на витрине или в каталоге. Заказ принимает клерк, который и приносит требуемый товар со склада. В некоторых залах посетители делают заказы с помощью компьютерных терминалов.

Крупнейшие сети демонстрационных залов в США — *Service Merchandise* и *Best Products*. В настоящее время эта форма розничной торговли утрачивает былую популярность. Магазины, специализирующиеся на товарных категориях, предлагают такие же цены и позволяют посетителям ходить по «складу», выбирая нужные товары. Кроме того, некоторым покупателям просто некогда ждать, пока товар будет доставлен со склада.

## **Внемагазинная торговля**

Более 90 % всех розничных продаж совершаются в магазинах. Однако в настоящее время темпы роста внемагазинной торговли значительно превышают аналогичный показатель для розничной торговли в обычном понимании этого слова. Существуют три разновидности внемагазинной торговли: прямая розничная торговля, личные продажи и продажи через автоматы.

**ПРЯМАЯ РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ.** В случае **прямой торговли** покупатели сначала знакомятся с товаром посредством неличных средств информации, а затем за-

называют его по телефону или по почте. В зависимости от используемых средств передачи информации различаются и типы прямой торговли. Торговля по каталогам основана на почтовых услугах, торговля с помощью телевидения происходит на телеканалах, в интерактивной электронной торговле используются компьютеры и кабельное телевидение.

Таким неличным способом продаются самые разнообразные товары и услуги. На товары приходится около двух третей всех неличных продаж, осуществляемых с помощью прямой почтовой рассылки, на услуги — около трети. Самые быстрорастущие области прямой торговли — продажи одежды, лекарств и витаминов, а также спортивных принадлежностей. Более медленными темпами развивается прямая торговля дешевыми ювелирными изделиями и подарками, страховыми полисами, продуктами питания, книгами и услугами по печати фотографий.

В отличие от прямой розничной торговли, основанной на использовании различных информационных источников, личные продажи основываются на непосредственном контакте между продавцом и покупателем. При этом общение происходит либо напрямую, лицом к лицу, либо по домашнему (рабочему) телефону.

И наконец, продажи товаров через автоматы. В этом случае личный контакт с покупателем не устанавливается. В данном случае происходит просто покупка и получение товара посредством механического устройства.

Внемагазинная торговля позволяет потребителям выбрать и приобрести товар вне зависимости от места. Обычно заказы доставляются туда, куда укажет покупатель, как правило, на дом. Однако внемагазинная торговля часто происходит на рабочем месте или дома у одного из соседей. Все преимущества такого типа торговли направлены на покупателей, которым вечно не хватает времени, и людей, которые по каким-либо причинам не могут пойти в магазин (инвалиды, пожилые люди, матери с маленькими детьми, жители сельских районов).

Внемагазинная торговля порой включает самое что ни на есть персональное обслуживание, как в случае с личными продажами; а иногда такое взаимодействие и вовсе не происходит, как при торговле с помощью телевидения.

Внемагазинная торговля имеет некоторые преимущества перед торговлей обычной, но ей недостает некоторых очень важных вещей. Например, покупатели не могут воспользоваться широтой ассортимента; лишены возможности «почувствовать» товар, потрогать или примерить, прослушать небольшую «лекцию» о том, как его лучше использовать, внести в него до покупки какие-либо изменения. Ниже мы более подробно расскажем о различных видах внемагазинной торговли.

**Прямая торговля по каталогам.** Исторически сложилось так, что торговля в соответствии с полученными по почте заказами пользуется наибольшим успехом среди жителей сельской местности, которые не могут просто взять и сходить за необходимым товаром в ближайший магазин. С ростом числа семей с двумя источниками дохода и вообще людей, у которых нет времени на хождение по магазинам, **прямая торговля по каталогам** стала набирать популярность, причем среди самых разных слоев населения. В США на данный вид торговли приходится около 5 % всех розничных продаж<sup>2</sup>.

Успех торговли по каталогам определяет владение компаниями большими массивами информации, сложными коммуникационными и распределительными системами. Например, компания *Land's End* поддерживает список рассылки, в котором числится 9 млн человек; 45 % из них совершили покупку в этой фирме в течение последних 36 месяцев. В 1995 г. *Land's End* разослала 150 млн каталогов, а ее выручка от реализации составила \$ 1 млрд. Когда ее покупатель делает заказ по бесплатному телефонному номеру, оператор стремится получить всю информацию о том, сколько уже покупок совершил этот человек, узнать его точный адрес. Кроме того, работник компании имеет доступ к информации о товаре и в случае необходимости расскажет клиенту о его характеристиках и месте изготовления. 90 % всех заказов отправляются покупателям в течение суток. Если заказчику вдруг не понравится полученный товар, он имеет право вернуть его, получив назад свои деньги, а компания оплатит почтовые расходы.

Многие традиционные розничные торговцы используют внемагазинную торговлю как дополнение к своей основной деятельности. Среди 50 крупнейших универмагов более половины практикуют торговлю по каталогам. К примеру, в 1995 г. компания *Bloomingdale's* разослала 25 различных каталогов по 40 млн адресов потенциальных покупателей. Чтобы все было четко и последовательно, эти розничные торговцы предлагают в каталогах тот же ассортимент продукции, что и в магазинах. Конечно, некоторые изменения все же приходится делать, так как каталогами пользуются по преимуществу молодые люди, имеющие относительно низкие доходы и отличающиеся высокой, в сравнении с посетителями магазинов, чувствительностью к ценам.

Фирмы, занимающиеся прямой торговлей по каталогам, сталкиваются с некоторыми серьезными трудностями. Во-первых, расходы на бумагу и пересылку возрастают на 20-25 % в год. Во-вторых, им становится все труднее привлечь к себе внимание покупателей, которые получают все больше каталогов. По оценочным данным, каждое американское домохозяйство ежегодно получает по 140 каталогов и газетных вкладышей<sup>3</sup>. Некоторые торговцы используют в своей практике приемы, вводящие потребителей в заблуждение, а то и просто прибегают к обману. В связи с этим правительство США издало ряд постановлений, регулирующих порядок возврата товара и уведомление получателей в случае задержек с поставками. Наконец, чтобы разработать, напечатать и разослать каталог, требуется время, в связи с чем торговцы не имеют возможности адекватно реагировать на новые тенденции в развитии спроса и изменения в моде.

**Телевизионная торговля.** Сегодня более 60 млн потребителей США имеют доступ к **торговым телесетям**<sup>4</sup>. Крупнейшими из них являются *Home Shopping Network* и *QVC*.

На этих телеканалах 24 часа в сутки идет реклама компьютеров, меховых пальто, бриллиантовых и циркониевых украшений, фарфоровых пепельниц и т. п., а зрители заказывают понравившиеся товары по телефону, оплачивая покупку кредитными карточками. Товар доставляется на дом в течение 24 часов.

Главная проблема телевизионной торговли состоит в том, что только 20 % потенциальных телезрителей хотя бы мельком поглядывают на экран. Чтобы расширить зрительскую аудиторию, реклама идет вперемежку с развлекатель-

ными программами, отдельным категориям товаров предоставляется определенное эфирное время, чтобы покупатели, которым необходим конкретный продукт, знали, когда им включать телевизор.

**Интерактивная электронная торговля.** Интерактивная электронная торговля представляет собой электронную систему, позволяющую покупателям общаться с продавцом с помощью телевизора и телефона или компьютера. Интерактивность — основное достоинство данной формы розничной торговли. В системе *Prodigy*, например, потребители с помощью компьютера и модема соединяются с базой данных розничного торговца. Как правило, за пользование системой они вносят ежемесячную плату.

Интерактивная электронная торговля позволяет совершать покупки и по каталогам. В отличие от телевизионной торговли покупатели сами решают, что они хотят увидеть. Им не приходится ждать, пока товар будет представлен в телевизионном шоу. Интерактивная торговля — наиболее интересный и захватывающий новый подход к торговле. Правда, и тут существуют проблемы, и в частности низкое качество изображения в ходе представления товара. И все же технологические препятствия со временем будут преодолены. Уже сегодня крупнейшие розничные торговцы, кабельные телесети и телекоммуникационные компании создают совместные предприятия, занимающиеся интерактивной электронной торговлей.

**личных продаж.** В 1995 г. объем **личных продаж** превысил в США \$ 15 млрд<sup>5</sup>. Этим способом чаще всего продают косметику и духи, украшения, пылесосы и другую бытовую технику, кухонную утварь, ювелирные изделия, деликатесные и диетические продукты питания, энциклопедии и обучающие материалы. Примерно три четверти личных продаж совершаются на дому, 12 % — на рабочем месте, 8 % — по телефону.

Практически все 5,5 млн американцев, занимающихся личными продажами, — независимые агенты. Они не получают заработную плату в специализированных фирмах, а являются дистрибьюторами, которые закупают у этих фирм товары и перепродают их потребителям. 80 % торговых агентов работают неполный рабочий день (менее 30 часов в неделю). В большинстве случаев покупателем такого агента может стать кто угодно. Однако некоторые компании (например, *Avon*) распределяют своих агентов по территориям, и каждый из них может регулярно контактировать с «подведомственными» ему домохозяйствами.

Около 20 % личных продаж совершаются на специально организованных **вечеринках**. В этом случае продавец убеждает одного домовладельца устроить званый вечер и пригласить на него друзей или коллег по работе, которым и будет продемонстрирован товар, за что хозяин или хозяйка получает специальный подарок или денежное вознаграждение.

Две трети всех личных продаж происходят в рамках **многоуровневых торговых сетей**. Основу такой сети образуют основные дистрибьюторы, приглашающие поработать под своим началом желающих заработать. Чаще всего «основные» закупают товар в фирме и перепродают его коллегам, находящимся на

более низких уровнях пирамиды; иногда они получают процент со всех сделок, совершенных подчиненными дистрибьюторами.

**ТОРГОВЫЕ АВТОМАТЫ** — это механические устройства, с помощью которых осуществляются продажи продуктов питания или других товаров за наличные или по кредитным карточкам. В США таким образом ежегодно продается товаров на \$ 20 млрд, однако подавляющее большинство составляют холодные и горячие напитки, еда, сласти и сигареты. Использование автоматов для продажи более дорогих товаров активно практикуется в Европе и Японии. Например, у французских розничных торговцев существует мода устанавливать рядом с магазином торговые автоматы, обслуживающие покупателей 24 часа в сутки.

## Торговля услугами

Фирмы, о которых шла речь до сих пор, предлагают покупателям реальные, осязаемые товары. Но в настоящее время, в связи с обострением конкурентной борьбы, многие организации, предлагающие клиентам услуги, — банки, больницы, оздоровительные центры, врачи, адвокаты, центры развлечений и университеты, изначально не причислявшие себя к торговле в розницу, начинают применять ее принципы, чтобы привлечь к себе новых покупателей и удовлетворить их потребности.

К числу фирм, предлагающих услуги, относятся компании, занимающиеся прокатом автомобилей (*Hertz, Avis*), ремонт и сервисным обслуживанием (*Jiffy Lube, Midas*), фитнес-центры (*Jazzercise*), центры по уходу за детьми (*Kindercare, Gymboree*), отели и мотели (*Holiday Inn, Marriott, Days Inn*), строительные и ремонтные компании (*Chemlawn, Mini Maid, Roto-Rooter*), фирмы,



*Мелкие независимые розничные торговцы эффективно конкурируют с крупными общенациональными сетями магазинов, адаптируя предлагаемые наборы товаров и услуг к потребностям местного населения*

специализирующиеся на ведении налоговой отчетности потребителей (*H & R Block*). Большинство из них предлагает ограниченный набор услуг (как специализированные магазины), другие оказывают услуги на дому, третьи — в торговых центрах. Многие компании, занимающиеся предоставлением услуг, являются франчайзерами общенационального масштаба.

Подробнее о торговле услугами рассказывается в гл. 17.

## **ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ**

В первой части этой главы мы рассказали о классификации розничных торговцев в соответствии с элементами торговли-микс (т.е. по разнообразию и глубине ассортимента товаров и услуг, предлагаемых покупателям). Другой основной критерий отличия одних розничных торговцев от других — форма собственности. Обычно выделяют три типа торговцев: 1) независимые учреждения с единственным магазином, 2) корпоративные торговые сети, 3) организации, использующие франшизы.

### **Независимые учреждения с единственным магазином**

Более 90 % всех американских розничных торговцев имеют один-единственный магазин, но на их долю приходится менее половины всех розничных продаж. И все же розничная торговля остается одним из немногих секторов экономики, в которых частные предприниматели не только борются за выживание, но и процветают.

В 1992 г. в США было открыто 60 тыс. новых торговых фирм, многими из которых управляют сами владельцы, что позволяет им напрямую контактировать с покупателями и быстро реагировать на их потребности. Мелких розничных торговцев не сдерживают никакие бюрократические ограничения, накладываемые на расположение магазина или тип продаваемых товаров.

С одной стороны, розничные торговцы, имеющие единственный магазин, адаптируют свои предложения к потребностям местных покупателей. С другой — крупные торговые корпорации благодаря своим размерам добиваются низких закупочных цен и предоставления рекламной поддержки производителей. Кроме того, крупные торговые сети имеют сильную управленческую базу, в них работают сотрудники, специализирующиеся на конкретных видах розничной деятельности. Небольшим фирмам обычно приходится положиться на способности владельца-менеджера, ответственного за весь спектр принимаемых решений.

### **Корпоративные торговые сети**

Корпоративная торговая сеть состоит из десятков и сотен торговых точек, принадлежащих одному собственнику. Как правило, в таких сетях часть решений (в основном касающихся построения и выполнения стратегии) принимается централизованно. Размеры розничных торговых сетей варьируются от двух торговых точек до корпораций, имеющих более 1000 магазинов (*Safeway*, *Wal-Mart*,

*Kmart* и *J.C. Penney*). В США 500 торговых сетей имеют более 100 магазинов, однако на их долю приходится более 30 % в общем объеме розничных продаж.

Корпоративные сети безусловно обладают рядом преимуществ, но вместе с тем некоторые из них забюрократизированы, и даже самые талантливые их менеджеры, ограниченные многочисленными правилами, не имеют возможности реализовать свои способности. Часто случается так, что все магазины сети предлагают один и тот же ассортимент товаров и услуг, который может не соответствовать потребностям местных рынков.

Многие сети розничных магазинов являются подразделениями более крупных корпораций или холдингов. Зачастую происходит так, что, приобретая сеть магазинов, корпорация начинает быстро расти. Многие корпорации не вмешиваются в деятельность торговых сетей, позволяя им функционировать самостоятельно. Другие, напротив, полностью интегрируют приобретенные магазины, изменяя даже их названия.

Одно время существовали опасения, что корпоративные торговые сети в конце концов вытеснят независимых розничных торговцев. Например, *Wal-Mart* и другие сети магазинов низких цен преследуют стратегию открытия новых магазинов на окраинах небольших провинциальных городов, имеющих население от 25 000 до 50 000 человек. Они предлагают широкий выбор товаров по значительно более низким ценам, чем местные розничные торговцы. Кроме того, работу в таких магазинах получают 200–300 местных жителей. Благодаря масштабу оборота и эффективным системам распределения, корпоративные сети позволяют себе устанавливать невысокие цены, что вынуждает некоторых местных торговцев уйти из бизнеса, а также изменяет структуру местного сообщества.

Однако шансы на успех имеют и местные розничные торговцы, предлагающие товары и услуги, недоступные в «больших» магазинах, так как когда открывается крупный магазин низких цен, он привлекает внимание многих жителей близлежащих районов.

## Франчайзеры

**Франшиза** — это договор между двумя сторонами, франчайзером (владельцем, лицензиаром) и франчайзи (получателем, лицензиатом), по которому получатель франшизы получает право содержать магазин, название и организация которого разработаны и поддерживаются лицензиаром. В Америке приблизительно одна треть всех розничных продаж совершается компаниями, работающими на основе франшизы. К числу франчайзинговых сетей относятся *Budget Rent A Car*, *Ace Hardware*, *Holiday Inn*, *7-Eleven*, *Midas*.

По договору франшизы получатель выплачивает владельцу фиксированную ежегодную плату плюс определенный процент с продаж, а взамен получает право открыть магазин в указанном месте. Получатель франшизы также обязуется вести дело в соответствии с правилами, предписанными владельцем. Последний оказывает помощь в размещении и строительстве магазина, разработке продаваемых товаров и / или услуг, обучении менеджеров и рекламе. Чтобы франчайзи не нанес ущерба репутации, фирма-владелец франшизы следит за



соблюдением единства ассортимента и качества товаров и услуг во всех магазинах.

Франчайзинг представляет собой форму собственности, в которой делается попытка объединить интенсивную вовлеченность менеджеров, характерную для личного бизнеса, и эффективность централизованного принятия решений, присущую крупным сетям магазинов. Получатели франшиз заинтересованы в том, чтобы добиться успеха, так как вся прибыль (оставшаяся после уплаты процентов) достается им. Лицензиар, со своей стороны, мотивирован на создание новых продуктов и систем, равно как и на стимулирование деятельности лицензиата, потому что он получает доход от их деятельности. Реклама, разработка новых товаров и систем — все это эффективно выполняет владелец, а затраты распределяются по всем получателям франшиз.

## ВЫВОДЫ

В этой главе мы рассмотрели различные типы розничных торговцев и характер основанной на элементах торговли-микс конкуренции. Классификация торговых фирм по элементам торговли-микс (разнообразию и глубине ассортимента, уровню сервиса, расположению, ценам и продвижению товаров) — наилучший способ разобраться в ситуации на розничном рынке.

За последние 30 лет на розничных рынках США появилось много новых торговых институтов. К традиционным формам розничной торговли (супермаркетам, универсамам, магазинам низких цен и специализированным магазинам) прибавились «специалисты в категории», супермагазины, небольшие магазинчики, центры хозяйственных товаров, оптовые клубы, магазины, специализирующиеся на сниженных ценах и демонстрационные залы. Кроме того, значительный рост происходит и в сфере внемагазинной торговли — розничной продаже товаров покупателям посредством каталогов, личных продаж, телевидения, интерактивных электронных средств и торговых автоматов.

В ответ на появление новых форм торговли изменяются и традиционные торговые институты. Например, универсамы стали больше ориентироваться на модную одежду, повысили уровень обслуживания. Постоянный поиск новых способов удовлетворения потребностей покупателей — основное условие процветания торговых институтов в конкурентном мире розничной торговли.

## ВОПРОСЫ

1. Чем отличаются элементы торговли-микс традиционных магазинов низких цен и магазинов, специализирующихся на сниженных ценах?
2. Приведите примеры розничных торговцев, между которыми существует взаимная конкуренция и конкуренция внутреннего типа.
3. Стоит ли розничному торговцу, предлагающему дорогую модную одежду, начинать прямые продажи по каталогам?
4. В чем разница между разнообразием и ассортиментом?

5. Как небольшой независимый розничный торговец может конкурировать с корпоративной торговой сетью?
6. Сравните и опишите отличия элементов торговли-микс небольших магазинчиков, традиционных супермаркетов, супермагазинов и оптовых супермаркетов. Выживут ли все эти продовольственные магазины в долгосрочной перспективе? Почему?
7. Некоторые владельцы универмагов и специализированных магазинов утверждают, что фирменные магазины — их основные конкуренты, другие не разделяют данной точки зрения. Приведите аргументы в пользу каждой из сторон.
8. Вы собираетесь открыть итальянский ресторан, для чего проводите анализ возможных конкурентов. Кого, кроме владельцев других аналогичных ресторанов города, вы можете считать своими соперниками?
9. Одна и та же марка и модель компьютера продается в специализированном компьютерном магазине, магазине сниженных цен, «специалисте в категории» и оптовом супермаркете. В каждом из них для продажи компьютера применяются свои элементы торговли-микс. Почему?
10. Начиная с 1970-х гг., объемы продаж американских универмагов отстают от темпов роста розничных продаж. Внимание покупателей «отвлекают» специализированные магазины, «специалисты в категории» и фирмы, торгующие по почте. Сохранится ли эта тенденция и не приведет ли она к вымиранию нынешних универмагов? Почему?

<sup>1</sup> *David P. Schultz*, «The Top 100 Specialty Stores», *Stores*, August 1993, p. 34; «Exec 100», *Chain Store Age Executive*, August 1993, p. 26A.

<sup>2</sup> *Lynn Hayes*, «The Catalog Age Report», *Catalog Age*, December 1992, pp. 59-61; «Mail Order Top 250», *Direct Marketing*, July 1992, pp. 20-37.

<sup>3</sup> «Eight Threats to Direct Marketing», *Target Marketing*, April 1989, p. 47.

<sup>4</sup> *Elaine Underwood*, «Marketers, Retailers to Ride Home Shopping's Highway», *Brandweek*, March 22, 1993, p. 8; *Seth Lubove*, «Don't Leave Home, Period», *Forbes*. October 28, 1991, pp. 164, 166.

<sup>5</sup> 1993 Direct Selling Industry Survey (Washington, D.C.: Direct Selling Association, 1993), p. 4.

## ИЗМЕНЕНИЯ В ТОРГОВОЙ СРЕДЕ

- Как воздействуют на розничную торговлю демографические тенденции?
- Как розничные торговцы обслуживают потребителей, испытывающих дефицит времени?
- Как сказывается на розничной торговле движение «зеленых»?

Представим себе ближайшее будущее — 2001 г. Место действия — новая аптека *Walgreens*, расположенная в торговом центре рядом с *Blockbuster Video* и супермаркетом *Winn-Dixie*. Стоянка торгового центра забита автомобилями покупателей, спешащими сделать покупки, чтобы успеть приготовить семейный обед.

Фармацевт — мужчина лет семидесяти, несколько лет назад бросивший работу в собственной аптеке, работает на полную ставку. Для приготовления лекарства по рецепту туриста из Нью-Джерси, он по спутниковой связи получает необходимую информацию из тамошней аптеки. Его помощник кассир сканирует штрих-код на рецепте и выдает чек, а полученные данные поступают в базу данных запасов *Walgreens*.

Часть товаров, как и музыка, звучащая в аптеке, рассчитаны на ее основных клиентов — граждан США, выходцев из Латинской Америки, родным языком которых является испанский. Большинство работников говорят на двух языках, все объявления делаются как на английском, так и на испанском. Магазин полностью оборудован для обслуживания инвалидов. Крупные знаки, легко читающиеся надписи. Работники обучены обращению с пожилыми людьми, которых, кстати, активно привлекают к участию в общественных мероприятиях, в том числе благотворительных. На автомобильной стоянке стоят корзины для мусора.

Аптека преуспевает, потому что ее владелец предугадал и соответствующим образом отреагировал на демографические тенденции современного общества. *Walgreens* прекрасно ориентируется в этническом составе, возрастной структуре своих покупателей, их стиле жизни и разделяет проявляемую ими озабоченность состоянием окружающей среды. Магазин, используя новейшие технологии, соответствует потребностям людей...

Эта глава рассказывает о тенденциях развития современного американского рынка, об изменениях системы ценностей потребителей и их влиянии на спрос на товары и услуги; о том, как реагируют на них розничные торговцы.

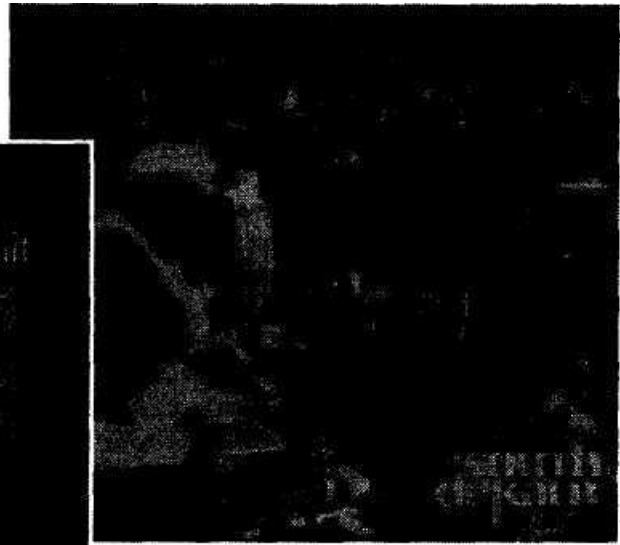
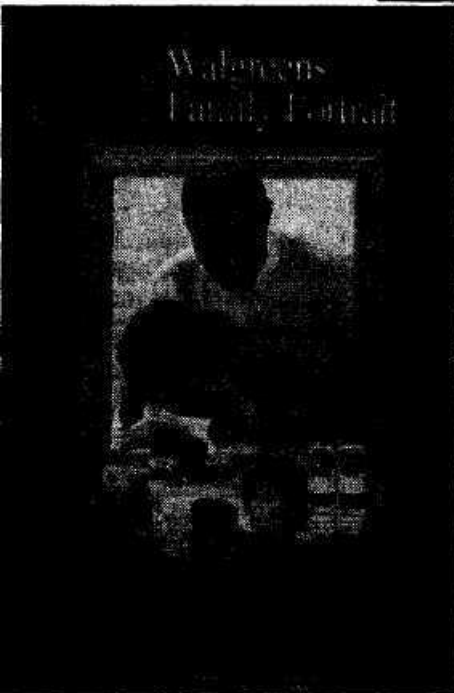
## ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПЕРЕМЫНЫ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РОЗНИЧНУЮ ТОРГОВЛЮ

Преуспевающие розничные торговцы прекрасно понимают, что круг их покупателей постоянно изменяется.

Вот лишь несколько фактов.

- Ожидается, что в ближайшие 50 лет число американцев в возрасте 65 лет и старше возрастет более чем вдвое<sup>1</sup>.
- В Лос-Анджелесе и Майами выходцы из Латинской Америки составляют около трети всего населения<sup>2</sup>.
- Матери-одиночки возглавляют 20 % американских домохозяйств<sup>3</sup>.

Что означают эти изменения демографической структуры населения для розничных торговцев? Закупая товары, разрабатывая дизайн магазинов, обучая



*Другой способ определения целевых потребителей – по их этнической принадлежности. Элементы торговли-микс торгового центра South DeKalb Mall (Атланта) направлены на чернокожих потребителей. С другой стороны, компания Walgreens имеет обширный рынок сбыта и проводит рекламные кампании, нацеленные на различные сегменты. Одним из этих сегментов также являются афроамериканцы*

работников, все они должны помнить о существовании групп *людей с особыми потребностями*. Осознание важности некоторых этнических групп и их особых требований становится ключевым фактором успеха на рынке. Наконец, в связи с ростом как числа семей с двумя источниками дохода, так и числа одиноких матерей, у потребителей остается все меньше свободного времени, в результате чего увеличилось время проводимое ими вне дома, что привело к формированию спроса на новые типы товаров и услуг. В этом разделе мы рассмотрим эти и другие демографические изменения.

## Изменения в возрастной структуре населения

По мере того как население «стареет» \*, розничные торговцы разрабатывают все новые стратегии по обслуживанию потребностей покупателей всех возрастных категорий — от понимающих толк в рынке двадцатилетних и их родителей, родившихся в эпоху «демографического взрыва», до потребителей зрелого возраста, которых интересуют путешествия и предметы роскоши.

**ПОДРАСТАЮЩЕЕ ПОКОЛЕНИЕ.** В 1960-1970-х гг. в США наблюдался спад рождаемости, поэтому сегодня в стране меньше молодых людей, чем 10 лет назад, и эта тенденция будет сохраняться. Хотя рынок молодежи относительно невелик, розничные торговцы ожидают, что его покупательский потенциал останется по-прежнему высоким. Современные молодые люди живут в семьях с меньшим числом детей, чем раньше. Чаще всего — это либо семья, в которой работают и муж и жена, либо она состоит из одного родителя. Зачастую у детей остается относительно много свободных денег, они оказывают влияние на покупки своих родителей и, что, пожалуй, самое важное, они представляют собой будущих потребителей всех товаров и услуг.

Розничные торговцы, специализирующиеся на торговле определенными товарами, уже осознали, какие гигантские возможности таят в себе продажи товаров детям и их родителям. Пожалуй, наибольших успехов среди них добилась компания *Toys «R» Us* с ее супермаркетами для детей.

**«ДЕТИ-НЕУДАЧНИКИ».** Следующую по возрасту группу потребителей называют «двадцатилетними», или «поколением X». Ее образуют дети людей, родившихся во время демографического взрыва (о них речь пойдет позже) в период с 1965 по 1976 г. Это около 41 млн американцев, весьма отличающихся от своих родителей. Многие из них «выросли взаперти», т. е. в семьях, где оба родителя работали, а около половины всех браков закончились разводом. Они дольше живут в родительском доме, позднее вступают в брак. Кроме того, все они исповедуют разные ценности, имеют разные покупательские привычки, различные уровни дохода.

\* В связи с ростом уровня жизни, улучшением медицинского обслуживания и другими факторами многие населенные пункты переживают «старение», т. е. средний возраст жителей увеличивается. Кроме того, есть города «молодые» (например, в г. Тольятти средний возраст жителей 27 лет) и «старые» (например, г. Санкт-Петербург), что следует учитывать розничным торговцам, работающих в таких городах. Впрочем, зачастую даже разные районы крупного города могут различаться по своим демографическим показателям, что следует учитывать, особенно при организации сети магазинов.

Несмотря на всю разрозненность, «двадцатилетние» имеют склонность к большим тратам денег. Правда, они гораздо меньше заинтересованы в совершении покупок, чем их родители. Свои свободные Деньги молодежь расходует на приобретение компакт-дисков, аудиотехники, кроссовок, одежды, пива, косметики. Их считают лукавыми, более циничными, чем предыдущее поколение потребителей. «Двадцатилетние» не доверяют рекламе и речам продавцов. Они разобрались в законах рынка еще в раннем возрасте, так как выросли в семьях, в которых родители работали и не имели времени на хождение по магазинам. Многие «дети-неудачники» с ранних лет научились принимать решения о покупках, поэтому они больше знают о различных товарах и менее расположены к риску, чем остальные потребители.

Для того чтобы эффективно работать с этой группой покупателей, многие фирмы внесли изменения в свои рекламные кампании, чтобы они больше соответствовали «наглости» и знаниям 18-29-летних. *Реклама* розничных торговцев, предлагающих спортивную обувь, косметику, модную одежду, а также ресторанов быстрого питания (последние особенно преуспели за счет «неудачников»), стала более искренней и вместе с тем не такой навязчивой.

Многие торговцы обнаружили, что они могут привлечь двадцатилетних с помощью «зеленого» маркетинга. Примерами такого подхода служат переработка отходов, отказ от использования пенопластовых коробок, пожертвования на охрану тропических лесов.

**ЗРЕЛЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ.** После Второй мировой войны уровень рождаемости резко возрос, вслед за атомными взрывами последовал демографический. К этому поколению относят родившихся в период с 1946 по 1964 гг. — около 76 млн американцев. На сегодняшний день они образуют относительно большую, экономически обеспеченную и хорошо образованную группу потребителей. Но несмотря на численность и благосостояние, зрелые потребители представляют собой твердый орешек. Во-первых, в отличие от детей им не нужно делать все «впервые в жизни»: покупки мебели, бытовой техники, деловой одежды. Далее, по мере того как человек достигает зрелого возраста, он постепенно в значительной степени утрачивает «материализм».

Помимо этого, данную группу потребителей не так-то просто «достать» с помощью *рекламы* и мероприятий по продвижению. Они обращают внимание на рекламные изображения и тексты только тогда, когда за ними стоит что-то еще, то, что действительно стремится донести рекламодатель. Например, телевизионная рекламная кампания фирмы *Kmart* не просто демонстрирует преимущество совершения покупок в ее магазинах. В ней показаны люди, обсуждающие хорошие цены и большой выбор. Вместо того чтобы прямо сказать, что магазины *Kmart* полностью оборудованы для обслуживания инвалидов или что в них рады любому покупателю, реклама доносит эти сообщения скрытно, через игру актеров.

Зрелые потребители в отличие от пожилых вовсе не считают, что они должны жить в определенной манере. Они более активны, стремятся сохранять молодость духа. И хотя у них есть определенное влечение к дому, у них не отни-

мешь и стремление заниматься спортом, поддерживать хорошую форму, правильно питаться, от чего только выигрывают продавцы спортивной одежды, туристского инвентаря и здоровой пищи.

**ПОЖИЛЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ.** Этих людей, которым уже за 50, иногда еще называют «седым рынком», который растет по мере старения зрелых потребителей. Насколько важен данный сегмент рынка для розничных торговцев? По данным Американской ассоциации пенсионеров, пожилые люди чаще жалуются на обслуживание, им необходимо особое внимание, большее время на выбор перед совершением покупки и они не любят перемен. Но, с другой стороны, группа потребителей, которым 65 и более лет, является самой быстрорастущей. У них есть время на то, чтобы ходить по магазинам, и есть деньги, которые можно потратить.

В прошлом пожилые люди относились к своим сбережениям крайне консервативно, так как стремились обеспечить будущее детей. Сегодня их отношение к деньгам изменилось. Пенсионеры приобретают столько же товаров и услуг, сколько их дети. На что они тратят свои деньги? Путешествия, вторые дома, роскошные машины, электроника, инвестиции, украшения для дома, одежда и подарки — вот их наиболее частые покупки.

Пожилые люди выбирают товары с ярлыком «сделано в США», они предпочитают натуральные ткани, известные торговые марки (но, как правило, не дизайнерские), ценность, качество и классический стиль. Они сохраняют лояльность к однажды выбранному магазину и готовы тратить в нем деньги, однако требуют от него высочайшего качества обслуживания и спокойной атмосферы, покупают немного, но зато качественные товары. Удобство — вот решающий фактор. Все согласны платить больше за товары, если те будут продаваться ближе к дому. Они не любят длинных очередей в кассу — но кому это вообще нравится?

Некоторые розничные торговцы разработали специальные программы для пожилых покупателей. В магазинах компании *Kmart*, например, ежегодно (каждый декабрь) устраивается «день покупок для пенсионеров», когда торговые предприятия работают по особому графику и только для пожилых граждан. Им предлагается помощь в выборе подарков, бесплатное праздничное оформление покупок, отправка их по почте и другие услуги.

## Этническое разнообразие

С усилением иммиграции и ростом рождаемости в мелких этнических группах смешение рас и национальностей в Америке становится все более и более заметным. Сегодня рожденные за пределами США американцы составля-

**ФАКТ**  
«Седой рынок» является важным сегментом для розничных торговцев, так как у этих людей в два раза больше свободных денег, чем у тех, кому сейчас 25–35 лет <sup>4</sup>.

**ФАКТ**  
Каждый седьмой житель Калифорнии дома разговаривает на родном, а не английском языке <sup>5</sup>.

ют около четверти населения страны (полагают, что к 2010 г. их доля достигнет 30 %). Некоторые розничные торговцы уже сегодня уделяют особое внимание (и правильно делают) представителям среднего класса этнических меньшинств\*.

### **Изменения в распределении доходов**

Распределение доходов в Соединенных Штатах становится все более полярным: доходы наиболее обеспеченных групп возрастают, в то время как некоторые группы со средними и низкими доходами теряют покупательскую способность. Соответственно поляризуются и торговые институты.

**ПОТРЕБИТЕЛИ С ВЫСОКИМИ ДОХОДАМИ.** В 1980 г. лишь 10 % американских семей имели доход свыше \$ 50 тыс. в год, а в 1995 г. (без учета фактора инфляции) их доля составляла примерно 20 %, т. е. примерно 15 млн семей. Рост числа состоятельных семей происходит благодаря старению населения, увеличению количества домохозяйств с двумя источниками доходов и повышению уровня образования.

Розничные торговцы изменяют свои рыночные стратегии, чтобы соответствовать потребностям более образованных, состоятельных покупателей. Некоторые торговцы, ориентировавшиеся на средних потребителей (в особенности специализированные магазины), расширяют ассортимент и набор предоставляемых услуг, изменяют оформление магазинов. *Пример 3.1* рассказывает об одном из самых престижных розничных торговцев — фирме *Hermes*.

**ПОТРЕБИТЕЛИ СО СРЕДНИМИ И НИЗКИМИ ДОХОДАМИ.** 1980-е гг. были золотой порой для торговцев, обслуживающих богатых потребителей. Многие универмаги, включая *J. C. Penney*, вносили соответствующие изменения в дизайн магазинов и товарный ассортимент. В 1990-х гг. все иначе. Примечательно, что компания *Penney* вернулась к прежнему имиджу и теперь предлагает товары, имеющие наибольшую ценность, — высочайшее качество за меньшие деньги. Рынок потребителей с низкими и средними доходами привлекателен как никогда. К первым относятся люди и домохозяйства с доходом ниже \$ 25 тыс. в год, ко вторым — с доходами от \$ 25 тыс. до \$ 50 тыс.

Почему современные потребители обращают значительно большее внимание на ценность товаров? В течение первых трех десятилетий после Второй мировой войны в большинстве американских семей реальные доходы постоянно повышались. Однако в конце 1970-х и 1980-х гг. рост замедлился, если не прекратился вовсе. Семейные доходы лишь немного опережали инфляцию, а расходы на медицину, налоги с имущества и плата за обучение росли гораздо более высокими темпами. Ситуация еще более усложнилась с экономическим спадом и повышением уровня безработицы в конце 1980-х — начале 1990-х гг. Все это сильно сказалось и на потребителях, и на розничных торговцах.

\* В России эта проблема существует из-за большого количества лиц разных национальностей. Некоторые магазины, расположенные в местах компактного проживания нерусскоязычных граждан берут на работу лиц, владеющих соответствующими языками, что особенно ценят пожилые покупатели.



## ПРИМЕР 3.1

Богатые покупатели – основа благополучия *Hermes*

В эпоху, когда бал правят фирменные магазины и оптовые супермаркеты, уникальная корпорация *Hermes-Paris*, не признающая автоматизации и массового производства, делает ставку на «устаревшие» способы ручного изготовления продукции. И время подтвердило ее правоту.

Начиная с 1837 г. *Hermes-Paris* пользуется огромным успехом, которым она обязана усилиям многих поколений ремесленников. Именно они изготавливает все то, что продает *Hermes-Paris*. У компании более 250 магазинов, разбросанных по всему земному шару. В США товары *Hermes* представлены в 10 бутиках, а с учетом бутиков *Neiman Marcus*, продающих шарфы и галстуки *Hermes*, – еще 12. Целевые потребители компании – состоятельные покупатели, приверженные классическому стилю. Главное для них – качество, надежность и элегантность. И хотя этот рынок выглядит просто мизерным по сравнению с тем, что обслуживает *Wal-Mart*\*, годовой объем продаж всех магазинов *Hermes* превышает \$ 400 млн и постоянно растет.

Продукция *Hermes* является одной из самых дорогих в мире: сумочки стоимостью от \$ 3000 до \$ 10 000, ботинки за \$ 3000 и более, шелковые рубашки от \$ 1500. Для того чтобы приобрести галстук за \$ 115 или шарф за \$ 245, приходится заранее записываться в очередь. И похоже, что высочайшие цены не останавливают клиентов компании. Во время Рождественских праздников в Париже каждые 20 секунд продается один шарф *Hermes*.

Почему же товары компании стоят так дорого? Шарфы, к примеру, делают из китайского шелка-сырца. С момента разработки дизайнерской концепции до появления готового

образца проходит до двух с половиной лет. Все шарфы покрываются шелком. На один такой шарф может быть нанесено до 35 слов шелка различных цветов. Когда шарф уже почти готов, его края вручную закатывают и обшивают. Этим занимаются 80 мастеров, у каждого из которых на один шарф уходит в среднем 30 минут.

*Hermes* – яркая индивидуальность в сфере розничной торговли. Фирма доказала, что успеха можно добиться, и не прибегая к автоматизации и массовому производству. Позитивное мнение о компании, изящная ручная работа и высочайшая репутация – вот слагаемые успеха *Hermes*.

*Источник:* данные компании.

\* По данным журнала *Fortune*, *Wal-Mart* заработал в 1998 г. \$ 139 208 млн, стала третьей компанией в США по уровню доходов (пропустил вперед только *General Motors* и *Ford Motor*).

*Hermes-Paris процветает, обслуживая узкий, но очень богатый рынок потребителей, которых привлекают изящные изделия ручной работы. Под Рождество шарфы Hermes по цене \$ 250 «разлетаются» как пирожные*



Ну, например, куда пойдет женщина, которая не желает или не может заплатить \$ 100 за юбку и блузу от *Liz Claiborne* в универмаге, особенно если ей хочется лучшего обслуживания и более приятной, чем в большинстве магазинов низких цен, атмосферы? Такие потребители и составляют массовый средний рынок, на котором процветают *J.C. Penney* и аналогичные компании. В торговле по низким ценам первые места уверенно держат магазины *Wal-Mart*, *Kmart* и *Target*.

## Трансформация американской семьи

Когда поколение «демографического взрыва» только подрастало (1950–1960-е гг.) основная роль женщины заключалась в ведении домашнего хозяйства и воспитании детей. Но как все изменилось с тех пор! Все больше американских женщин заняты полный рабочий день вне дома, все больше домохозяйств возглавляют матери-одиночки. Мужчины и дети выполняют больше обязанностей по дому, включая и покупку продуктов питания. К сожалению, изменение роли женщины в семье и усиление интенсивности работы всех взрослых людей вообще выразились в том, что практически все население испытывает острую нехватку времени. Все это, однако, создает массу возможностей для розничных торговцев. Давайте «всмотримся» в рынок женщин и потребителей, ощущающих «временной голод», и сделаем соответствующие выводы.

**Изменение роли женщины.** От автомобилей до фотокопировальных аппаратов, от свитеров до заменителей сахара — женщины принимают большинство решений о покупках и прямо влияют на остальные. Например, именно женщины покупают 80 % мужских товаров в универмагах, на их долю приходится 50 % всех продаж товаров для дома. Сегодня почти 30 % американских домохозяйств возглавляются женщинами. Очевидно, что для розничных торговцев сегмент работающих представительниц прекрасного пола очень велик, отличается сложной структурой и весьма прибылен.

**ФАКТ**  
В 1995 г. в США имели  
работу 80 % женщин  
в возрасте от 25 до 44 лет,  
а 80 % из них — полный  
рабочий день.

Сегодня у многих работающих женщин остаются свободные деньги, и тратят они их по-новому. Чарльз Лазарус, основатель и исполнительный директор *Toys «R» Us*, считает, что одна из основных причин успеха его компании заключается в том, что современные женщины покупают игрушки круглый год, чувствуя себя виноватыми перед детьми, с которыми они проводят так мало времени. Кроме того, женщины увеличили личные расходы, приобретая такие предметы роскоши, как ювелирные изделия и дорогие часы.

**ПОТРЕБИТЕЛИ, ОЩУЩАЮЩИЕ «ВРЕМЕННОЙ ГОЛОД».** Если и муж, и жена работают и при этом еще растят детей, их наиболее дефицитным ресурсом становится время. Когда-то поход по магазинам олицетворял социальное взаимодействие и развлечение супругов. Сегодня он всего лишь отнимает время, необходимое для выполнения других дел, которые потребители либо должны, либо хотят сделать.

Для того чтобы соответствовать современным ритмам, розничные торговцы применяют следующие стратегии.

**Всегда под рукой.** Говоря более конкретно, магазины должны быть открыты дольше и обеспечивать высокий уровень сервиса. Например, реклама компании *Safeway* утверждает, что запасы в этих магазинах пополняются дважды в день, утром и вечером, так что посетившие их вечером покупатели приобретут самые свежие продукты.

**ФАКТ**  
 В 1988 г. средний американский потребитель тратил на поход в торговый центр 90 мин, а в 1991 г. — всего 68 мин<sup>6</sup>.

**Альтернативы походам в магазин.** В гл. 2 мы рассматривали разновидности внемагазинной торговли. Крупные розничные торговцы, такие как *J.C. Penney* и *Neiman Marcus*, расширяют торговлю по каталогам, а телевизионная и интерактивная электронная торговля через такие сети, как *Prodigy*, представляют привлекательные, сберегающие время покупателей альтернативы походам в магазин.

**Улучшать обслуживание покупателей.** Многие розничные торговцы реализуют возможность обслуживания вечно спешащих потребителей, предлагая им услуги более высокого уровня. К примеру, универмаги возвращаются к тому, что когда-то привлекло к ним покупательские массы. *Nordstorm* и *Neiman Marcus* увеличили штаты продавцов и повысили уровень их мотивации. Некоторые магазины, торгующие со скидками и специализирующиеся на сниженных ценах, предлагают всем своим покупателям услуги, которые ранее предоставлялись только их более престижными конкурентами. Большинство магазинов принимает к оплате кредитные карточки, во многих отделах работают продавцы, появляются новые формы оплаты покупок (когда покупатели резервируют понравившийся товар и забирают его после полной оплаты). В магазинах *Wal-Mart* введена специальная должность *привратника* (человека, который приветствует покупателей, когда те входят в магазин, и предоставляет им необходимую информацию и/или помощь).

Другая стратегия улучшения сервиса заключается в том, чтобы позволить торговым работникам самим принимать решения. Покупателям ведь не нравится ждать, когда их личный чек или возврат товара будет одобрен вышестоящим менеджером. Многие розничные торговцы, даже самые мелкие, наделяют продавцов правом принимать такие решения без согласования с начальством.

**Предоставлять информацию.** Если покупатели имеют всю необходимую информацию, они получают возможность ускорить процесс покупки. Многие специализированные магазины, обладающие информацией о предпочтениях и размерах своих постоянных покупателей, обзванивают потребителей, информируя их о получении подходящих товаров. Магазины, торгующие модной одеждой, в частности *Saks Fifth Avenue*, предлагают клиентам личных помощников, что позволяет ускорить процесс принятия решений. Такие консультанты практикуют посещение покупателей дома или на работе.

**Автоматизировать процессы.** Автоматизация процесса продаж или предоставления некоторых услуг позволяет сэкономить время покупателей. Например, в магазинах *A&P*, *Shop Rite* и *Publix* введена (пока в порядке эксперимента) автоматизированная система оплаты продовольственных товаров, когда покупателям не приходится стоять в очереди в кассу.

**Давать возможность совершить все покупки сразу.** Наконец, розничные торговцы должны предоставлять своим покупателям возможность совершить множество различных покупок в одном месте. К примеру, продовольственные магазины открывают пункты проката видеокассет и отделения банков.

## ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ ЦЕННОСТЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Мы рассмотрели изменения в демографическом профиле потребителей. Под воздействием этих и других факторов трансформируется и система ценностей потребителей. Например, определенные демографические группы (особенно люди, родившиеся в период «взрыва рождаемости» и их «дети-неудачники») хорошо относятся к розничным торговцам, проявляющим социальную заботу и ответственно относящимся к состоянию окружающей среды. Семьям с двумя источниками дохода и пожилым людям необходимы удобства и высокоценные товары. В этом разделе мы рассмотрим перемены, происходящие в системах ценностей потребителей, и реакцию на них розничной торговли.

### Социальная ответственность

Розничные торговцы играют важную роль в обществе. Компания *Target*, например, направляет 5 % выручки на общественные нужды. Правильный рацион необходим любому человеку, и поэтому рестораны быстрого питания добавляют в меню здоровую пищу и предоставляют полную информацию о питательных свойствах тех или иных блюд. *Пример 3.2* поведает вам об одной известной торговой фирме, которой удалось наладить взаимовыгодные отношения с обществом.

#### ПРИМЕР 3.2

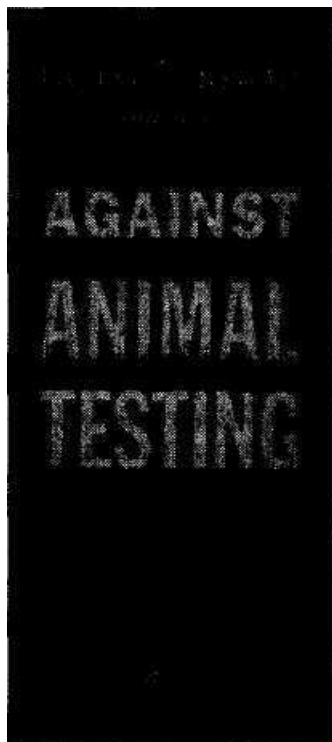
Такие вот гамбургеры...

Как говорил Рэй Крок, основатель *McDonald's*: «Если вы собираетесь отнять у людей деньги, дайте им что-то взамен. Только так можно построить хороший бизнес».

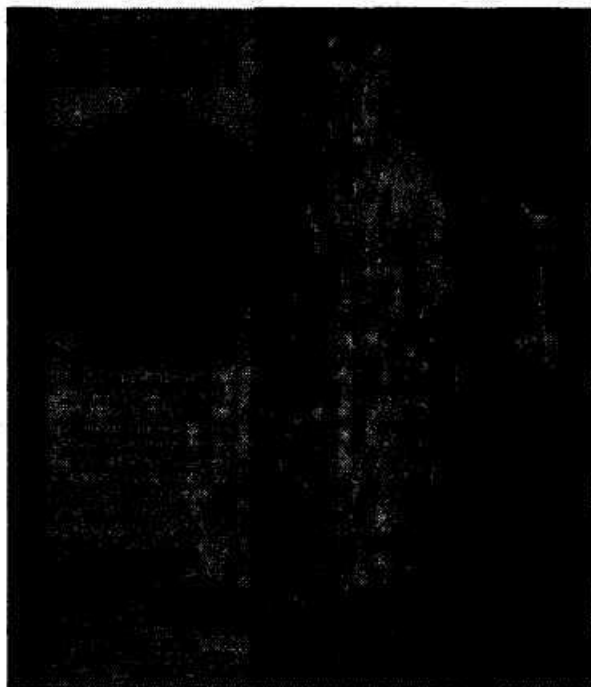
В ходе расовых беспорядков на улицах южной части Лос-Анджелеса в апреле 1992 г. были уничтожены сотни магазинов (большинство из которых принадлежало афроамериканцам), однако ни один ресторан *McDonald's* не пострадал. Уже через несколько часов после того, как был отменен комендантский час, *McDonald's* работал, обслуживая и нарушителей порядка, и полицейских с национальными гвардейцами, и местных жителей-погорельцев.

Эдвард Рензи, президент и исполнительный директор *McDonald's U.S.A.*, объяснил происшедшее (вернее, произошедшее) просто: «Нашими отделениями в южных районах Лос-Анджелеса владеют афроамериканские предприниматели, которые нанимают афроамериканских менеджеров, которые обеспечивают работой афроамериканских рабочих, обслуживающих всю округу, будь то корейцы, афроамериканцы или кавказцы».

Источник: *Edwin M. Reingold*, «America's Hamburger Helper», *Time*, June 29, 1992, pp. 66–67.



*Patagonia и The Body Shop рассказывают о проводимых мероприятиях в защиту окружающей среды*  
 Надпись на рисунке слева:  
 «The Body Shop против экспериментов на животных»



**Экологическая ответственность. Зеленый маркетинг** — закон номер один для розничных торговцев и их поставщиков, стремящихся обеспечить покупателей экологически чистыми продуктами. Методы зеленого маркетинга весьма разнообразны.

- Компания *Safeway* размещает в местных газетах рекламные объявления о программе «Чистого выбора», включающей в себя разработку специальных магазинных указателей, показывающих, где находятся экологически чистые продукты, и объясняющих их преимущества. *Safeway* продает (по себестоимости) надежные холщовые сумки, с которыми можно ходить за продуктами питания, как известно, нелегкими. Этот и другие калифорнийские супермаркеты стимулируют переработку отходов, предлагая пять центов каждому покупателю, повторно воспользовавшемуся своей сумкой.
- *Wal-Mart* призывает поставщиков к увеличению производства экологически чистых товаров. Например, чтобы сократить отходы, компания заставила *Procter & Gamble* упаковывать дезодоранты типа «*Sure*» и другие товары без дополнительных коробок. Все то, что «дружит» с экологией, выделяется специальными знаками и табличками. Кроме того, ежемесячные буклеты *Wal-Mart* переполнены «зеленой» информацией, а сама компания реализует обширную программу по переработке отходов.

- Чтобы уменьшить количество елок, срубаемых под Рождество и затем попадающих на свалку, компания *Ikea* предлагает живые елки напрокат. Стоимость услуги — \$ 10 плюс аналогичный залог.

## Возврат к традиционным ценностям

Ориентация на ценность товаров, выдвигание на первый план дома, семьи, желание возвратиться к основам — все это последствия происходящих в США демографических изменений. Стагнация доходов домохозяйств вкупе с серьезным экономическим спадом, начавшимся в конце 1980-х гг., обусловили трансформацию систем ценностей потребителей. Как уже было отмечено, они нуждаются в ценности — большее за гораздо меньшие деньги — во всем, что они покупают. Например, вновь вошла в моду простая одежда (чему немало способствовали такие фирмы, как *The Gap*, *L.L. Bean* и др.). Люди стремятся больше времени проводить дома, в кругу семьи, что, конечно же, на руку торговцам, продающим домашние средства развлечения, украшения и мебель.

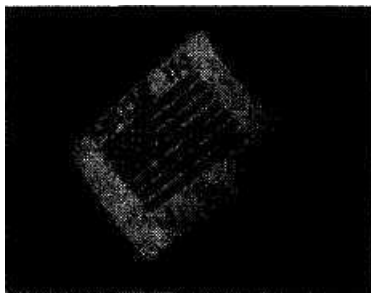
**Покупатель, нуждающийся в ценности.** В период экономического спада тактика многих компаний заключается в предложении потребителям большей ценности. К примеру, в 1980-х гг. магазины *J.C. Penney* стали больше ориентироваться на моду, в них повысились цены, фирма отказалась от таких «народных марок», как «*Oshkosh B'Gosh*» и «*Levi's*». Однако в начале 1990-х гг. она вернулась к прежним умеренным ценам, и похоже, что «возвращение к истокам» оказалось не только радостным, но и эффективным.

В поисках лучших сделок покупатели, для которых прежде всего важна ценность товаров, зачастую готовы пожертвовать определенной безопасностью приобретения товаров под общенациональными торговыми марками ради распродаж, купонов и скидок (см. гл. 10). Ожидается, что в будущем специальные мероприятия по продвижению товаров (вроде планов частных покупателей, кумулятивных скидок *Discover Card*, бесплатных подписок на журналы, подарков, рассылки информации) приобретут еще большую популярность.

А остальное время современные покупатели стараются находиться в приятной, безопасной и знакомой обстановке собственного дома, где они и проводят свое драгоценное свободное время. Причины феномена домоседства заключаются в: 1) возврате к традиционным ценностям, 2) позднем рождении детей и 3) дефиците времени. Домоседы представляют собой отличный рынок для сбыта видеомагнитофонов, персональных компьютеров, стереосистем, охранных систем, автоответчиков и других бытовых товаров. Рестораны и супермаркеты предлагают доставку на дом самых разных продуктов, включая готовые блюда.

## Противоречие «сделано в США»

В 1980-х — 1990-х гг. Америка стала свидетелем того, что значительная часть ее национального производственного достояния переместилась за рубеж. США импортируют самые разные товары, начиная от одежды и обуви и заканчивая компьютерами, что означает для американцев потерю работы и доходов. Данное



Многие потребители ищут ярлык «Сделано в Америке», но решение о покупке товара принимают с учетом других факторов, таких как стиль, качество и цена

обстоятельство послужило «запалом» известной кампании «Покупай американское» (за нее буквально ухватились компании *Penney* и *Wal-Mart*). Приблизительно 65 % представленных в магазинах *Penney* товаров закупаются у национальных производителей. И все же, несмотря на кампанию в защиту американского производителя, торговые фирмы в конечном итоге закупают то, что наилучшим образом соответствует потребностям покупателей.

Однако некоторые эксперты считают, что у потребителей при выборе товара есть приоритеты поважнее страны, в которой был изготовлен продукт. По крайней мере что касается одежды, то многие уверены, что наличие в магазине, внешний вид, стиль, цвет, модель, тип ткани, размер, качество, марка и в особенности цена гораздо важнее для потребителя, чем то, где был сделан товар.

**ФАКТ**  
40 % потребителей США считают, что лучше всего покупать то, что сделано в Америке, вне зависимости от качества товаров <sup>7</sup>.

## РЕАКЦИЯ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЦЕВ НА ПЕРЕМЕНЫ

Розничная торговля не может не реагировать на фундаментальные перемены в рыночной среде. В последние годы многие компании применяют новые, эффективные в плане затрат технологии, позволяющие предоставить покупателям большую ценность.

Одно из наиболее важных нововведений — **система управления запасами быстрого реагирования**, объединяющая розничного торговца и поставщиков, позволяющая значительно сократить время ожидания доставки новой партии товаров. При этом снижается доля денежных средств, «замороженных» в запасах, улучшается обслуживание покупателей, сокращаются расходы на распределение. Данная система предполагает сбор в магазине всей информации об объеме и структуре продаж, которая затем электронным способом передается менеджерам по закупкам, в закупочные центры, а затем поставщикам, которые, в свою очередь, быстро отправляют необходимые для пополнения запасов товары. Системы быстрого реагирования применяются во многих торговых фирмах, включая *Wal-Mart*, *Dillard's* и *J.C. Penney*. Подробнее об этой системе мы расскажем в гл. 6.

Другое технологическое новшество — **спутниковые коммуникационные сети**. Из корпоративного офиса крупной торговой сети наподобие *Penney* или

*Wal-Mart* трудно общаться с представителями сотен магазинов, разбросанных по всей стране. Поэтому эти и другие фирмы установили у себя спутниковые системы, соединяющие каналами связи штаб-квартиру и магазины. Специалисты по закупкам теперь без каких-либо задержек представляют новые товары менеджерам торговых точек, продавцы участвуют в учебных семинарах, проводящихся в масштабах всей компании, а управляющие магазинами «лицом к лицу» общаются с представителями вышестоящего офиса.

Еще одна новая технология получила название **системы видеоторговли**, с помощью которой в магазинах демонстрируется реклама, распространяются купоны, представляются товары по сниженным ценам, а покупатели получают полезную информацию «первой свежести» (например, о том, как вернуть товар или напечатать фотографии). На сегодняшний день одна из самых сложных систем видеоторговли установлена в центрах хозяйственных товаров компании *Innovis Design Center*. Покупатели получили возможность с ее помощью принять участие в «доведении до ума» некоторых товаров, скажем разработать дизайн скамеек для заднего двора. С помощью продавца клиент отвечает на ряд вопросов и делает набросок макета на специальной панели. На экране появляется трехмерное изображение, так что пользователь рассматривает его со всех сторон. Когда проект будет готов, система выдаст список необходимых материалов и рассчитает общую стоимость, исходя из прейскуранта магазина. Если цена окажется слишком высокой, пользователь легко внесет в проект необходимые изменения.

Однако реакция розничной торговли на перемены не ограничивается применением новых технологий. Развиваются новые формы институтов торговли. Как уже говорилось в гл. 2, потребители, заинтересованные в ценности товаров, будут обращаться к мощным розничным торговцам, в оптовые супермаркеты, магазины, специализирующиеся на сниженных ценах.

Наконец, следует отметить и то, что изменения в демографическом профиле населения обуславливают и трансформацию рынка рабочей силы. Мы уже отмечали, что сегодня на рабочем месте вы встретите скорее женщину, нежели молодого человека. А ведь в розничной торговле многие места традиционно занимали именно молодые мужчины. Чтобы как-то подстроиться под это изменение, розничным торговцам приходится активно заниматься маркетингом рабочих мест среди молодежи. Кроме того, они начинают обращать взор на зрелых и пожилых людей. Розничные торговцы также учитывают возрастание числа домохозяйств с двумя работающими супругами и предлагают относительно недорогие услуги по уходу за детьми и гибкий график для своих работников.

## **ВЫВОДЫ**

Не так уж давно американские покупатели имели относительно небольшой выбор товаров. Одежду, бытовую технику и мебель они покупали в универмагах или специализированных магазинах; домашнюю утварь, инструменты и дешевую одежду — в магазинах низких цен; продукты питания — в продовольственных магазинах; шоколад или сигареты — в небольших магазинчиках. Однако в



1990-х гг. многие розничные торговцы адаптировались к социально-демографическим переменам и внесли изменения в предлагаемый ассортимент товаров. Появились и новые формы розничной торговли.

Часть розничных торговцев ориентируются на относительно небольшой сегмент обеспеченных молодых потребителей, другие сосредоточивают усилия на обслуживании зрелых покупателей. Труднее всего, пожалуй, работать с «детьми-неудачниками», родившимися в период с 1965 по 1976 г. По мере того как население США становится все более этнически разнородным, а экономическое положение национальных групп — все более стабильным, розничные торговцы разрабатывают специальные маркетинговые программы, нацеленные на представителей различных народов. Еще одно интересное поле деятельности представляют собой потребители-женщины. Доля работающих женщин постоянно возрастает, и именно они принимают основную массу решений о покупке. Чтобы лучше соответствовать потребностям обеспеченных, хорошо образованных, живущих в семьях с двумя источниками дохода, но постоянно ощущающих временной голод потребителей, универмаги и специализированные магазины реорганизуют систему обслуживания покупателей. Фирмы, занимающиеся торговлей по каталогам или специализирующиеся на товарах, предназначенных для домашнего пользования (как, например, видеофильмы и деликатесные продукты питания), с ростом числа потребителей-домоседов только выигрывают. Розничные торговцы реагируют на изменения, происходящие в системах ценностей потребителей. Многие фирмы обнаружили, что демонстрация социальной ответственности идет на пользу не только обществу, но и бизнесу. Многим пришлось подстраиваться под покупателей с меньшим уровнем реального дохода, чем у предыдущих поколений. Экономический спад конца 1980-х гг. только обострил ситуацию. Выжили те торговцы, которые сумели привлечь и удержать потребителей, для которых крайне важна цена, интересующихся прежде всего ценностью товара. Многие положительно отнеслись к идее «покупать американское», хотя некоторым покупателям все равно, где был сделан товар. Добившиеся успеха розничные торговцы первыми отреагировали на новую тенденцию и сумели найти способ неплохо заработать на чувстве национального достоинства американцев.

## ВОПРОСЫ

1. Во время экономического спада значительная часть розничных торговцев разоряются. Как удержаться на плаву торговым фирмам?
2. Домоседство — прямой результат дефицита времени. Объясните, в чем состоит суть этого явления. Какие стратегии могут применять розничные торговцы по отношению к потребителям-домоседам?
3. По прогнозам, в ближайшие 10 лет в США ожидается значительный рост объемов продаж мебели и товаров для дома. Какие демографические тенденции могут вызвать увеличение сбыта таких товаров, как, например, холодильники?

4. Чтобы оставаться конкурентоспособными, розничные торговцы и их работники должны играть важную роль в жизни общества как на местном, так и на общенациональном уровне. Приведите примеры проявлений социальной и экологической ответственности компаний.

<sup>1</sup> *Ken Dychtwald and Joe Flower, Age Wave* (Los Angeles: Jeremy P. Tarcher, 1989).

<sup>2</sup> *Statistical Abstract of the United States, 1992, 112th ed.* (Washington, D.C.: U.S. Bureau of the Census, 1992), p. 34.

<sup>3</sup> *J. Paul Peter and Jerry C. Olson, Consumer Behavior and Marketing Strategy, 3d ed.* (Burr Ridge, III.: Richard D. Irwin, 1993), p. 526.

<sup>4</sup> *Larry Ruderman and Artie Ruderman, «Senior Service», Visual Merchandising and Store Design.* August 1992, pp. 66-69.

<sup>5</sup> *James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, Consumer Behavior, 7th edn.* (Chicago: Dryden, 1993), p. 640; «Family Futures», *American Demographics* 8 (May 1984), p. 50; «Money Income of Households, Families, and Persons», Series P60, no. 162 (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1989).

<sup>6</sup> *Diane Crispell, «Women in Charge», American Demographics, September 1989, pp. 27-29; «A Decade of Change 1978-1987», Chain Store Age Executive.* November 1988, pp. 55-78.

<sup>7</sup> *Alice Bredin, «Outlet Centers Prosper», Stores.* March 1992, pp. 63-65; *Jeffrey R. Trachtenberg, «Let's Make a Deal: A Buyer's Market Has Shoppers Demanding and Getting Discounts», The Wall Street Journal.* February 8, 1991, p. A1; *Joseph B. White, «Buyers Market: Value Pricing Is Hot as Shrewd Consumers Seek Low-Cost Quality», The Wall Street Journal,* March 12, 1991, p. A1; *Wendy Zeilner, «Penney's Rediscovered Us Calling», Business Week,* April 5, 1993, pp. 51-52; *Jack Kasulis, «The Frugal Family of the Nineties», Retailing Issues Letter* 3, no. 5 (College Station, TX: Arthur Andersen & Co. and Center for Retailing Studies, Texas A&M University), September 1991.

## ПРОЦЕСС ПОКУПКИ

- Какие этапы включает в себя процесс покупки?
- Какие факторы оказывают влияние на процесс совершения покупки?
- Как розничные торговцы могут воздействовать на выбор потребителей?
- Как розничные торговцы сегментируют рынок?

**Д**ва основных элемента мира розничной торговли — конкуренты и покупатели. В гл. 2 мы рассмотрели различные типы конкурентов. Пришел черед и покупателей.

Решения руководства торговой фирмы основываются на понимании потребностей покупателей и факторов, определяющих их поведение. В предыдущей главе мы проанализировали такие общие демографические тенденции, как старение населения и увеличение числа семей с двумя источниками дохода, и рассмотрели адаптацию к ним розничной торговли. В этой главе мы займемся потребностями и покупательскими наклонностями индивидов и сегментов рынка. Будут описаны этапы совершения покупок и факторы, влияющие на этот процесс. Затем мы покажем, как действия розничных торговцев соотносятся с процессами покупок.

### ТИПЫ ПРОЦЕССОВ ПОКУПОК

Рассмотрим процесс приобретения нового костюма Томом Джексоном, типичным покупателем (см: *пример 4.1*). Такие покупки обычно протекают в несколько этапов. **Процесс совершения покупки** (или просто процесс покупки) начинается, когда потребитель осознает наличие неудовлетворенной потребности. Он начинает поиск информации о том, как удовлетворить эту потребность: какие товары позволят осуществить его желание и где их можно приобрести. Покупатель оценивает ряд магазинов, предлагающих желаемые товары, а затем выбирает, какой из них он посетит. Визит в магазин позволяет ему получить дополнительную информацию и, возможно, может подать сигнал о наличии каких-то других, дополнительных нужд. Оценив товар, предлагаемый в магазине,

## ПРИМЕР 4.1

## Том Джексон приобретает новый костюм

Том Джексон, проживающий в небольшом городке Лонг Бич на юге Калифорнии, оказался без работы и готовится к собеседованиям. На первое интервью, которое будет проходить в студенческом городке, он собирается надеть синий костюм, который родители купили ему три года назад.

Но когда Том достает его из шкафа, он понимает, что костюм не только вышел из моды, но пиджак выглядит поношенным. Желая произвести хорошее впечатление на менеджера по кадрам, Том решает обновить свой гардероб. Ему нравится совершать покупки в магазинах *Structures* и *The Gap*, но ни одна из этих фирм не продает деловые костюмы. Том вспоминает, что видел в газете «Лос-Анджелес Таймс» рекламу мужских костюмов, продающихся в *The Broadway*, местной сети универмагов. Он решает посетить магазин *The Broadway*, расположенный в торговом центре неподалеку от его дома, и обращается за помощью к «независимому критику» Майку. Том ценит мнение Майка, потому что тот является настоящим спецом по одежде, да и вкус у него хороший.

В магазине внимание молодых людей привлекают несколько костюмов марки «*Perry Ellis*». Том бросает на них короткий взгляд и решает, что костюмы слишком дороги для него и чересчур стильны. Он ведь собирается

устроиваться на работу в банк, так что костюм должен быть более консервативным.

К Тому и Майку подходит продавец мужского отдела. Спросив Тома, какой ему нужен костюм и какого размера, продавец показывает три модели. Том спрашивает друга, что тот думает о предложенных костюмах, и затем выбирает один из них для примерки. Когда он выходит в нем из примерочной, Том чувствует, что с пиджаком что-то не так, но Майк и продавец утверждают, что костюм выглядит довольно привлекательно. После того как еще один покупатель магазина сказал, что Том в этом костюме выглядит как профессионал банковского дела, принимается решение о покупке.

У Тома нет покупательской карточки *Broadway*, поэтому он спрашивает продавца, может ли он выписать чек. Продавец отвечает, что магазин безусловно принимает к оплате чеки, но посетитель имеет возможность воспользоваться и карточками *Visa* и *Master Card*. Том решает заплатить с помощью *Visa*. Когда продавец ведет Тома и Майка к кассе, они проходят мимо витрины с рубашками и галстуками. Продавец останавливается, выбирает рубашку и галстук и держит их около костюма, показывая Тому, как хорошо они будут смотреться вместе. Том решает приобрести заодно и то и другое.

покупатель либо совершит покупку, либо отправится в другой магазин, чтобы собрать побольше информации. В конце концов он покупает товар, опробует его «в действии», после чего решает, в какой степени продукт удовлетворяет осознанные потребности.

Мы затронули здесь только покупки, совершаемые в магазинах, однако существуют еще каталоги и телевизионные продажи. Но и в тех случаях, когда потребители приобретают товары посредством внемагазинных средств торговли, они проходят через аналогичные этапы процесса покупки. Поиск информации, оценка продукта и выбор — все эти этапы имеют место и тогда, когда вместо похода в магазин человек берет в руки каталог или садится смотреть телевизор. А в *примере 4.2* описывается новая технология, позволяющая покупателям совершать виртуальные походы в магазин.

В некоторых случаях такие же покупатели, как Том, тратят много времени и сил на выбор магазина и оценку товаров, в других — решения о покупке принимаются быстро, практически без раздумий. Можно выделить три типа способов принятия решения: развернутое решение проблемы, ограниченное решение проблемы и принятие решения по привычке.

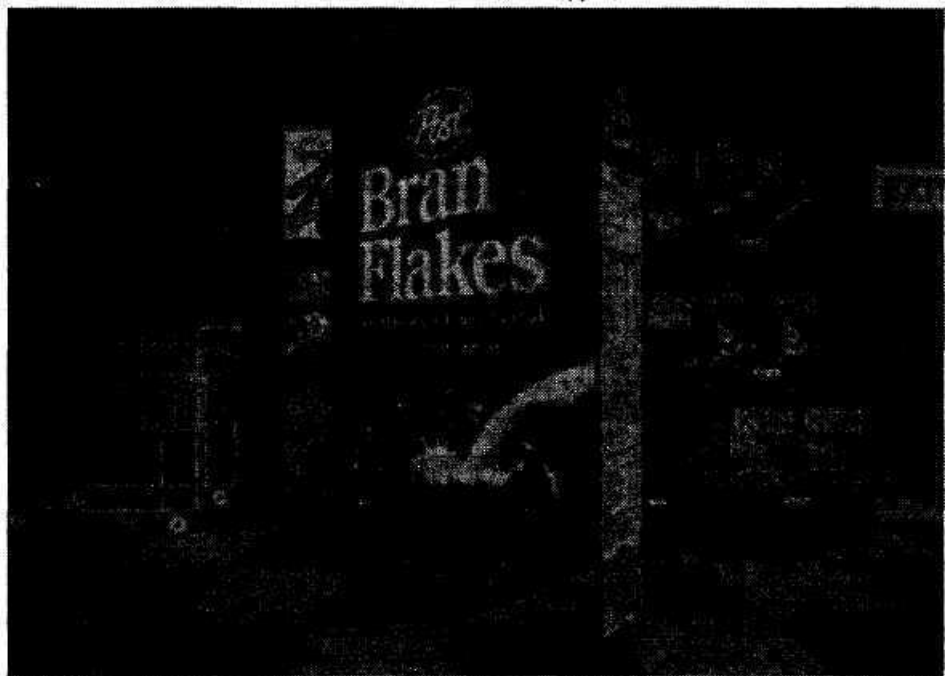
## ПРИМЕР 4.2

Как побывать в магазине, не покидая своей комнаты

Современные технологии позволяют посетить магазин, просто включив компьютер или телевизор. На экране появляется изображение магазина – проходы, витрины, полки. Двигаясь вдоль стеллажей (с помощью «мышки»), вы рассматривает стоящие на полках товары, «подходите» поближе, «берете» продукт, «вертите его в руках», всматриваетесь, читая надписи на упаковке. На экране появляются данные о цене, способе

заказа и доставки, так что вы можете купить понравившийся товар, не выходя из дома. Летом 1995 г. студии кабельного телевидения *Time Warner* и торговая компания *US West* начали пробное тестирование новой системы виртуального магазина.

Источник: *Arthur Marches*, «Virtual Shopping Virtually Here», *Discount Store News*, January 3, 1994, pp. 1, 46.



### Развернутое решение проблемы

Когда покупатели чувствуют, что предстоящая покупка связана со значительной долей риска и неопределенности, принятие решения требует времени и усилий. Когда приобретается дорогой продукт, возникают финансовые риски. Когда покупатель чувствует, что продукт может как-либо сказаться на его здоровье или безопасности, большое значение приобретают физические риски. Социальные риски связаны с уверенностью покупателя, что товар повлияет на то, как его воспринимают окружающие.

Потребители сильнее вовлечены в процесс покупки в случае, когда продукт должен удовлетворить важную потребность или же когда человеку не хватает знаний о товаре/услуге. В таких ситуациях риск и неопределенность резко воз-

растают, поэтому решение проблемы выбора происходит развернуто. Потребители тратят значительное количество времени и сил на поиск информации и оценку альтернатив. Если собственных знаний недостаточно, они консультируются с друзьями, членами семьи, экспертами. Перед тем как принять окончательное решение о покупке, они посещают несколько розничных магазинов.

В случае *развернутого решения проблемы* покупатели зачастую имеют лишь ограниченную информацию о существующих альтернативах и факторах, которые следует учесть при их оценке. Следовательно, розничные торговцы могут повлиять на принятие таких решений, предоставляя необходимую информацию так, чтобы покупатели могли с легкостью ее понять и воспользоваться ей. Например, розничные торговцы, покупатели которых обычно прибегают к развернутому решению проблемы, предоставляют специальные брошюры, в которых рассказывается о товаре и его спецификациях; размещают в магазинах информационные дисплеи (например, диван, разрезанный пополам, чтобы можно было увидеть, как он устроен); привлекают к представлению товара и ответам на вопросы покупателей и продавцов.

## Ограниченное решение проблемы

Когда покупатель в какой-то степени знаком с товаром или услугой и риск, связанный с их приобретением, оценивается как умеренный, происходит *ограниченное решение проблемы* выбора. Такие покупатели полагаются скорее на собственные знания, нежели на внешнюю информацию, и не нуждаются в расширенной оценке альтернатив. Как правило, покупатели выбирают магазин, в котором они совершали аналогичные покупки, и выбирают товары тех марок, которые они уже приобретали. Большинство решений о покупке покупатели принимают именно ограниченным способом.

Данная манера покупок весьма выгодна розничным торговцам. Однако если покупатели по каким-то причинам массово изменяют свои привычки, торговцу необходимо что-то менять, попробовать предоставить потребителям новую информацию или предложить иные товары и услуги.

Пример Тома Джексона позволяет нам сравнить развернутое и ограниченное решения проблемы. Том выбрал магазин по объявлению в газете и на основе собственных знаний о том, что и где продается. Покупатель чувствовал, что выбор магазина не связан со сколько-нибудь значительным риском, поэтому решение данной проблемы выбора носило ограниченный характер. Однако процесс покупки костюма был более развернутым. Решение имело большое значение для Тома, и он потратил время на то, чтобы получить информацию от своего друга и продавца, чтобы оценить варианты выбора и затем приобрести костюм.

Одним из основных типов решения проблемы является **импульсивная покупка**, когда покупатели приобретают товар, который не со-

**ФАКТ**  
Более половины всех покупок, совершаемых в супермаркетах, являются незапланированными, осуществляемыми под воздействием мимолетного импульса.

бирались покупать да визита в магазин. Решение Тома купить рубашку и галстук как раз и является покупкой, совершенной под воздействием импульса.

Значительное влияние на импульсивные покупки оказывает представление товара. Например, объем продаж каких-либо продуктов питания резко возрастает, когда они выставлены на прилавке в конце прохода, а рядом установлен знак «Прекрасная покупка» или когда товар размещается на уровне глаз (как правило, это третья полка снизу). Такие визуальные факторы привлекают внимание покупателя и стимулируют принятие решения без предварительного анализа. Зная все это, супермаркеты размещают на лучших местах товары, приносящие наибольшую прибыль (скажем, деликатесные продукты), а не такие обыденные вещи, как сахар или мука. Покупки последних обычно планируются заранее.

### Привычное принятие решения

Как мы отмечали в гл. 3, современные покупатели страдают от нехватки времени. Один из способов его экономии заключается в упрощении принятия решения о покупке. Когда возникает потребность, человек автоматически думает: «Я куплю то же самое, что и в прошлый раз, и в том же магазине». Как правило, привычное принятие решения имеет место тогда, когда оно не имеет особого значения для покупателя. Никакого поиска информации или оценки альтернатив в данном случае не происходит.

Примером принятия решения по привычке является покупательская **лояльность торговой марке** и магазину. Покупатели, приверженные к определенной марке товара, именно на ней постоянно останавливают свой выбор. Если любимая марка отсутствует в продаже, они не будут покупать что-то другое. Поэтому, чтобы удовлетворить потребности таких покупателей, розничные торговцы должны иметь в наличии именно эти желанные марки.

Лояльность марке создает для розничных торговцев как возможности, так и проблемы. Покупателей привлекают магазины, в которых они могут найти популярные марки товаров, однако известные производители далеко не всегда соглашаются на выгодные для розничного торговца условия поставки.

Лояльность ПОКУПАТЕЛЕЙ МАГАЗИНУ означает, что потребители благожелательно относятся к определенному магазину и при покупке определенных категорий товаров они прежде всего посещают «избранную» торговую точку. Любой торговец желал бы повысить степень приверженности покупателей к своему магазину. Однако большинство потребителей приобретают одни и те же товары в двух или трех различных магазинах. Поэтому разумнее стремиться к тому, чтобы покупатель, совершая покупку, рассматривал кандидатуру вашего магазина наряду с несколькими другими, а не добиваться абсолютной лояльности. На степень покупательской ло-

#### **ФАКТ**

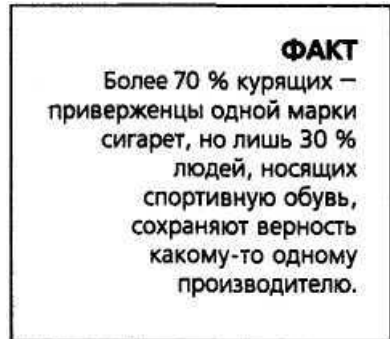
При покупке стирального порошка типичный покупатель супермаркета бросает взгляд только на одну марку и тратит на выбор менее 15 с.

альности влияют удобство расположения магазина (см. гл. 7), предложение широкого ассортимента и отсутствие дефицита (см. гл. 8), вознаграждение покупателей, часто совершающих покупки в магазине (см. гл. 11), а также высокий уровень сервиса (см. гл. 14).

## ПРОЦЕСС СОВЕРШЕНИЯ ПОКУПКИ

На *рис. 4.1* отображены этапы процесса выбора покупателем магазина и покупки товара. Ниже мы подробнее остановимся на каждом этапе.

Когда мы будем говорить об этапах процесса покупки, помните, что покупатели не обязательно проходят через все этапы в том порядке, в каком они представлены на *рис. 4.1*. К примеру, сначала покупатель решает, что ему необходима пара баскетбольных кроссовок «*Air Jordan*». Затем он идет в магазин, обнаруживает, что в нем отсутствует спортивная обувь подходящего размера, уходит и пытается найти магазин, в котором имеется необходимая ему марка. В этом случае покупатель принял решение о покупке еще до того, как он отправился в конкретный магазин.



## Осознание потребности

Процесс покупки начинается, когда человек понимает, что у него есть неудовлетворенная потребность. *Неудовлетворенная потребность* возникает, когда желаемый уровень удовлетворения отличается от текущего уровня. Например, Том Джексон понял, что у него есть потребность, когда он решил отправиться на собеседование в старом синем костюме. Ему необходима была одежда, в которой он произвел бы хорошее впечатление при собеседовании, и он осознал, что его поношенные, вышедшие из моды брюки и пиджак не удовлетворяют его потребность.

Осознание потребности может происходить быстро и прямолинейно (когда вы заглядываете в холодильник и обнаруживаете, что молоко все-таки закончилось), а может быть и неопределенным, как, например, желание отметить сдачу последнего экзамена. Один из способов удовлетворения потребностей — поход в магазин и приобретение необходимого продукта.

**ТИПЫ ПОТРЕБНОСТЕЙ.** Потребности, мотивирующие людей на поход в магазин и покупку товаров, подразделяются на функциональные и психологические. **Функциональные потребности** напрямую связаны с физическими характеристиками продукта. Например, человек, уделяющий повышенное внимание прическе, возможно, мотивирован к покупке нового фена. Его покупка основывается на представлении, что фен поможет сделать прическу красивой и стильной.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ** связаны с личным удовлетворением, которое покупатели получают от самого процесса совершения покупки или владения продуктом. Например, рубашка от *Tommy Hilfiger* как одежда, возможно, ни-



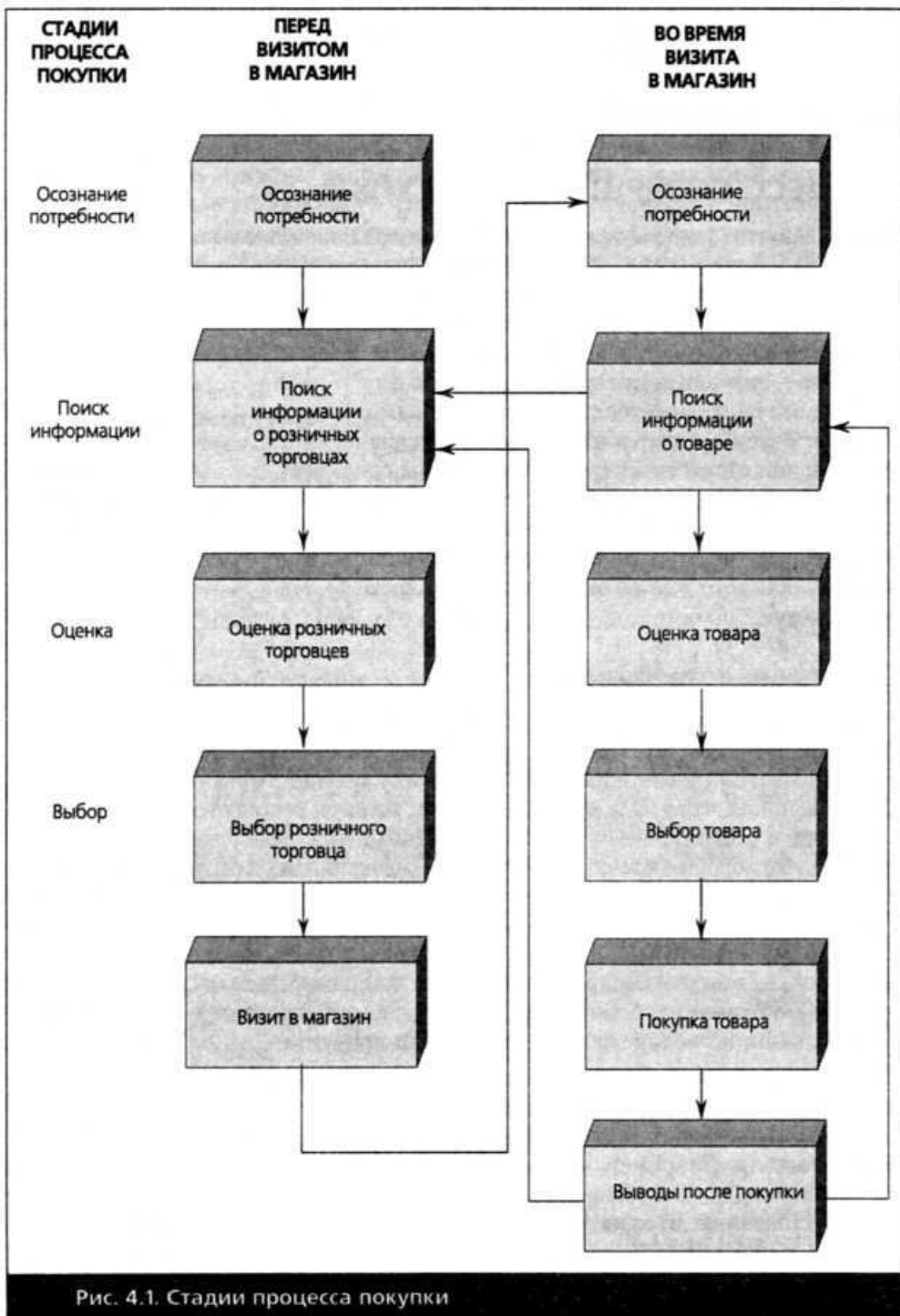
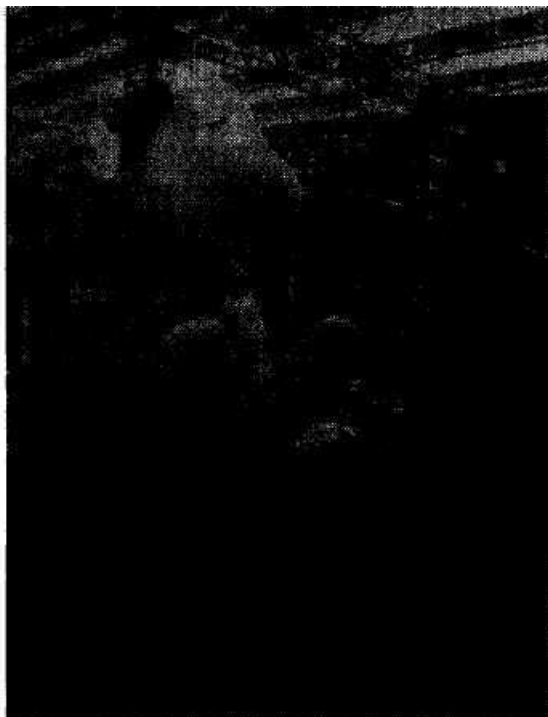


Рис. 4.1. Стадии процесса покупки

чем не лучше обычной сорочки, купленной в *Kmart*, однако она прекрасно удовлетворяет потребность покупателя выглядеть модно. Когда товар покупается для удовлетворения психологической потребности, его функциональные характеристики отходят на второй план.

Многие товары удовлетворяют и функциональные, и психологические потребности. Возможно, основная причина, по которой покупается рубашка *Tommy Hilfiger*, заключается в стремлении потребителя улучшить свой имидж, но она удовлетворяет и функциональную потребность в одежде. Доход большинства американцев более чем достаточен для удовлетворения голода, жажды, потребностей в одежде и жилье. С ростом чистого дохода психологические потребности приобретают все большее значение. Вот почему обстановка магазина, сервис и модные товары имеют для американских потребителей большее значение, чем для покупателей из менее развитых стран.

Функциональные потребности также часто называют *рациональными*, а психологические — *эмоциональными* потребностями. Из названия может показаться, что визит в магазин и покупка товаров, удовлетворяющих психологические нужды, — нечто иррациональное. Но так ли уж немотивирована покупка одежды известных домов моделей, если она помогает человеку воспринимать себя как индивида, добившегося несомненного успеха? Все, что делают покупатели для своего удовлетворения, можно считать рациональным, вне зависимости от того, какие — функциональные или психологические, потребности удовлетворяются.



*Торговый центр Mall of America  
(Миннесота) предлагает  
широкий спектр  
развлечений и возможностей  
для совершения покупки*

К психологическим потребностям, удовлетворяемым посредством посещения магазинов и приобретения товаров, относятся следующие.

**СТИМУЛИРОВАНИЕ.** На некоторых потребителей покупки оказывают стимулирующее воздействие, представляют собой некую отдушину в повседневных делах. Негромкая музыка, красивые витрины, ароматы и презентации, проводимые в магазинах и торговых центрах, создают атмосферу праздника.

**САМОВОЗНАГРАЖДЕНИЕ.** Потребители часто покупают товары, чтобы вознаградить себя за какие-то достижения или избавиться от депрессии.

**СОЦИАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ.** Торговые точки традиционно являются центрами социальной активности — местами, где встречаются друзья или завязываются новые знакомства. Во многих американских городах региональные торговые центры отвоевали у рынков право считаться местом встречи, особенно у подростков.

**СТАТУС И ВЛАСТЬ.** У некоторых потребителей есть потребность в подтверждении и демонстрации своего статуса и власти. Покупки — отличный способ ее удовлетворения. Обходя магазины, покупатели знают, что их ждут, они пользуются различными услугами, причем совершенно бесплатно. А для некоторых людей магазин просто является одним из немногих мест, где они пользуются так необходимыми всем вниманием и уважением.

**ИЗУЧЕНИЕ НОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ.** Когда человек посещает магазин, он узнает о новых течениях в моде, о новых идеях, что соответствует потребности покупателей в информации об окружающей среде. К примеру, люди, интересующиеся музыкой, иногда заходят в музыкальные магазины только для того, чтобы услышать новинки.

**КОНФЛИКТ ПОТРЕБНОСТЕЙ.** Совершая покупки, большинство потребителей стремятся к удовлетворению сразу нескольких потребностей, которые зачастую конфликтны и не могут быть насыщены в одном магазине или с помощью одного продукта. Например, потребность купить что-то быстро и с удобством или носить самую модную одежду противоречит необходимости экономить деньги. Вряд ли Том Джексон отказался бы от костюма от *Perry Ellis*. Покупка повысила бы его самооценку и наверняка вызвала бы восхищение друзей. Однако эта потребность идет вразрез с его финансовыми возможностями и необходимостью получить работу. Менеджер, который будет проводить собеседование, может подумать, что человек, надевший такой костюм, но претендующий на низшую должность в компании, просто безответствен. Как правило, покупатели находят компромиссы между конфликтующими потребностями.

**СТИМУЛИРОВАНИЕ ОСОЗНАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ.** Как мы уже говорили, прежде чем отправиться в магазин и приобрести товар, покупатель должен осознать наличие неудовлетворенной потребности. Иногда такая потребность возникает в связи с различными событиями, происходящими в жизни человека. Визит Тома Джексона в универмаг был вызван приближающимся собеседованием и примеркой старого костюма, а реклама *The Broadway* стимулировала его прийти именно в этот магазин.

## ПРИМЕР 4.3

Увидел (на витрине) – купил (в магазине)

Один из древнейших методов привлечения покупателей по-прежнему остается одним из самых эффективных. У магазина *Saks Fifth Avenue*, расположенного на Манхэттене, лицевая сторона занимает около 100 метров, простираясь вдоль 49-й и 50-й улиц и знаменитой Пятой авеню. Ежедневно во время обеда мимо 31 витрины магазина проходят как минимум 3000 человек. Ежегодно *Saks* представляет 1200 разных витринных экспозиций; а те, которые выходят на Пятую авеню, меняются каждую неделю. Ну, а под Рождество искусно построенные экспозиции, включая витрины с игрушками, привлекают настоящие толпы покупателей.

Витрины помогают *Saks* повысить, причем иногда существенно, объем продаж. Например, когда на витрине выставлялась одежда

*Donna Karan*, она продавались в пять и более раз лучше, чем модели конкурирующих дизайнерских марок. Одна из экспозиций, развернутых в разгар июля, в самую жару, вызвала поистине потрясающий рост продаж осенних шерстяных товаров и «тяжелых» вельветовых моделей.

Когда отдел подарков *Saks* собирались перевести с первого на девятый этаж, его менеджер считал, что объем продаж может сократиться на 15 %. Но в течение первой недели после переезда прекрасная витрина, от которой просто глаз нельзя было отвести, обеспечила увеличение продаж на 20 %.

Источник: *Lisa Gubernick*, «Through a Glass, Brightly», *Forbes*, August 11, 1986, p. 34.

Розничные торговцы стараются стимулировать у потребителей осознание потребностей и инициировать процесс покупки. Продавец показал Тому галстук для того, чтобы стимулировать у него потребность в аксессуарах, дополняющих костюм.

Для того чтобы стимулировать осознание проблемы и мотивировать покупателя на приход в магазин и совершение покупки, розничные торговцы прибегают к самым разнообразным методам. Реклама, прямая почтовая рассылка, специальные мероприятия — все это направлено на то, чтобы донести до покупателей сведения о наличии товара или «специальных ценах». Внутри магазина стимулирование осознания потребностей возложено на продавцов и на принятые методы представления товаров. *Пример 4.3* рассказывает о том, как инициировать процесс совершения покупки с помощью магазинной витрины.

## Поиск информации

Определив потребность, индивид начинает поиск информации о розничных торговцах и / или продуктах, которые способны ее удовлетворить. У Тома информационный поиск был сведен к рассмотрению трех костюмов, представленных продавцом в *The Broadway*. Но столь ограниченного количества информации Тому было достаточно, потому что он и его друг уже имели представление о том, какие товары продаются в *The Broadway* и по каким ценам. То, что ему предложили на выбор несколько костюмов, только порадовало Тома. В случае более развернутого решения проблемы объем собираемой информации может быть намного большим, а покупатель перед совершением покупки посещает не один, а несколько магазинов.

ТРЕБУЕМЫЙ ОБЪЕМ ИНФОРМАЦИИ. Вообще говоря, объем информации, который стремятся получить покупатели, зависит от того, что они выиграют от поиска и

сколько времени затратят на него. Выгода, которую приносит поиск информации, заключается в его влиянии на процесс принятия решения. Поможет ли «разведка» найти более дешевый продукт или товар, обладающий лучшими характеристиками? Затраты на поиск включают в себя как время, так и деньги. Поездки из магазина в магазин стоят денег (расходы на общественный транспорт или бензин и парковку). И все же главное, что теряет покупатель в ходе поиска информации, — это время.

Как показывают исследования, на объем необходимой покупателю информации влияют следующие факторы: 1) природа и характер использования приобретаемого продукта, 2) индивидуальные характеристики покупателя, 3) характеристики рынка и ситуация, в которой совершается покупка.

Кто-то собирает большие массивы информации, другому достаточно кратких сведений. Кто-то привык долго готовиться к совершению покупки, кто-то не любит посещать магазины в принципе. Кроме того, покупатели, уверенные в своих знаниях или уже имевшие опыт покупки или использования продукта, обычно не нуждаются в специальной информации в отличие от тех, кто не уверен в себе или не имеет опыта.

**Источник информации.** Покупатели имеют два вида источников информации: внутренние и внешние. К **внутренним источникам**, например, относится память покупателей, хранящая названия и образы различных магазинов. Том выбрал *The Broadway* потому, что вспомнил о рекламе костюмов. **Внешние источники** информации включают в себя рекламные объявления, комментарии друзей, различные знаки.

Важнейший источник информации — прошлый опыт покупателя. Человек может запомнить лишь малую часть той информации, что он видел за день, но у него всегда есть собственный обширный «банк данных», используемый в случае необходимости.

Если покупатель чувствует, что его собственной информации не хватает или она устарела, он обращается к внешним источникам. Предположим, что женщина желает сменить телевизор, приобретенный пять лет назад. Она хотела бы побольше узнать о новых моделях и новых магазинах, торгующих телевизорами. Покупательница имеет возможность пойти в библиотеку и просмотреть различные журналы для потребителей, поговорить с друзьями, посетить несколько магазинов, посмотреть на предлагаемые там телевизоры и пообщаться с продавцами. Другим важнейшим источником информации являются друзья и родственники. Том Джексон, например, попросил помочь ему в принятии решения о покупке друга, к познаниям которого в области моды и вкусу он относится с большим уважением.

**ФАКТ**

Потребители перегружены информацией относительно магазинов и продуктов. Ежедневно перед глазами индивида мелькают сотни рекламных объявлений в средствах массовой информации. Он видит указатели различных магазинов, получает дополнительные сведения о товарах и продавцах от друзей и членов семьи.

**Как сократить поиск информации.** Любой розничный торговец хотел бы ограничить поиск информации потребителями своим собственным магазином. Помочь в достижении этой цели может любой элемент торговли-микс.

Во-первых, розничный торговец имеет возможность предоставить покупателям широкий выбор товаров, чтобы они всегда нашли в магазине то, что удовлетворяет их потребности. Позволяют сузить круг поиска потребителей и услуги; Возможность получения кредита и доставка привлекают людей, собирающихся совершить крупную покупку, например приобрести мебель или бытовую технику. Предоставление покупателям обширной информации о товарах избавляет их от необходимости сбора дополнительных сведений в других магазинах. Фирма *L.L. Bean*, торгующая спортивной одеждой и оборудованием по каталогам, обязывает каждого сотрудника перед первой встречей с покупателями пройти 40-часовой курс специальной подготовки. Поэтому ее операторы вполне компетентны и в выборе спортивной одежды для катания на лыжах по выходным, и в приобретении набора снаряжения, необходимого для арктического путешествия. Если работник не в состоянии ответить на какой-то вопрос, он переключает покупателя на эксперта компании. Репутация фирмы, славящейся опытом в области торговли спортивными товарами, привлекает к ней покупателей, которые уверены, что они получат в *L.L. Bean* исчерпывающую информацию.

Компания *Blockbuster Video* установила терминалы, с помощью которых покупатели с легкостью подбирают альтернативные фильмы, если желаемой кассеты не оказалось в наличии, что повышает вероятность того, что посетитель возьмет кассету напрокат. Ответив на ряд вопросов, которые задает компьютер, покупатель получает список фильмов, в которых снимался любимый актер или соответствующих определенному жанру.

Еще один способ заставить покупателя совершить покупку именно в этом магазине, а не искать более выгодных условий, получил название «Каждый день — низкая цена». И *Wal-Mart*, и *Toys «R» Us* применяют стратегию «ежедневных низких цен», вселяющую в покупателей уверенность в их стабильности, в том, что завтра этот же товар не подешевеет еще на 5 %. Большинство магазинов, работающих по этому принципу, предлагают покупателям возможность вернуть товар и получить назад деньги, если какая-нибудь фирма-конкурент предложит его по более низкой цене. О преимуществах и ограничениях различных стратегий ценообразования мы расскажем в гл. 10.

## Оценка альтернатив

Покупатели собирают и изучают информацию об альтернативных товарах и магазинах, оценивают варианты и выбирают тот из них, который наилучшим образом удовлетворяет их потребности.

Выбирая магазин, покупатели почти всегда идут на какой-то компромисс. Например, покупки удобнее совершать в небольших магазинчиках, но цены там выше, чем в супермаркетах. Выбор зависит от потребностей человека в конкретный момент времени. Когда поздно вечером хочется купить мороженое, покупатель готов заплатить и более высокую цену в ближайшем магазине. Отме-



*Чтобы привлечь больше покупателей, 7-Eleven изменила дизайн магазинов*

тим, однако, что люди с большими семьями готовы преодолеть некоторое расстояние, чтобы попасть в более дешевый магазин.

Чтобы повысить шансы на покупку в своем магазине, розничные торговцы используют следующие методы.

1. *Закрепиться в памяти у покупателей.* Розничный торговец должен убедиться в том, что название его магазина прочно заняло достойное место в сознании покупателей. В памяти у человека всегда есть набор вариантов — альтернатив, которые он взвешивает при принятии решения. Чтобы попасть в этот набор, розничный торговец должен применить специальные программы, повышающие вероятность того, что покупатели, когда возникнет необходимость в новых покупках, вспомнят именно о его магазине. Достичь этой цели позволяют реклама и расположение магазина. Дорогая, массированная реклама, в которой делается ударение на названии магазина, укрепляет знания о нем. Второй способ заключается в том, что в одном районе располагают несколько магазинов, чтобы покупатели чаще видели название фирмы.
2. *Улучшить восприятие покупателями ключевых характеристик магазина.* Супермаркет, например, повысит оценку покупателями своего товарного ассортимента, предлагая больше изысканных продуктов питания и блюда различных национальных кухонь. Улучшить восприятие всех характеристик магазина сразу — дело довольно дорогое, поэтому торговцы концентрируют внимание на характеристиках, имеющих наибольшее значение для целевых потребителей. Например, компания *7-Eleven* провела исследование рынка, которое показало, что женщины избегают небольших магазинчиков, так как считают, что они небезопасны и что у них плохая репутация. Чтобы привлечь покупательниц, в *7-Eleven* улучшили внутреннюю обстановку в ряде магазинов. Для создания ощущения большего пространства были расширены коридоры и улучшено освещение. Сигаретные лотки были убраны подальше от касс, установлены разноцветные указатели<sup>1</sup>.
3. *Мероприятия, направленные против конкурентов.* Цель данного метода заключается в том, чтобы довести до потребителей негативную информацию о конкурирующем магазине. Следует отметить, что такие действия могут носить незаконный характер и не очень эффективны, так как потребители



*Часто успех торгового предприятия зависит от его умения сконцентрировать усилия на удовлетворении потребностей покупателей. Автоматический кассовый аппарат, установленный в 7-Eleven (слева), предназначен для людей, которым не хватает времени. А небольшое франчайзинговое предприятие имеет возможность увеличить поток посетителей, воспользовавшись приемом Джона Тилмана, владельца ресторана McDonald's в университете Хьюстона (снизу). Он организовал для студентов и работников университета современный компьютерный класс*



обычно скептически относятся к негативным замечаниям одних фирм относительно других.

## **Покупка товара**

Покупатели не всегда приобретают продукт или марку товара, получившую высшую «оценку», так как его может не оказаться в магазине во время визита или же не будет требуемого размера или расцветки. Даже если покупатель найдет то, что ему необходимо, магазин может оказаться закрытым или не принимает к оплате ту или иную кредитную карточку. Поэтому розничные торговцы должны делать все, чтобы превратить положительную оценку товара в реальную покупку.



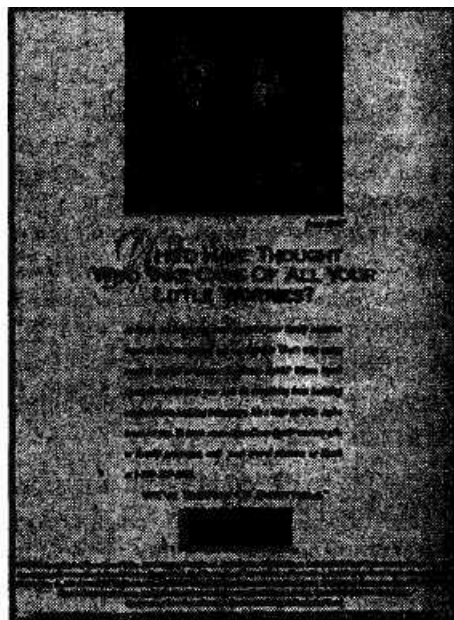
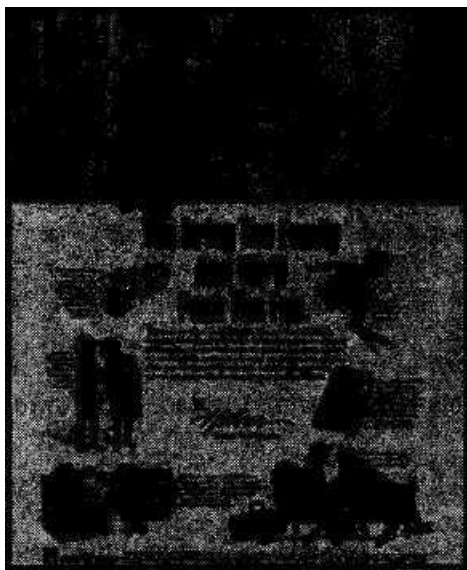
## Выводы после покупки

С приобретением товара процесс покупки отнюдь не заканчивается. Покупатель потребляет или использует товар, а затем оценивает его как удовлетворительный или неудовлетворительный. **Удовлетворение** — это оценка того, насколько магазин или продукт соответствует или превосходит ожидания покупателя.

Выводы, которые делает человек после покупки и использования товара, становятся частью его внутренней информации и влияют на будущие решения относительно выбора магазина и продукта. Неудачный опыт приводит к тому, что покупатель либо предъявит претензии розничному торговцу, либо отдаст предпочтение другим магазинам. В гл. 14 описываются способы повышения удовлетворения покупателей, такие как предложение качественных товаров, предоставление точной информации, общение с покупателями после того, как они совершили покупку.

## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Факторы, оказывающие влияние на процесс принятия решения, включают в себя влияние членов семьи и культурную среду.



*Многие сети востиниц предлагают услуги, предназначенные для семей с маленькими детьми. Отдых становится еще более интересным. Надпись на рисунке слева: «Приводите семью, а мы обеспечим веселье». Надпись на рисунке справа: «Ну кто бы мог подумать, что мы позаботимся обо всех ваших проблемах?»*

## Члены семьи

Члены семьи играют различные роли в процессе принятия решения и в ходе потребления. Например, согласно семейному разделению труда, муж может покупать продукты питания, а жена готовит детям завтрак для школы.

Соответственно розничный торговец при продаже продуктов должен учитывать все три семейные роли. В нашем примере муж отвечает за выбор магазина, а жена — за выбор марки, при этом огромное значение играет мнение детей.

Многие из людей, родившихся в период «бума рождаемости», живут сейчас в семьях с двумя источниками дохода, дети в которых появились довольно поздно. У них зачастую остается много свободных денег, и они желали бы во время отпуска останавливаться в роскошных отелях, но обязательно с детьми. Во многих гостиницах, в особенности расположенных в местах массового отдыха, понимают, что необходимо удовлетворять не только потребности взрослых, но и детей. К примеру, в *Huatt* семьям предлагают книжки и игрушки в соответствии с возрастом ребенка. Родители, приезжающие с грудными детьми, бесплатно получают детское питание и подгузники. Здесь же предлагают услуги сиделки.

## Культура и субкультура

**Культура** есть знания и ценности, разделяемые большинством членов общества. Например, базовые ценности, разделяемые большинством американцев, включают в себя индивидуализм, свободу, стремление к совершенству и контролю, самосовершенствование, достижения и успех, материальное благополучие, здоровье и спортивную форму.

Розничные торговцы чутко следят за тем, как эти ценности преобразуются в потребности и покупки. Например, подношение подарков в Японии играет гораздо более важную роль, чем в Америке. Большинство японцев, будучи за границей, ощущают потребность приобрести сувениры друзьям и членам семьи. В ходе одного исследования выяснилось, что около половины японских туристов, вернувшихся из Лос-Анджелеса, купили в местных магазинах подарки для 15-ти и более человек. Они израсходовали на сувениры столько же денег, сколько на товары для самих себя. Для японских туристов особенно важны услуги по упаковке и оформлению, так как подарки не положено открывать в присутствии дарящего, поэтому для покупателя очень важна упаковка приобретенного товара .

Отдельные группы людей в рамках одной культуры образуют так называемые **субкультуры**. Представители субкультуры исповедуют те же обычаи и нормы, что и общество в целом, но вместе с тем имеют и уникальные особенности. Субкультуры могут выделяться по географическому принципу (южане), по возрастным категориям (двадцатилетние), этнической принадлежности (азиаты) или стилю жизни (панки). *Пример 4.4* рассказывает об одной обладающей большой покупательской способностью субкультуре.

## ПРИМЕР 4.4

## Скрытая субкультура

Несмотря на то что субкультура геев обладает значительной покупательской способностью, многие розничные торговцы не предпринимают никаких усилий для того, чтобы привлечь к себе этих людей (по некоторым оценкам, в Соединенных Штатах насчитывается 20 млн гомосексуалистов). Как правило, они моложе, богаче и лучше образованы, чем среднестатистический американец. В одном исследовании указывалось, что средний доход домохозяйства, члены которого гомосексуалисты, составляет \$ 55 100 в год (для сравнения: годовой доход среднего домохозяйства в США — \$ 32 100).

И все же, какими бы привлекательными ни были характеристики этой группы, некоторые розничные торговцы всерьез опасаются, что геи вызовут резко отрицательную реакцию у

потребителей, осуждающих нетрадиционное сексуальное поведение. Среди производителей, напротив, находятся фирмы, с успехом работающие на благо гомосексуальной субкультуры. Например, в США реклама *Remy Martin* публикуется исключительно в изданиях для геев, так как коньяк является традиционным напитком в среде гомосексуалистов, хотя в общенациональном масштабе он занимает лишь пятое место.

Источник: Cyndee Miller, «Gays Are Affluent, But Often Overlooked», *Marketing News*, December 24, 1990, p. 2; Joan Rigson, «Overcoming Deep-Rooted Reluctance, More Firms Advertise to Gay Community», *The Wall Street Journal*, July 18, 1991, pp. B1, B8.

## СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА

Пока мы рассказали только о том, как отдельные потребители оценивают и выбирают магазины и товары и какие факторы оказывают влияние на процесс принятия решения. Однако розничные торговцы просто не имеют экономической возможности подобрать товары и услуги под запросы каждого конкретного покупателя. Поэтому они должны выделить группу покупателей (сегмент рынка) и направить ей свои предложения, стремясь удовлетворить потребности именно этих людей. **Сегмент розничного рынка** — это группа покупателей, нужды которых удовлетворяются одним и тем же набором элементов торговли-микс, так как потребности и процесс совершения покупки у них одинаковы.

Например, магазины *Lane Bryant* и *Limited Express* (подразделения *The Limited*) имеют совершенно разные элементы торговли-микс, так как они направлены на различные рыночные сегменты. *Lane Bryant* обслуживает женщин, носящих одежду больших размеров, в то время как *Limited Express* предназначен для молодых стильных женщин, имеющих небольшие размеры одежды. Потребности покупательниц *Lane Bryant* не могут быть удовлетворены в *Limited Express*, и наоборот.

### Подходы к сегментированию рынка

В табл. 4.1 представлены самые разнообразные способы сегментирования потребительских рынков. Ни один из них не может считаться оптимальным для всех розничных торговцев. Рынок сегментируется на основе факторов, оказывающих воздействие на выбор магазина покупателем и его процесс принятия решения. Наиболее общими подходами в данном случае являются сегментирование по географическому признаку, по демографическим показателям, по стилям жизни, по ситуациям покупки и по искомым выгодам.

<b>ТАБЛИЦА 4.1</b>	
<b>Переменные сегментирования потребительских рынков США</b>	
<i>Основа (переменная) сегментирования</i>	<i>Категории (разбивка)</i>
<b>ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ</b>	
Регион	Тихоокеанский, Горный, Центральный северо-западный, Центральный юго-западный, Центральный северо-восточный, Центральный юго-восточный, Южно-Атлантический, Центрально-Атлантический, Новая Англия
Численность населения города, области, района	Менее 5000 жителей, 5000–19 999, 20 000–49 999, 50 000–99 999, 100 000–249 999, 250 000–499 999, 500 000–999 999, 1 000 000–3 999 999, 4 000 000 и более
Плотность населения	Города, пригороды, сельская местность
Климат	Теплый, холодный
<b>ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ</b>	
Возраст	Младше 6 лет, 6–12, 13–19, 20–29, 30–39, 40–49, 50–59, 60–70, старше 70
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1–2 человека, 3–4, 5 и более
Стадия жизненного цикла семьи	Молодые одинокие; молодые супруги без детей; молодые супруги, младшему ребенку меньше 6 лет; молодые супруги, младшему ребенку 6 и более лет; взрослые супруги с детьми; взрослые супруги без детей младше 18 лет; взрослые одинокие; прочие
Доход	Менее \$10 000 в год, \$10 000–14 999, \$15 000–24 999, \$25 000–34 999, \$35 000–49 999, \$50 000–74 999, \$75 000 и выше
Работа	Профессионал в технической области; менеджер, высшая руководящая должность, собственник; конторский служащий, торговый работник; мастер, ремесленник; оператор машин и оборудования; фермер; пенсионер; студент; домохозяйка; безработный
Образование	Младшая школа, неполное среднее, среднее, неоконченное высшее, высшее, научная степень
Религия	Католик, протестант, иудей, иная
Раса	Белый, азиат, черный, латиноамериканец
<b>Национальность</b>	Американец, англичанин, француз, немец, итальянец, японец
<b>ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ</b>	
Социальный класс	Высший, средний, рабочий, низший
Стиль жизни	Традиционалист, искушенный, жизнелюб
Личность	Недовольный, агрессивный, независимый
<b>ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ</b>	
Отношение	Позитивное, нейтральное, негативное

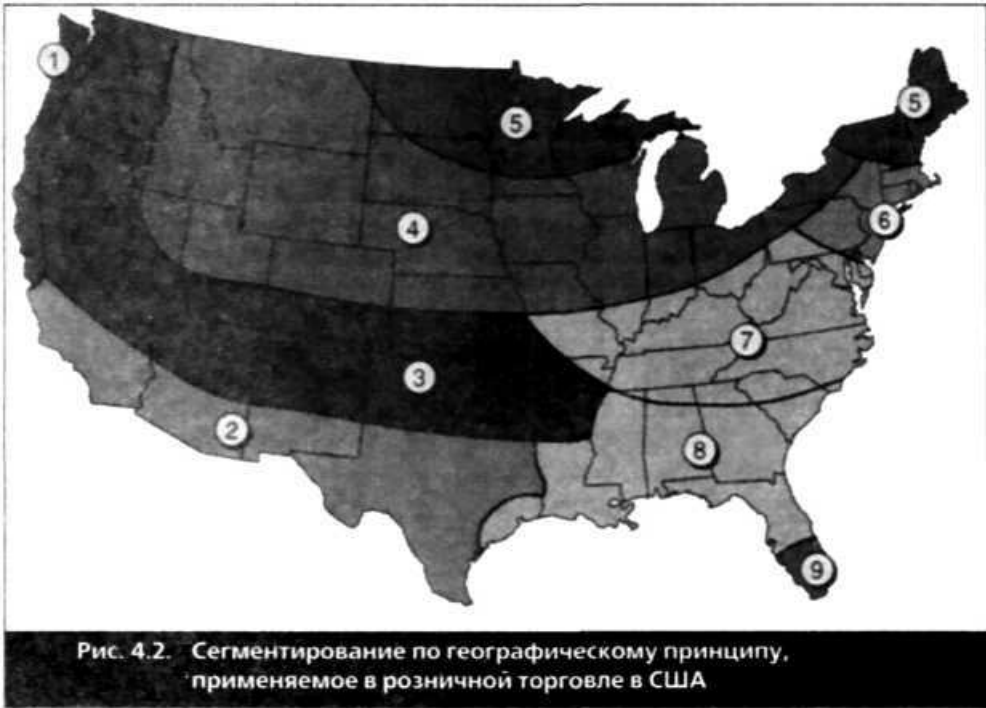
ТАБЛИЦА 4.1 (продолжение)

Основа (переменная) сегментирования	Категории (разбивка)
Искомые выгоды	Удобство, экономия, престиж
Стадия готовности к покупке	Незнакомый (с товаром), осведомленный, информированный, заинтересованный, желающий, намеревающийся купить
Воспринимаемый уровень риска	Высокий, умеренный, низкий
Отношение к нововведениям	Новатор; ранний последователь; раннее большинство; позднее большинство; инертные; неприемлющие
Степень вовлеченности	Низкая, высокая
Лояльность	Отсутствует, некоторая, полная
Частота пользования товаром	Не используется, редко, средне, часто
Статус пользователя	Не использует, использует очень редко, потенциальный пользователь, пользуется в настоящее время
Ситуация использования	Дома, на работе, в дороге, во время отдыха
Источник: J. Paul Peter and Jerry C. Olson, <i>Consumer Behavior and Marketing Strategy</i> , 3 <sup>rd</sup> ed. (Burr Ridge, Ill.: Richard D. Irwin, 1993), pp. 554–555.	

**ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ.** В случае географического сегментирования рынков все потребители объединяются в группы в зависимости от места проживания: страна, регион, область, город и район. Обычно покупатели совершают покупки в тех магазинах, к которым им удобнее всего добираться из дома или с работы, поэтому независимые розничные магазины чаще всего фокусируются на сегменте потребителей, проживающих не далее определенного приемлемого расстояния от магазина.

Многие сети универмагов концентрируются в тех или иных регионах. *The Broadway*, например, работает в Южной Калифорнии. Некоторые розничные торговцы, к числу которых принадлежит *Wal-Mart*, изначально были нацелены на небольшие сельские рынки и только потом вышли на рынки крупных городов.

Хотя общенациональные розничные торговцы, такие как *The Gap* и *J.C. Penney*, не фокусируются на отдельных регионах страны, они все равно адаптируют свой товарный ассортимент в соответствии с местными требованиями. Ведь во Флориде не продаются санки, а в Колорадо вряд ли найдется много покупателей досок для серфинга. Даже когда магазины располагаются в одной и той же области, они должны соответствовать уникальным потребностям людей, проживающих в соответствующих районах. К примеру, супермаркеты, расположенные в богатых районах, обычно предлагают больше изысканных продуктов. На рис. 4.2 отображены географические зоны США, на которых основываются некоторые розничные торговцы. Климат во всех регионах зоны примерно одинаков, поэтому в каждую из них торговец может направлять одни и те же типы одежды.



**СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ДЕМОГРАФИЧЕСКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ.** В гл. 3 мы выделяли такие сегменты потребительского рынка, как пожилые люди, двадцатилетние, этнические группы и т. д. Однако данные критерии сегментирования не всегда соотносятся с истинными потребностями и поведением потребителей. Скажем, с их помощью нельзя предсказать, кто будет потребителем спортивной одежды вроде тренировочных костюмов и беговых кроссовок. Одно время розничные торговцы полагали, что такую одежду покупают только молодые люди, однако тенденция к здоровому образу жизни привела к тому, что спортивную одежду и обувь приобретают потребители всех возрастов. Изначально считалось, что видеомагнитофоны являются предметами роскоши и будут приобретаться только богатыми потребителями. Но оказалось, что в них были очень заинтересованы семьи с низким уровнем дохода и семьи с молодыми детьми, так как это относительно дешевое, удобное средство развлечения.

**СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО СТИЛЯМ ЖИЗНИ.** Под *стилем жизни* понимается образ жизни, использование времени и направления расходов, сфера деятельности и отношение людей к окружающему миру. Сегодня, при сегментировании рынков, розничные торговцы уделяют основное внимание не столько демографическим показателям, сколько стилям жизни (психографическим показателям).

Одним из коммерчески распространяемых методов сегментирования, основанных на ценностях и стилях жизни потребителей, является VALS2. Рассматриваемые в нем сегменты были выделены в ходе двух опросов 2500 потребителей, проведенных компанией *SRI International*. В ходе опросов респонденты отвеча-

ли на вопросы о том, согласны ли они с утверждениями типа «Отдыхать в национальном парке — значит остановиться в дорогой гостинице и поужинать в приятной атмосфере» или «Я терпеть не могу, когда с убитых животных снимают шкуру». После анализа полученных ответов было выделено восемь сегментов в соответствии со стилями жизни (см. рис. 4.3). Обратите внимание, что потребители из различных сегментов различаются отношением, амбициями и поведением, а не возрастом или местом жительства.

Восемь стилей жизни упорядочиваются по двум направлениям. По вертикали указывается количество ресурсов потребителей (деньги, образование, здоровье, самоуверенность, энергичность). Реализующие обладают наибольшими ресурсами, сопротивляющиеся — весьма ограниченными.

По горизонтали указывается ориентация представителей выделенных сегментов. Поведение людей, ориентированных на принципы (исполняющие и убежденные), основывается на их представлениях о том, каким надлежит быть миру или каков он есть на самом деле. Индивидами, отнесенными к ориентированным на статус сегментам, руководят действия и мнения других. Ими движет потребность в социальной и физической активности, разнообразии, принятии риска.

Многие компании применяют метод VALS2 для того, чтобы получше узнать своих покупателей и целевых потребителей. К примеру, исследования показали, что 37 % пассажиров авиалиний относятся к реализующим, в то время как в среднем по США их доля составляет 8 %. Эти люди приобретают товары, отражающие их высокий доход и общественный статус, поэтому в выводах иссле-

Гарантия Land's End обеспечивает  
удовлетворение потребителей на  
этапе выводов после покупки

Надпись на рисунке:  
«Ошибки — свойство человека.  
Гарантии — способность богов»



дования делается предположение, что компании типа *The Nature Company* и *The Sharper Image* преуспеют, если разместят свои магазины в аэропортах<sup>3</sup>.

Определить потребителей с различными стилями жизни и выйти на них, например с помощью рекламы, труднее, чем на демографические сегменты. И все же стили жизни, как правило, более тесно связаны с поведением потребителей и их потребностями. Поэтому для сегмента, определенного по стилям жизни, проще выработать эффективный набор торговли-микс.

**Сегментирование по ситуациям покупки.** Поведение потребителей с одними и теми же демографическими характеристиками и стилями жизни может меняться в зависимости от того, в какой ситуации происходит покупка. Например, родители с четырьмя детьми мелкие покупки делают в небольших магазинчиках, а продукты на неделю вперед приобретают в оптовых супермаркетах.

**Сегментирование по искомым выгодам.** Еще один подход к определению целевого сегмента заключается в группировке потребителей в зависимости от того, какие выгоды они рассчитывают получить от покупки. Например, покупатели, приобретающие самую модную одежду, составляют так называемый «модный сегмент», а те, кого в первую очередь интересуют низкие цены, — «ценовой».

**Комбинированные подходы к сегментированию.** Эффективное сегментирование предполагает использование нескольких переменных, в соответствии с которыми производится деление потребителей. Например, исследователи выделяют группу людей, преследующих определенные выгоды, обладающих аналогичными стилями жизни и схожими демографическими характеристиками. В качестве примера приведем сегментацию рынка женской одежды, применяемую в *J.C. Penney*.

Рынок сегментирован на четыре части: консервативная одежда, традиционная, современная и дизайнерская, или модная. Консервативный сегмент (женщины, предпочитающие консервативную одежду) является наиболее чувствительным к цене и наименее ориентированным на моду. У представительниц «модного сегмента» все с точностью до наоборот: в первую очередь важна мода и стиль, в последнюю — цена.

Покупатели *J.C. Penney* относятся к первым трем сегментам, однако на этот раз компания решила предлагать свои товары только потребителям из традиционного и современного сегментов. Характеристики каждого сегмента представлены в *табл. 4.2 (а)*. Обратите внимание — в описание сегмента входят сведения о численности потребителей, их ценностях, искомым выгодах и демографических показателях. Потребности каждого сегмента обслуживаются в различных отделах, в каждом из которых предлагаются соответствующие марки товаров. *Табл. 4.2 (б)* иллюстрирует, как в зависимости от сегмента изменяется характер предложения.

## ВЫВОДЫ

Розничные торговцы строят свои стратегии исходя из знаний о том, как их покупатели выбирают магазины и принимают решения о покупке, какие факторы



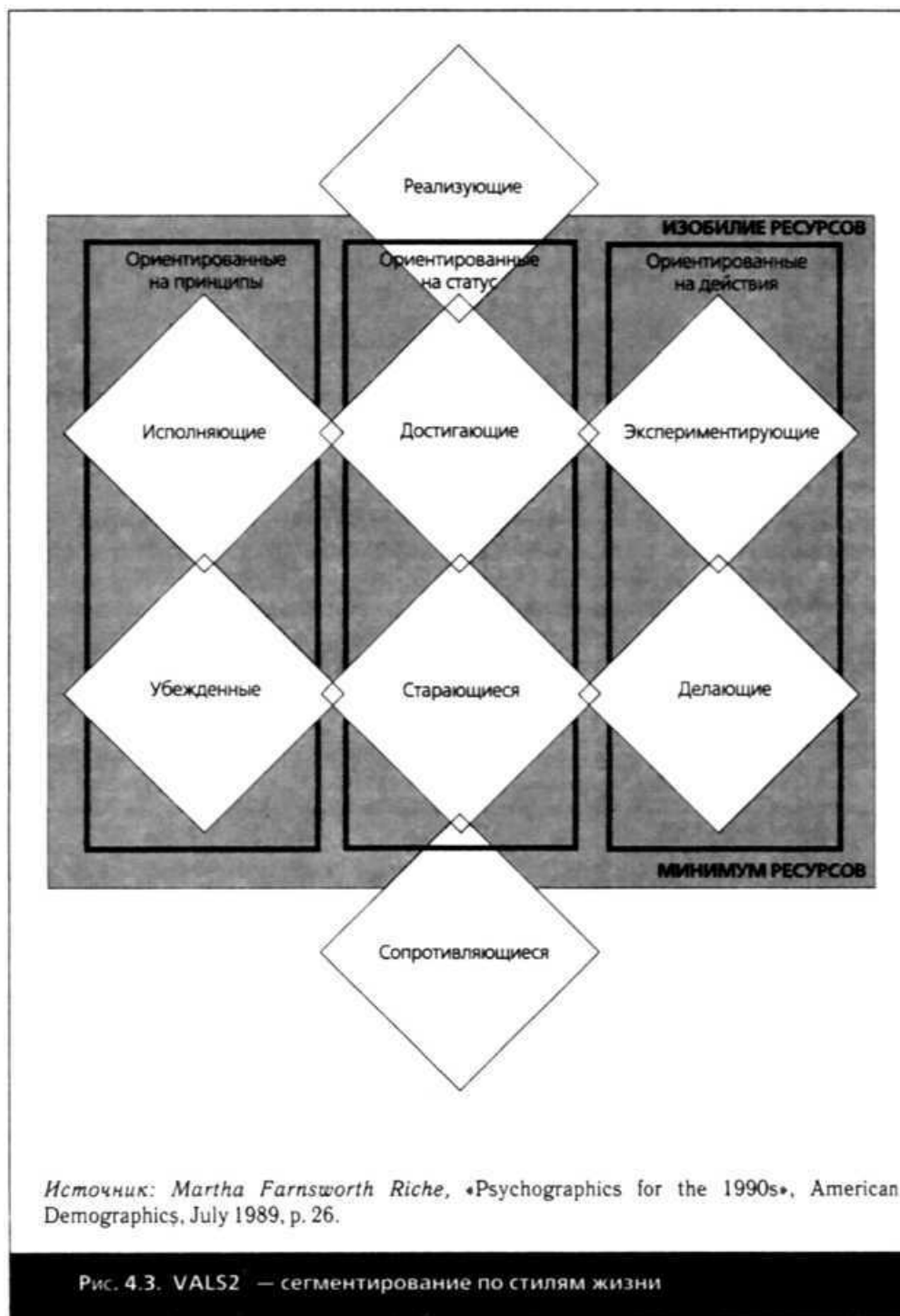




Рис. 4.3. (продолжение)

ТАБЛИЦА 4.2

Сегментирование рынка женской одежды в J.C. Penney

<b>(а) ОПИСАНИЕ СЕГМЕНТОВ</b>			
	<i>Консервативная одежда</i>	<i>Традиционная одежда</i>	<i>Современная одежда</i>
Количество потребителей	23 % населения 16 % продаж	38 % населения 40 % продаж	16 % населения 24 % продаж
Возраст	35–55 лет	25–49 лет	25–49 лет
Ценности	Консервативные ценности, удовлетворены своим статусом	Традиционные ценности, Активные, занятые, независимые, самоуверенные	Современные ценности. Активные, занятые, независимые, очень самоуверенные
Работа	Имеют работу, карьеру не делают	Ориентированы на семью и работу/карьеру	Ориентированы на семью и работу/карьеру
Доход	Объем свободных средств ограничен	Значительный доход	Значительный доход
Искомые выгоды	Руководствуются ценой, реагируют на распродажи. Предпочитают простоту использования и комфорт. Не интересуются модой. Ценность определяется ценой, качеством, модой	Руководствуются качеством, готовы платить чуть больше. Предпочитают традиционный покрой, ищут одежду, которую будут носить длительное время. Интересуются всем новым. Ценность определяется качеством, модой, ценой	Руководствуются модой, одежда служит способом самовыражения. Предпочитают новые цвета и стили. Покупки совершают часто. Ценность определяется модой, качеством, ценой
<b>(б) ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ</b>			
<i>Торговля-микс</i>	<i>Консервативная одежда</i>	<i>Традиционная одежда</i>	<i>Современная одежда</i>
Ценообразование	Исходя из бюджета	Умеренное	От умеренного до высокого
Товар	Простые стили; ткани, не требующие особого ухода; комфортные размеры	Традиционные стили; хорошее качество; размеры, соответствующие фигуре	Модные, продвинутые стили, большой выбор, новые цвета
Подход к представлению товара	Ценники, «вы сможете сэкономить до...», столы с неходовым товаром	Хорошо подобранный ассортимент, коллекции, правильно расставленные дисплеи, знающие продавцы	Цветные надписи, манекены, разделение по областям

при этом учитывают. В этой главе было рассказано о шести этапах процесса покупки (осознание проблемы, поиск информации, оценка альтернатив, выбор, покупка и выводы), а также о том, как розничные торговцы могут повлиять на каждый этап. Степень важности того или иного этапа зависит от природы принимаемого потребителем решения. Когда оно имеет большое значение и связано с определенной степенью риска, процесс покупки будет более длительным; потребители будут тратить больше времени на поиск информации и оценку различных альтернатив. Когда решение о покупке не очень важно, она совершается гораздо быстрее; покупатели действуют по привычке.

Для того чтобы повысить эффективность своей деятельности, розничные торговцы объединяют всех потребителей в сегменты и направляют свои усилия на наиболее привлекательные. Сегментирование рынка осуществляется в соответствии с различными критериями: географическими, демографическими, в зависимости от стилей жизни, ситуаций использования, искомым выгод. У каждого подхода есть свои преимущества и недостатки, поэтому чаще всего торговцы определяют «свои» сегменты, используя несколько переменных сегментирования.

## ВОПРОСЫ

1. Почему процесс покупки не прекращается после того, как покупатель приобретает товар?
2. Приведите причины, которые могут заставить подростка пойти за покупками в торговый центр.
3. Почему покупатели переключаются от выбора магазина по привычке к развернутому или ограниченному решению?
4. Как происходил у вас процесс принятия решения при выборе высшего учебного заведения (государственные университеты являются некоммерческими организациями)? Было ли это развернутое, ограниченное решение проблемы, или же решение принималось по привычке? Прошли ли вы через все этапы, представленные на *рис. 4.1*?
5. Используя метод VALS2, предложите стратегию торговли для сети ресторанов, которая собирается обслуживать все категории потребителей.
6. Семейный книжный магазин, расположенный напротив студенческого общежития, должен определить свой целевой рынок. Какие подходы может применить владелец магазина? Используя их, найдите потенциальные целевые сегменты. Затем предложите торговлю-микс, наиболее подходящую для двух потенциальных целевых сегментов.
7. Какие преимущества и недостатки имеет покупка товаров по почтовому каталогу, а не в магазине? Какие типы товаров потребители предпочитают покупать в магазинах? По каталогам? Почему?
8. Какие факторы влияют на выбор авиакомпании? Как меняется важность этих факторов в зависимости от того, совершает ли человек деловую поездку или отправляется с семьей в отпуск?

9. Задача любого розничного торговца — привлечение покупателей в свой магазин как конечный пункт поиска и совершения покупки. Что может сделать универмаг, чтобы посетители купили именно в нем, например, галстук или шарф?

<sup>1</sup> *Kevin Helliker*, «Some 7-Elevens Try Selling a New Image», *The Wall Street Journal*, October 25, 1991. pp. B1-B2.

<sup>2</sup> *Terrence Witkowski* and *Yoshito Yamamoto*, «Omiyage Gift Purchasing by Japanese Traveller to the US», *Advances in Consumer Research*, vol. 18 (Provo, Utah: Association of Consumer Research, 1991), pp. 123-128.

<sup>3</sup> *Rebecca Pirto*, «VALS the Second Time», *American Demographics*, July 1991, p. 6.

## ПРАКТИКУМ

### ЗАНЯТИЕ 1.1

#### Городок *Nike*

Некоторые вещи не требуют пояснений. Когда вы видите золотые арки, вы думаете о *McDonald's*, закрученная красно-бело-синяя сфера напоминает о *Pepsi*, а если вам на глаза попадает маленькая округлая «запятая», сразу вспоминается девиз «*Just do it*».

1990-е гг. стали периодом борьбы за внимание потребителей к нетрадиционным формам торговли, поэтому выживание любой торговой фирмы зависит от ее способности гиперболизовать свою внутреннюю среду. Покупатели зевают от скуки в обычных розничных магазинах. Комфорта и низких цен уже недостаточно. Потребители жаждут развлечений. Основываясь на этих наблюдениях, компания *Nike* создала *Городок Nike*. Его основная цель заключается в том, чтобы в информативной и развлекательной манере сформировать у потребителей знание о торговой марке компании. Помимо рекламы товаров в Городке ведется пропаганда соответствующего стиля жизни. «Мы стремимся привлечь покупателей как к нашей продукции, так и к спорту, здоровому образу жизни, который и представляет собой *Nike*», - утверждает Мэри Берне, оперативный директор *Nike*.

В настоящее время открыто пять Городков *Nike*, в Портленде, штат Орегон; Чикаго; Атланта; Коста Месе, Калифорния и Сан-Франциско. Все магазины привлекают массу туристов. Нетрудно понять, почему. Если вы зайдете в портлендский Городок *Nike* (самый первый

из всех), вам откроется следующая картина. Прямо в центре магазина парит в воздухе в натуральную величину статуя Майкла Джордана. Рядом с ней Бо Джексон поднимает штангу, а Андре Агасси выполняет удар по теннисному мячу.

Дизайн магазина составляют отдельные персонажи, как у У. Диснея, и элементы города будущего. На экранах демонстрируется мультипликационное шоу «Джетсоны». В четырнадцать небольших тематических отделах, которые здесь называются «павильонами», представлено все разнообразие спортивной обуви и одежды, предназначенной для самых разных видов спорта - от большого тенниса до хоккея.

В большинстве павильонов раздаются звуки, характерные для соответствующего спорта. Если вы зайдете в один из баскетбольных павильонов («Летающий»), вы услышите, как где-то вдалеке стучат по натертому деревянному полу оранжевые мячи, а в теннисном павильоне вы услышите, как ракетка со свистом бьет по маленькому желтому.

В «Земле Баркли», названной так в честь баскетболиста Чарльза Баркли, стеллажи с товарами укреплены прямо на баскетбольных щитах. Звук — скрип кроссовок на лаковом покрытии. Собственно, и сам пол представляет собой паркет баскетбольного зала, так что «будущие Баркли» могут попробовать новые кроссовки «на слух». В теннисном пави-

льоне есть миниатюрный, чуть углубленный корт, самый популярный элемент которого — сломанная ракетка Джона Макинроя. Есть даже детский павильон, где можно купить кроссовки «*Air Jordan*» крошечного размера, а на стене нарисована схема, показывающая, на какую высоту прыгает сам «Его Воздушество» М. Джордан. Она превышает один метр, что выше, чем некоторые самые маленькие баскетбольные фанаты.

И все же самыми привлекательными являются плавательный и волейбольный отделы. Там есть сиденья в виде досок для серфинга, аквариум с тропическими рыбами и пол, центральная часть которого напоминает лодку с прозрачным дном, под которым колыхается «живое» море.

Для *Nike* важнее, чтобы посетители ушли из магазина, полные впечатлений и воспоминаний о торговой марке, нежели унесли новую пару кроссовок. «Городок *Nike* дает компании возможность продемонстрировать покупателям все виды спорта, которые мы обслуживаем; показать людям ценность, качество и преимущества наших товаров, - это слова Брюса Фабея, вице-президента под-

разделения *Nike* по розничной торговле. — Наше исследование показывает, что люди, ничего не купившие в нашем Городке, в будущем, скорее всего, совершат покупку в одном из наших магазинов».

*Nike* - не единственная компания, продвигающая собственные магазины. Все больше известных производителей становятся крупными торговцами, открывая сияющие магазины-флагманы по всей стране. *Speedo* (производитель плавательных принадлежностей), *OshKosh B'Gosh* (детская одежда), *Nine West* (обувь) - вот некоторые из компаний, открывших по примеру *Nike* магазины, демонстрирующие товары и укрепляющие имидж фирмы.

## Вопросы

1. Почему такие производители, как *Nike*, открывают фирменные магазины?
2. Какой будет реакция потребителей и розничных торговцев, предлагающих продукцию *Nike*, на открытие этих магазинов?

Занятие подготовлено Л. Хукс, Университет штата Флорида.

## ЗАНЯТИЕ 1.2

### Звезда каталога

Как-то вечером, когда Джулия Бреннер уже собиралась оформить перевод товара из своего отделения в центральный магазин в Нью-Йорке, раздался телефонный звонок. Из центрального магазина звонила помощница по закупкам: «Джулия, мне неприятно тебе это говорить, но ты должна собрать все модели 2030 и сегодня же отправить их мне».

Джулия работала менеджером нескольких спортивных отделов, и модель, о которой шла речь, была шелковой блузкой, пользовавшейся большим успехом. Одна штука стоила \$75, и с момента получения (десять дней назад) их было продано уже 45 из 96. Джулия уже звонила в Нью-Йорк, чтобы сделать повторный заказ, и получила ответ, что на это уйдет шесть недель.

Стоит ли говорить о том, как расстроил ее этот последний звонок. «С какой стати я буду отправлять вам свой самый ходовой товар?»

Ее собеседница, Синди, ответила: «Я знаю, что ты продаешь их в сумасшедших количествах, но мы получили сотни заказов по каталогу,

поэтому мы собираем все, что есть в наличии».

«Замечательно, - последовала реплика Джулии. — Мне не платят за продажи по каталогам. Зачем мне терять деньги своего магазина, когда я и сама могу реализовать остатки на следующей неделе?»

Ответ Синди был прост: «Они уже проданы. Эти блузы больше не числятся в запасе».

Поняв, что выбора у нее нет, Джулия отправилась в торговый зал, собрала все имеющиеся там блузы, а затем отправила их в Нью-Йорк. «Придется доложить об этом менеджеру, - подумала она. - Наверняка пересылка каждой блузки обратно стоит доллар и еще два - упаковка и отправка на склад для каталога. Я ничего не получаю от этих продаж, а потому не заинтересована в том, о чем они меня просят. Это не только нечестно, это идет в убыток магазину».

Она решила обсудить проблему с Джоном Фридманом, менеджером ее магазина. Тот согласился, что для магазина данная практика

слишком накладна, но фирма решила специализироваться именно на продажах по каталогам. «Так хочет руководство, а мы должны подчиниться».

Джулия настаивала на своем: «Тогда почему они требуют, чтобы и в магазинах, и в каталогах был один и тот же выбор товаров? Те, кто покупает по каталогу, не приходят в магазин, чтобы взглянуть на товар. Почему бы не подобрать разные модели?»

Фридман ответил: «Джулия, взгляни на проблему с точки зрения магазина. Предположим, какой-то товар хорошо продается по каталогу, - разве тебе не нравится снижение торговой наценки в магазине, которое при

этом происходит? Ты же знаешь правило - если что-то плохо идет по каталогам, скидка назначается там, а лишний товар отправляется в магазины. При этом тебе не вредит ни та скидка, ни лишний товар, не так ли?»

Несколько успокоенная, Джулия отправилась назад в свой отдел, но мысли о несправедливости жизни не оставляли ее.

## Вопросы

1. Какие преимущества имеет универмаг, одновременно торгующий по каталогам?
2. Как, по-вашему, разрешить конфликт аналогичный вышеописанному?

Занятие подготовлено профессором Д. Эрlichem, Университет Мэримаунт.

### ЗАНЯТИЕ 1.3

#### «Антиторговый центр»

Представьте себе, что вы совершаете покупки в «торговом центре», в котором осыпающиеся стены покрыты граффити, через трещины в полу прорастают какие-то растения, а люди в обрезанных джинсах и туристических ботинках попивают кофе, сидя на дешевых стульях. При входе оставьте надежды встретиться в этом торговом центре магазины *The Gap*, *Waldenbooks*, *Victoria's Secret*, *Sears*.

Вы в *The Lab*, торговом комплексе, расположенном на юге Калифорнии. Правда, чаще его называют «антиторговым центром». Его основатели с гордостью говорят, что это первый торговый центр в Америке, ориентированный на «поколение X» и культуру 1990-х гг. Он для тех, для кого все остальные торговые центры - на одно лицо, кто предпочитает делать покупки в особой атмосфере, в новой обстановке, с новыми запахами (и растениями). Предназначена эта «антиторговля» для людей в возрасте от 18 до 29 лет.

Вместо того чтобы создать еще один похожий на другие центр, Шахем Садей, организатор *The Lab*, приобрел пустующий завод, ранее выпускавший каски для военных, и превратил его в торговый комплекс. «Все торговые центры облицованы мрамором, как памятники архитектуры, - говорит он. - А это здание грубое, эмоциональное и комфортабельное - место, где вы можете выпить кофе, поиграть в шахматы или почитать книгу».

Ш. Садей вовсе не стремится «победить» все остальные торговые центры Калифорнии. Но он считает, что его детище достаточно силь-

но, чтобы создать пусть небольшое, но новое направление в торговле. Возрастная группа, на которую рассчитывает *The Lab*, представляет собой громадную возможность для достижения успеха, так как является «единственной группой людей, которые действительно хотят совершать покупки в свободное время». К сожалению, для «обычных» торговцев, это также и «группа людей, которые ощущают совершеннейшую неприязнь со стороны большинства розничных торговцев». Это слова Уоттса Вакера, известного нью-йоркского футуриста.

Внутри *The Lab* — деревянные потолки, массивные железные опоры и цементные полы. Здесь разместили свои магазины *Urban Outfitters*, предлагающая молодежную одежду и украшения для дома, и *Tower Records*, специализирующаяся на альтернативной музыке. Кроме этого, в комплексе еще более десятка магазинов, включая магазин комиксов *Collector's Library* («Библиотека коллекционера») и цветочный магазин под названием *Weeds* («Сорняки»).

Пока что стратегия *The Lab* работает. «С ее помощью мы выходим на наш целевой рынок», - утверждает менеджер *Tower Alternative* подразделения *Tower Records*, созданного специально для *The Lab*. Здесь можно найти запись таких модных групп, как *The Cranberries*, *Green Day* и *Nirvana*, а также местных исполнителей. Есть тут и кое-что из поп-музыки, однако ничего — из классики или кантри.

*Urban Outfitters* - крупнейший магазин в *The Lab*. Эта крутая, веселая и свободолюбивая компания уже преуспела за счет «поколения X». Ей принадлежат сердца тех, кто ненавидит пастельные тона, упорядоченные витрины и интерьеры, отделанные светлым деревом. Внутреннюю расцветку магазинов компании лучше всего можно охарактеризовать словом «свалка». Но за разрушенными стенами и плакатами Армии спасения — тщательно продуманная и просчитанная стратегия, притягивающая к себе тех, кого и планируется привлечь.

Работники магазина прекрасно ориентируются во вкусах, специфике и интересах своих покупателей. В нем звучит исключительно альтернативная музыка, а продавцы, которых часто нельзя отличить от покупателей, умеют сохранять беспристрастность. Чтобы отличаться от любимого универмага родителей, в нем работают продавцы с татуировками и кольцами в самых разных частях тела. Кроме всего прочего, здесь можно найти смешные свечи, недорогие хлопковые шарфы и футболки, шерстяные свитера.

В отличие от *Urban Outfitters* и *Tower Records* у *The Lab* нет сети магазинов. Ш. Садей считает, что «поколение X» не приемлет однородности американской культуры. Вместо «столовых» (скопления продовольственных отделов, присущих всем торговым центрам) здесь есть зона, где продаются здоровая еда и кофе, можно поваляться на диванах.

*The Lab* также использует стремление молодежи совершать хорошие поступки. Вместо того чтобы устраивать автомобильные выставки или показы мод, *The Lab* выступает спонсором различных благотворительных мероприятий. Например, компания предлагает посетителям приобрести битую плитку, которой можно украсить стены. Все доходы идут на благотворительность.

## Вопросы

1. Какие характеристики «поколения X» нашлись отражение в оформлении *The Lab*?
2. Как вы думаете, могут ли «антиторговые центры» рассчитывать на успех по всей стране? Почему?

*Занятие подготовлено Л. Хукс, Университет штата Флорида.*

## ЗАНЯТИЕ 14

### Идеальные джинсы

У вас никогда не возникало трудностей с подбором «своей» пары джинсов? Слишком коротки? Чересчур длинны? Жмут в ногах? Малы в талии? Если вы не понаслышке знакомы с такого рода проблемами, ищите решение в *Levi Strauss and Co.*

Ответ заключается в том, чтобы делать джинсы по мерке, услуга, которую никогда не предлагала розничная торговля. А ведь достаточно обычного сантиметра и компьютера. Продавец в одном из магазинов *Levi's* (пока только в Калифорнии, Огайо, Вашингтоне и Миннесоте) снимает с клиента четыре мерки: размер талии, бедер, подъем (расстояние между ногами от переднего пояса до заднего) и длину внутреннего шва. Данные вносятся в компьютер, который выдает несколько прототипов моделей с подходящими измерениями. Покупатель примеривает прототипы, а продавец отмечает, какие изменения, даже самые небольшие, в 1 см, необходимо сделать. После этого в компьютер заносятся новые измерения, и тот выдает новый прототип. По словам представителя *Levi's*, прежде чем будет получена идеальная

модель, на одного покупателя приходится два-три прототипа.

Итоговые данные отправляются по электронной почте в Маунтин Сити, штат Теннесси, где производятся джинсы. Примерно через три недели готовая модель отправляется в магазин или же прямо покупателю. Эта услуга предназначена только для женщин. Мужчины обычно подбирают для себя джинсы из имеющихся моделей, поскольку не имеют особых проблем с размерами талии и внутреннего шва. Женщины же до сих пор вынуждены были довольствоваться стандартными моделями. *Levi's* производит 170 различных моделей и размеров женских джинсов, однако возможны 4000 комбинаций.

Предполагается, что услугой будут пользоваться два типа женщин. Аннет Лим, менеджер *Levi's* по маркетингу, говорит, что «эта услуга предназначена для женщин, которые либо недовольны, как на них сидят джинсы, либо являются настоящими почитателями этого вида одежды и ищут "идеальные джинсы"». Спрос на джинсы растет очень быстро. В Цинцинатти объем продаж увеличился за послед-



ний год на 300 %. «Женщины специально ездят в Цинцинатти, чтобы создать "свои" джинсы, - рассказывает Шон Фитцджеральд, старший менеджер компании по коммуникациям. - Мы получаем тысячи звонков. Это просто невероятно».

То, что делает компания *Levi's*, — общая тенденция в розничной торговле, получившая название «все для каждого покупателя». Основная ее идея заключается в использовании компьютеров, с помощью которых фабрики, выпускающие товары массового производства, получают возможность подстраивать свою продукцию под запросы конкретных покупателей. Некоторые фирмы уже выпускают окна и пейджеры, «подогнанные» под потребности заказчика. Например, компания

*Anderson Windows* устанавливает компьютеры в магазинах, а покупатели, пользуясь практически бесконечным набором форм и размеров, получают возможность «сконструировать» сугубо индивидуальные окна для своего дома.

## Вопросы

1. Каковы преимущества и недостатки концепции «все для каждого покупателя» с точки зрения самих потребителей? С точки зрения розничных торговцев?
2. В какой степени эта концепция может сказаться на обычной деятельности магазина?

*Занятие подготовлено Л. Хукс, Университет штата Флорида.*

### ЗАНЯТИЕ 1.5

#### Покупки продуктов с помощью *Peapod*

Прошли те дни, когда ради банки картофельного супа приходилось бежать в магазин, а потом еще и выстаивать очередь в кассу. На дворе век электронной торговли, У покупателей становится все меньше времени, однако теперь они могут соединиться с компьютером компании *Peapod* и заказать нужные продукты, не выходя из дому. Все очень просто. С помощью модема и специальной программы покупатели делают через компьютер заказ, интересуются, на какие товары сегодня снижена цена, и определяют время доставки. Установив соединение с *Peapod*, клиент получает доступ к товарам 25 000 наименований в ближайшем супермаркете. Система настроена так, что покупатели просматривают весь ассортимент по отделам: фрукты и овощи, молочные продукты, чистящие средства или же осуществляют автоматический поиск товаров и марок.

К примеру, набрав слово «макароны», клиент получит список из самых разнообразных продуктов, имеющихся в магазине, от обычных спагетти до пластинок для лазаньи, включая наименования и цены, в том числе за одну унцию товара. Нажав одну из функциональных клавиш, можно отсортировать список по цене, так что имеется возможность сразу определить наиболее экономичный продукт. С помощью другой клавиши получают сведения о питательных свойствах, которые обязательно наносятся на любую упаковку с пищевым продуктом. Вся информация выводится на монитор компьютера покупателя.

Чтобы ускорить процесс заказа, покупатели часто начинают со своих «наиболее частых покупок», тех, что совершаются каждую неделю, - молоко, яйца, хлеб, мясо, печенье. Если какой-то марки нет в магазине, предлагается замена. Можно также оставить дополнительные указания типа «хорошенько упакуйте хлеб» или «подберите немного перезревшие бананы».

*Peapod* обрабатывает заказы силами собственных работников, которых называют «покупателями». Как правило, в обычном магазине наряду с основными работниками трудятся еще 40 таких «покупателей». Кроме почасовой оплаты они получают премии за аккуратность и точность. Доставки производятся со вторника по воскресенье, по рабочим дням с 9:30 до 21:00, по выходным до 2 часов ночи. Заказчики указывают 90-минутный интервал доставки и расплачиваются с помощью кредитной карточки через личный счет в компании.

Несколько необычно то, что *Peapod* гарантирует удовлетворение покупателей от каждого заказа. «Если мы совершим ошибку, мы ее и исправим», - обещает реклама компании. Скоропортящиеся продукты тщательно отбираются. Все то, что требует заморозки, доставляется в холодильных и морозильных камерах.

В 1995 г. у *Peapod* было около 8500 покупателей в Чикаго и Сан-Франциско, планировалась организация «электронной торговли» в Бостоне. Темпы годового прироста объема

продаж составляют 300 %, что привлекло таких инвесторов, как *Ameritech* и *Tribune Co.* Компания *Peapod* не жалуется на «заработки», однако в целом она не получает прибыли, так как все средства направляются на расширение дела.

Один из покупателей утверждает, что эта услуга - его спасение, потому что сберегает то бесценное свободное время, которое у него еще остается. «Конечно, мы по-прежнему идем в ближайший магазин, когда дома заканчивается молоко или лимонад, и всегда будем ходить, но какое же это блаженство - забыть о столь надоедливом занятии, как беготня за продуктами!»

Конечно, удобство совершения покупок через компьютер обходится недешево. Жители Чикаго платят \$ 4,95 в месяц плюс \$ 5 за каждую доставку и еще 5 % от суммы счета. В среднем за месяц человек, тратящий \$ 100 на покупки и делающий три заказа, расходует на \$ 35 больше постоянного посетителя магазинов. Жители Сан-Франциско просто платят \$ 29,95 в месяц. В обоих городах такая же плата берется за установку программного обеспечения.

*Peapod* - не первая компания, попытавшаяся открыть супермаркет, работающий в режиме

реального времени. *Prodigy*, крупнейшая потребительская онлайн-служба, уже пыталась сделать нечто подобное в 1988 г. в девяти городах США, однако три года спустя отказалась от данной услуги, так как не смогла привлечь достаточное количество клиентов.

По мнению Эндрю Паркинсона, основателя и исполнительного директора *Peapod*, «*Prodigy* допустила ту же ошибку, что и большинство компаний, занимающихся виртуальной торговлей». Как только заказ уходил розничному торговцу, компания «умывала руки», оставляя подбор заказа на совести торговца, а доставку поручая третьей стороне.

## Вопросы

1. Сравните с точки зрения покупателя покупки продовольственных товаров через *Peapod* и другие типы продовольственных магазинов, о которых мы рассказывали. В чем преимущества и недостатки работы с *Peapod*?
2. Какие типы потребителей привлекает *Peapod*? Какие потребители будут по-прежнему ходить за покупками в магазины?

Занятие подготовлено Л. Хукс, Университет штата Флорида.

### ЗАНЯТИЕ 16

#### Макгизы покупают три велосипеда

Семья Макгизов живет в Калифорнии, в городе Риверсайд, что к западу от Лос-Анджелеса. Терри - профессор физики в университете штата. Его жена Шерил 10 часов в неделю работает волонтером в кризисном центре. У них двое детей - Джуди (10 лет) и Марк (ему 8).

В феврале родители Шерил прислали \$ 50, чтобы она купила Джуди на день рождения велосипед. Свой первый велосипед Джуди получила, когда ей было всего 5. Теперь же ей исполняется 11 лет, и родители собираются приобрести для нее настоящий, полноразмерный велосипед. И хотя родители Шерил считали, что велосипед должен быть у каждого ребенка, сама она не думала, что Джуди так уж нуждается в нем. И она, и ее друзья катаются нечасто, а ездить в школу на велосипеде Джуди боялась, так как на улицах слишком много автомобилей. Так что Шерил решила купить дочери самый дешевый велосипед.

У большинства друзей Джуди не было полноразмерных велосипедов, поэтому Шерил не имела каких-то предпочтений к конкретным маркам. Чтобы получить дополнительные сведения, Шерил с Джуди просмотрели каталог *J. C. Penney*, и девочка решила, что ее интересует только цвет подарка. Ей хотелось голубой велосипед.

Ориентируясь по справочнику «Желтые страницы», Шерил обзвонила несколько местных веломагазинов. К своему удивлению она обнаружила, что самая низкая цена на подростковый велосипед (ниже, чем в *Toys «R» Us* и *Wal-Mart*) — в местном универсаме.

Шерил приехала в универсам, отправилась в отдел игрушек и еще до того, как к ней успел подойти продавец, выбрала голубой велосипед, отвела его к кассе и оплатила покупку. Однако совсем скоро Макгизы обнаружили, что велосипед оказался дешевым во всех смыслах. Хромовое покрытие на колесах было очень тонким и облетело уже через шесть

месяцев. Обе покрышки потрескались, и их пришлось менять.

Год спустя родители Шерил прислали еще \$ 50, на этот раз на велосипед для Марка. Помня о печальном опыте, Макгизы знали, что в конечном итоге самая дешевая покупка может обойтись слишком дорого. Марк очень активный беспечный ребенок, так что было решено купить крепкий, надежный велосипед. Марк сказал, что хочет красную 10-скоростную импортную модель с большим количеством «причиндалов»: передней фарой, специальными педалями и т. д. Родители были уверены, что такой дорогой велосипед в руках Марка «протянёт» недолго.

Увидев рекламу распродажи велосипедов в *Montgomery Ward*, Шерил, Терри и Марк отправились в магазин. Уже перед входом (Макгизы задержались возле витрины с велосипедами) к ним подошел продавец и проводил в отдел спорттоваров, в котором рядами стояли красные трехскоростные велосипеды с минимумом аксессуаров - те, что по мнению Шерил и Терри больше всего подходили Марку.

Продавец попытался заинтересовать их в покупке более дорогой модели. Терри не любит продавцов, которые пытаются «спихнуть какую-нибудь ерунду», поэтому он прервал речь работника прилавка, не дав закончить фразу. Он сказал, что хотел бы сам взглянуть на велосипеды. Марк (с небольшой посторонней помощью) выбрал один из них. Его желание получить побольше аксессуаров было удовлетворено, когда вдобавок к велосипеду родители купили ему багажную корзину.

«Овелосипедив» сына, Терри решил, что и ему стоило бы обзавестись «двухколесным другом» для семейных прогулок по выходным. Сам он ездил на велосипеде еще с пятилетнего возраста. В университете, перед женитьбой, у Терри была прекрасная 10-скоростная «машина», на которой он частенько отправлялся в дальние поездки. Но после того, как он 15 лет назад обосновался в Риверсайде, у него не было ни одного велосипеда.

Терри не так уж много знал о туристических велосипедах. Поэтому он купил специальный

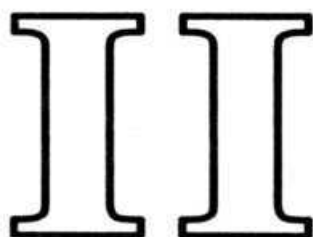
журнал, чтобы узнать о новых достижениях техники. Кроме того, он сходил в библиотеку и почитал журнал для потребителей, в котором приводились данные о сравнительных испытаниях велосипедов. Исходя из полученной информации он решил, что приобретет модель «*Serrato*». У нее было все то, что он хотел: легкость, надежность конструкции, всевозможные регулировки. Но, позвонив в магазины, Терри узнал, что данная модель отсутствует в продаже. Тогда он подумал, что, быть может, велосипед ему не так уж и нужен. В конце концов, обходился же он без него 15 лет.

Однажды, возвращаясь после обеда в свой офис, Терри увидел небольшой веломагазин. Владелец - молодой человек, одетый в замасленный комбинезон, - чинил какой-то велосипед. Пока Терри оглядывался по сторонам, он подошел и спросил, любит ли тот велосипедные прогулки. Терри ответил, что любил, пока не переехал в Риверсайд. «А зря, - последовала реплика. - Вокруг так много красивых мест».

Терри упомянул *Serrato* и сказал, что, к сожалению, нигде не смог найти этот велосипед. Владелец магазина ответил, что мог бы заказать его, но эта марка не отличается надежностью. Он предложил «*Ross*» и показал Терри один из имеющихся у него велосипедов. Терри подумал, что \$ 400 - слишком дорого, но продавец убедил его попробовать поехать на этом велосипеде в следующий уик-энд. Он и его друзья захватят Терри с собой на велопрогулку. Терри очень понравилась поездка, он вспомнил студенческие годы и после ознакомительной поездки все-таки приобрел «*Ross*\*».

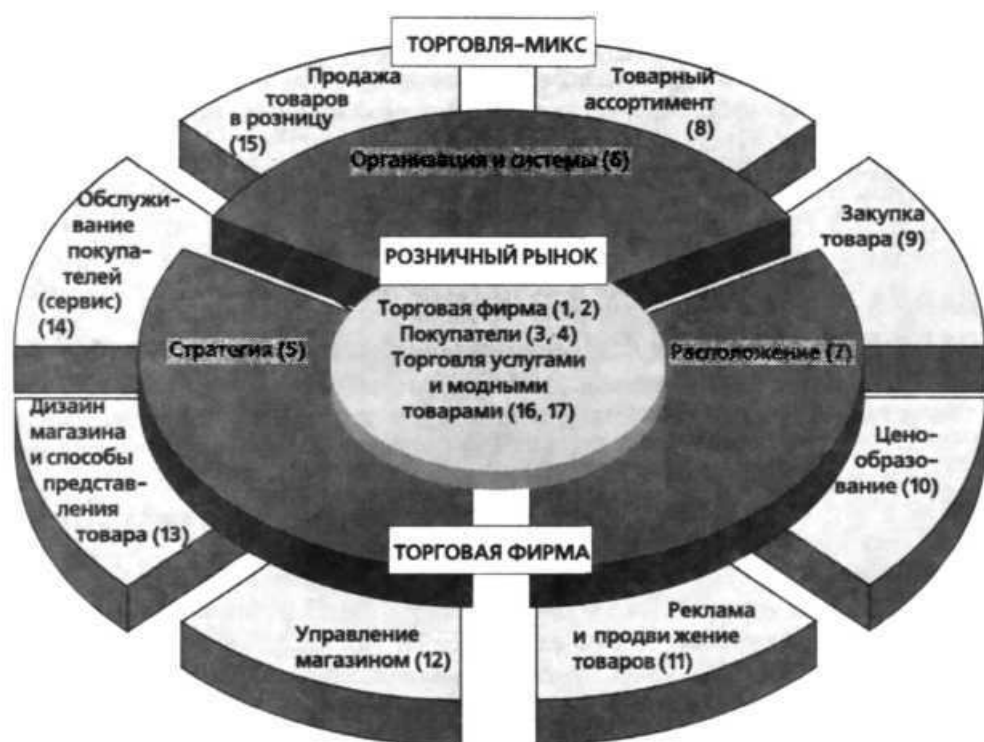
## Вопросы

1. Опишите процесс принятия решения по каждой из покупок Макгизов.
2. Сравните три процесса покупки. Какие стимулы лежали в основе каждого из них? Какие факторы принимались во внимание при выборе магазина и при принятии решения о покупке?



**часть**

# ТОРГОВАЯ ФИРМА



В первой части книги мы рассмотрели основы мира розничной торговли — покупателей и конкурирующих между собой торговцев. Были описаны различные типы розничных торговцев и конкуренции, изменчивая природа потребностей покупателей, а также факторы, влияющие на выбор магазина и товара. Мы надеемся, что это поможет вам понять, как устроена торговая фирма и какую деятельность она осуществляет.

Предмет этой части — фирмы, занимающиеся розничной торговлей: применяемые ими стратегии (гл. 5), организации и системы (гл. 6) и выбор месторасположения будущих магазинов (гл. 7). Сразу скажем, что характеристики любой торговой фирмы зависят от ее целевых покупателей.

В следующих двух частях будут рассмотрены элементы торговли-микс, с помощью которых торговые фирмы борются за покупателей: товарный ассортимент, закупки, ценообразование, реклама и продвижение, управление магазином, планировка магазина и способы представления товара, обслуживание покупателей и личные продажи.

**ГЛАВА 5** Стратегия розничной торговли

**ГЛАВА 6** Организация торговли и информационные системы

**ГЛАВА 7** Расположение магазина

# СТРАТЕГИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

- Что такое стратегия розничной торговли?
- Как розничные торговцы сохраняют конкурентные преимущества?
- В чем состоят возможности роста розничной торговли?
- Как разрабатывается стратегия компании розничной торговли?
- Как работают американские торговые компании на мировом рынке?

**И**ntenсивность конкуренции в розничной торговле постоянно повышается — появляются новые формы торговли и новые технологии, изменяются потребности покупателей (см. гл. 3), что обуславливает повышение значения стратегического планирования. Стратегия указывает фирме общее направление, следуя которому она эффективно взаимодействует с миром розничной торговли, его средой, покупателями и конкурентами.

В начале этой главы мы определим понятие *стратегии розничной торговли* и обсудим три ее основные составляющие: целевой рынок, форму торговли и конкурентные преимущества. Затем будут описаны подходы к созданию конкурентоспособной компании. В заключение главы мы обсудим процесс стратегического планирования в розничной торговле.

## ЦЕЛИ И МИССИЯ КОМПАНИИ

Цель любой акционерной компании — максимизация дохода акционеров, т. е. повышение стоимости акций и размера дивидендов. У владельцев небольших частных фирм могут быть другие цели, отличные от максимизации общей прибыли (например, обеспечение определенного уровня дохода при минимизации рисков).

Многие компании розничной торговли практикуют принятие заявления о миссии, или высшей цели фирмы. **Заявление о миссии** представляет собой описание целей компании и видов деятельности и действий, которые она собирается осуществлять. Здесь же дается определение целевых сегментов и форм торговли, которые будет использовать фирма. К примеру, заявление небольшой сети химчисток может быть сформулировано следующим образом: «Миссия

компании заключается в том, чтобы, удовлетворяя потребности клиентов и ориентируясь на качество, создать базу лояльных нам потребителей и занять лидирующие позиции в данной сфере в Сакраменто, обеспечивая владельцу стабильный ежегодный доход в размере \$ 100 тыс.».

Здесь определены цели компании и спектр видов ее деятельности. В заявлении о миссии указывается, что руководство не собирается заниматься розничным бизнесом за пределами Сакраменто, компания не будет пытаться стать ценовым лидером, равно как и использовать возможности по торговле материальными товарами (даже самыми качественными). Компания отказывается от любых проектов, которые ставят под угрозу получение ее владельцем годового дохода в размере \$ 100 тыс.

Стратегия розничной торговли, о которой сейчас пойдет речь, конкретизирует заявление компании о миссии.

## ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ?

Насколько необходима розничному торговцу стратегия? Разве для успеха компании не достаточно умения покупать дешево, а продавать дорого? Разве торговцы не стараются реализовать как можно больше товаров всем, кто ни пожелает приобрести их? Зачем им выделять целевые рынки и добиваться конкурентных преимуществ?

Однако широкий подход к розничной торговле напоминает нам действия генерала, приказывающего войскам двигаться в произвольном направлении, захватывая как можно больше территорий. Руководитель, настаивающий на бесцельной системе продвижения, обречен на поражение как в армии, так и в бизнесе. Возможно, в краткосрочном периоде прибыль компании и возрастет (будут захвачены обширные территории), однако сохранить высокие темпы развития в течение длительного времени не удастся. Розничный торговец, ориентирующийся на определенные рыночные цели, имеет возможность предложить определенным группам покупателей нечто лучшее, чем его беспорядочно мечущийся конкурент.

### Определение стратегии розничной торговли

**Стратегия розничной торговли** определяет: 1) целевой рынок розничного торговца, 2) форму торговли, которую планирует использовать фирма для удовлетворения потребностей целевого рынка, и 3) методы достижения и поддержания конкурентоспособности компании (создание и сохранение конкурентных преимуществ). **Целевой рынок** — это сегмент или сегменты рынка, на обслуживании которых торговец планирует сконцентрировать свои ресурсы и элементы торговли-микс. **Форма торговли** — это совокупность элементов торговли-микс (предлагаемые товары и услуги, политика ценообразования, программы рекламы и продвижения, подходы к дизайну магазина и представлению товара, типичное расположение). Ниже мы приводим несколько примеров стратегий компаний розничной торговли.

**Gymboree**, — торговая фирма, специализирующаяся на детской одежде и аксессуарах. Ее целевые потребители — семьи с детьми младше шести лет, годовой объем продаж — около \$ 200 млн. Форма торговли — предложение высококачественной фирменной детской одежды ярких расцветок с четкими смешными картинками. Товар продается в Магазинах площадью 100-150 кв. м, размещенных в региональных торговых центрах. Дизайн предполагает использование в оформлении ярких цветов, хорошую освещенность помещений. Преимущество *Gymboree* перед ее принципиальным конкурентом компанией *GapKids* заключается в уникальной семейной атмосфере магазинов. На стенах магазинов в определенном порядке развешивается одежда, чтобы покупателям было проще выбирать необходимые предметы гардероба, а проходы позволяют покупателям прогуливаться по залам с колясками. Пока родители делают покупки, их дети играют в специально отведенных местах или смотрят видеозаписи <sup>1</sup>.

**Spiegel**. Годовой объем продаж компании, торгующей по каталогам, превышает \$ 2 млрд. Ее целевой рынок составляют работающие женщины в возрасте от 21 до 59 лет, имеющие доход, как у первых 30 % американских домохозяйств. Основная форма торговли, используемая на данном рынке, — 600-страничный каталог, в котором представлены предметы одежды, домашней мебели и украшений, обновляемый дважды в год. *Spiegel* стремится поддержать конкурентоспособность, 1) предлагая уникальные, высококачественные товары, приобретаемые через сети поставщиков; 2) весьма привлекательно представляя товары, что побуждает покупателей пользоваться каталогом в течение нескольких месяцев; 3) используя эффективную систему исполнения заказов. Ежегодно 900 телефонных операторов компании принимают 18,7 млн звонков, отвечая практически на каждый из них уже после второго гудка. Система складов компании обрабатывает и отправляет до 100 тыс. заказов в смену <sup>2</sup>.

**Autozone** — торговец автомобильными запчастями. Компания была основана в Мемфисе в 1979 г., сегодня ее годовой объем продаж превышает \$ 1 млрд. Целевой рынок — потребители с низким уровнем дохода, вынужденные самостоятельно ремонтировать свои автомобили. *Autozone* добилась высокой степени лояльности потребителей в своем сегменте, обеспечивая исключительные удобства и высокий уровень обслуживания. Магазины размещаются в тех районах, где проживают покупатели, и не закрываются до полуночи. Практически все работники имеют опыт работы в авторемонтных службах. Они могут осмотреть машину покупателя, чтобы определить, какая именно деталь требуется, и помогают клиентам установить наиболее простые из них, вроде передних фар или шлангов <sup>3</sup>.

**Family Dollar** — уникальная сеть магазинов низких цен, состоящая более чем из 1500 отделений, общий годовой объем продаж составляет \$ 800 млн. Целевой рынок — женщины в возрасте от 25 до 49 лет с семейным доходом от \$ 15 000 до \$ 25 000. Специально для своих весьма ограниченных в свободных средствах потребителей *Family Dollar* устанавливает низкие цены, избегая ненужных изысков в обслуживании. Форма торговли — нечто среднее между торговлей через небольшие магазинчики и магазины низких цен. Магазины компании



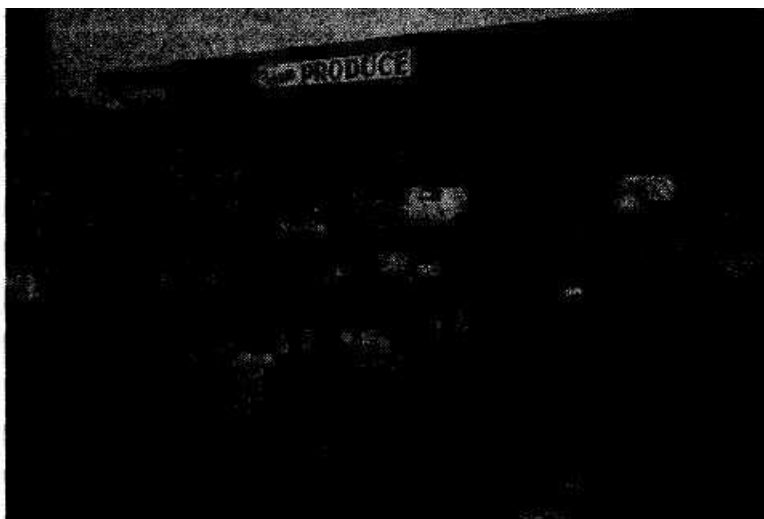
небольшие (от 650 до 900 кв. м), располагаются в местных (как правило, тоже небольших) торговых центрах. В них предлагается ограниченный набор услуг, штат работников невелик, продажи осуществляются за наличный расчет. Конкурентное ценовое преимущество *Family Dollar* заключено в системе распределения. Товар еженедельно доставляется в магазины из полностью автоматизированного распределительного центра на основе отчетов о состоянии запасов и заказов менеджеров. Заявки передаются по электронной почте с помощью специальных переносных устройств. Все предназначенные к отправке коробки и ящики помещаются на конвейерные ленты (общая длина которых составляет 9,9 км) и проходят через лазерные сканеры, которые распределяют их по 14 погрузочным линиям. Каждая такая линия снабжена телескопическим расширением на конце, так что упаковки попадают непосредственно в трейлер<sup>4</sup>.

В каждой из этих стратегий присутствует определение целевого сегмента рынка и формы ведения торговли, а также описываются те характеристики компании, с помощью которых она планирует обрести и/или поддерживать свое долгосрочное конкурентное преимущество. Рассмотрим основные составляющие стратегии более подробно.

## ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК И КОНКУРЕНТЫ

В стратегии необходимо рассмотреть оба элемента мира розничной торговли: и покупателей, и конкурентов. Успеха добивается тот, кому удастся удовлетворять потребности своих целевых покупателей лучше, чем это делают конкуренты. Выбирая целевой рынок, розничный торговец определяет, каких покупателей он стремится обслуживать, а при определении формы торговли указывает общие характеристики торговли-микс, с помощью которой будут удовлетворяться их потребности.

*Традиционный  
розничный рынок  
напоминает  
фермерский —  
сделки  
закljučаются  
непосредственно  
между продавцами  
и покупателями*



В определенном смысле все розничные торговцы конкурируют друг с другом за покупателей, так как сумма денег, которой располагают потребители, ограничена. Каждый доллар, потраченный в продовольственном магазине, уменьшает объем покупок, скажем, хозяйственных товаров. Однако конкуренцию между продовольственными магазинами и магазинам бытовых товаров вряд ли можно назвать существенной постольку, поскольку элементы торговли-микс в данном случае направлены на удовлетворение совершенно разных потребностей. Наиболее интенсивная конкурентная борьба происходит между торговыми фирмами, расположенными в одном и том же географическом районе и имеющими схожие элементы торговли-микс, направленные на один и тот же рынок.

### Целевой рынок розничного торговца

Рынок в традиционном понимании этого слова — место, где встречаются продавцы и покупатели и заключаются сделки. Простейший пример — фермерский рынок, на котором покупатель в случае необходимости приобретает несколько початков кукурузы. Однако на современных рынках потенциальные покупатели и продавцы отнюдь не сосредоточены в одном месте, сделки могут заключаться и без непосредственного контакта между ними. Теперь покупатель может связаться с продавцом и сделать заказ по телефону или с помощью компьютера.

Мы будем определять **розничный рынок** не как отдельное место, где встречаются индивиды, стремящиеся заключить сделку, а как группу потребителей с одинаковыми потребностями (*сегмент* рынка) и группу розничных торговцев, удовлетворяющих нужды покупателей с помощью одной и той же формы торговли. Таким образом, розничный рынок может быть определен с точки зрения потребителей (**целевой сегмент** или **целевой рынок**) и с точки зрения конкурентов (других фирм, использующих такую же форму торговли).

На *рис. 5.1* приведен пример розничных рынков женской одежды. Слева перечислены различные формы торговли, каждой из которых соответствует определенный набор элементов торговли-микс (см. гл. 2), а в верхней строке — сегменты рынка, в которых они применяются (в *рис. 5.1* мы используем те же сегменты фирмы *J.C. Penney*, что и в гл. 4). Каждый квадрант полученной матрицы представляет собой потенциальный розничный рынок, на котором конкурируют два или более торговцев. К примеру, магазины *Limited Express* и *The Gap*, расположенные в одном и том же географическом районе, конкурируют друг с другом в двух квадрантах — среди специализированных магазинов, обслуживающих женщин с традиционными и современными вкусами, а *Wal-Mart* и *Kmart* — предлагают товары по низким ценам покупательницам, предпочитающим консервативный стиль.

Этот же рынок можно было представить и по-другому, например расширить перечень форм торговли, добавив фирменные магазины и продажи по телевидению. Вместо сегментирования по стилю одежды можно было применить другие подходы, о которых рассказывалось в гл. 4, например по демографическим показателям и стилям жизни. И все же пусть на *рис. 5.1* применен только один способ описания рынка женской одежды, он наглядно показывает, как опреде-



Рис. 5.1. Различные сегменты рынка женской одежды

ляются розничные рынки (квадранты на диаграмме) в соответствии с критериями формы торговли и сегментирования.

По сути, на рис. 5.1 изображено «поле боя» торговцев женской одеждой, а позиция фирмы на нем характеризует первые два элемента ее стратегии — целевой рынок и форму торговли. К примеру, компания *Target* сконцентрировала свои усилия на одном розничном рынке — торговле по низким ценам в традиционном сегменте, а в принятой ею стратегии обязательно будут указаны направления распределения имеющихся ресурсов.

## УСТОЙЧИВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Заключительный элемент стратегии торговли — описание того, как розничный торговец планирует создавать или поддерживать преимущество перед конкурентами. **Устойчивое конкурентное преимущество** — это превосходство

над компаниями-соперницами, которое торговец сохраняет в течение длительного периода времени. На *рис. 5.2* перечислены некоторые подходы, использование которых позволяет торговой фирме получить такие преимущества. Сразу оговоримся, что этот список не является исчерпывающим. Любое действие, предпринимаемое розничным торговцем, может стать основой для получения превосходства над конкурентами.

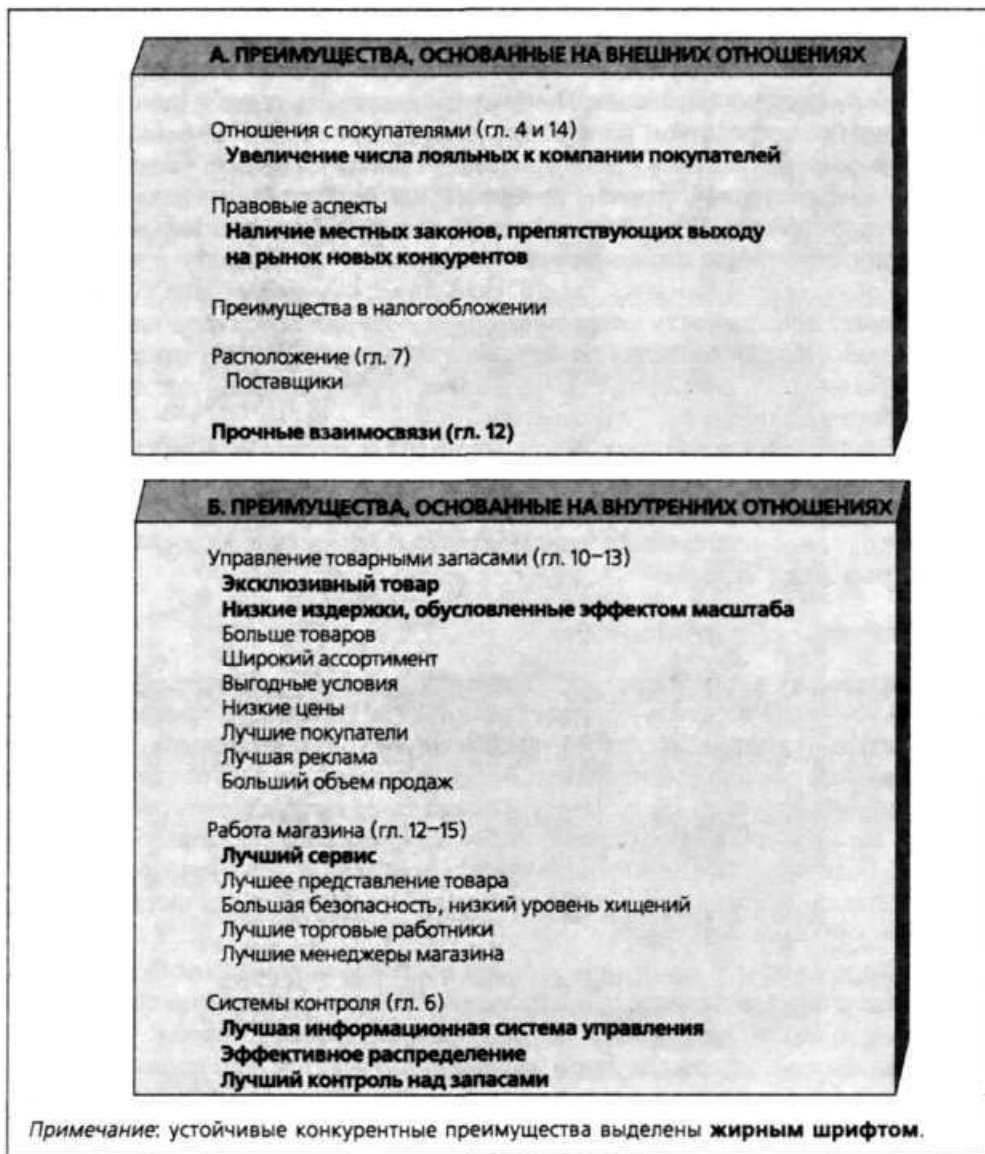


Рис. 5.2. Подходы к созданию конкурентного преимущества

Некоторые конкурентные преимущества сохраняются в течение длительного времени, другие могут быть воспроизведены конкурентами практически мгновенно. К примеру, компания *Star Market* вряд ли добьется долгосрочного преимущества перед супермаркетами *Shop & Shop*, если в ее кафетериях будет продаваться кофе по более низким ценам. В *Shop & Shop* быстро — в течение нескольких часов — узнают, что *Star* снизила цены, и уже на следующий день сделают то же самое (если это позволит привлечь дополнительных покупателей). Так же обстоят дела и с расширением и углублением ассортимента. В случае наплыва покупателей конкуренты просто начинают заказывать больше товаров для своих магазинов. Поэтому добиться устойчивого конкурентного преимущества посредством изменения цен и ассортимента довольно трудно.

Получить конкурентное преимущество — значит защитить свои рыночные позиции «непрístupной стеной», препятствующей контактам компаний-соперниц с потребителями. Если торговцу удастся «огородить» привлекательный рынок, конкуренты обязательно попытаются преодолеть преграду и с течением времени обязательно добьются своего. Но если «стена» достаточно высока, компания имеет возможность удерживать свои позиции достаточно длительное время, минимизируя давление конкурентов и увеличивая тем самым собственную прибыль. Итак, устойчивое конкурентное преимущество — залог финансового успеха в долгосрочной перспективе.

В распоряжении розничных торговцев имеются пять основных способов завоевания устойчивых конкурентных преимуществ: 1) покупательская лояльность, 2) расположение магазина, 3) отношения с поставщиками, 4) информационные системы управления и распределения, 5) снижение издержек. Давайте рассмотрим каждый из них.

## **Покупательская лояльность**

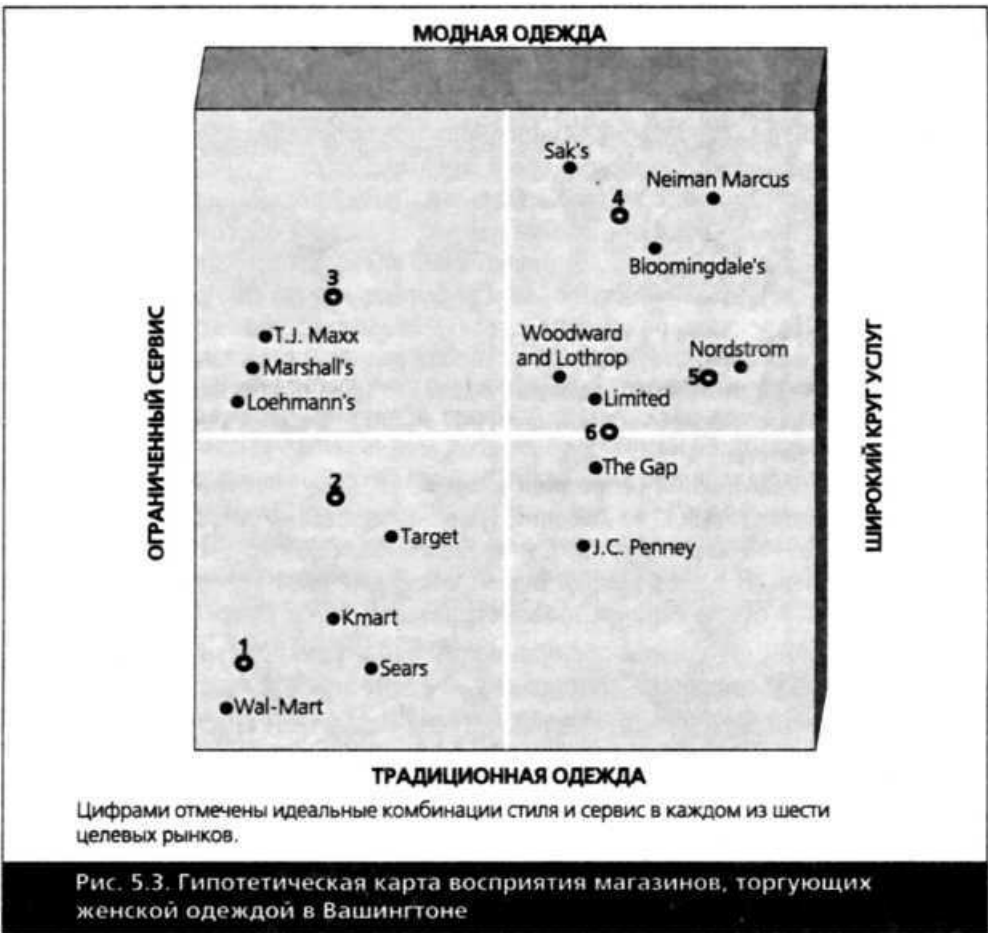
**Покупательская лояльность** означает, что потребители предпочитают совершать покупки в определенном магазине. Но для того, чтобы говорить о лояльности, магазин должен не просто нравиться покупателям больше, чем соседний. Лояльные покупатели, например, будут продолжать делать покупки в центре хозяйственных товаров *Home Depot* и после того, как рядом откроется аналогичный магазин, возможно, даже с несколько более широким ассортиментом или чуть более низкими ценами. Покупательская лояльность базируется на фундаменте позиционирования, обеспечении высокого уровня обслуживания и предложении уникальных товаров.

**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ.** Повышение степени лояльности покупателей к магазину достигается посредством создания привлекательного имиджа торговой точки и постоянного его подкрепления с помощью предлагаемых товаров и услуг. Процесс создания и поддержки такого имиджа и называется *позиционированием*.

**Позиционирование** — это создание и внедрение такой торговли-микс, которая создавала бы у покупателей образ розничного торговца, отличный от имиджа фирм-конкурентов. Создание привлекательного образа магазина в сознании потребителей (а не в воображении владельца) — важнейший элемент позиционирования. Поэтому розничный торговец должен провести исследова-

ние рынка, чтобы определить, в какой степени имидж магазина соответствует потребностям целевых покупателей. Для оценки того, как потребители воспринимают различные магазины и каким из них отдают предпочтение, часто используются *карты восприятия*.

На *рис. 5.3* представлена гипотетическая карта восприятия торговцев женской одеждой в городе Вашингтоне, имеющая два измерения: стиль одежды и уровень сервиса. Они представляют собой две основные характеристики, которые определяют в нашем примере мнение потребителей о магазине. Расстояние между двумя позициями на карте восприятия показывает, насколько похожими выглядят соответствующие магазины в глазах потребителей. К примеру, *Neiman Marcus* и *Bloomingdale's* расположены очень близко друг к другу, потому что, с точки зрения потребителей, предлагают одинаковые товары (стили одежды) и уровень обслуживания. Расстояние между *Nordstrom* и *Kmart*, наоборот, очень большое. Покупатели убеждены, что магазины этих компаний значительно различаются. Отметим, что между магазинами, расположенными



близко друг к другу, конкуренция особенно сильна, так как покупатели считают, что и там, и там они получают аналогичные товары и услуги.

Основываясь на данной карте, можно утверждать, что *The Limited*, например, имеет образ компании, предлагающей стильную одежду и относительно высокий уровень сервиса, а *Sears* воспринимается как торговец женской одеждой традиционных стилей, предоставляющий весьма ограниченный набор услуг.

Выделенные точки показывают характеристики идеального торговца, с точки зрения потребителей из различных рыночных сегментов. К примеру, потребители из сегмента 3 предпочитают магазины, в которых продается модная одежда и предлагается ограниченный набор услуг, а потребителям сегмента 1 необходимы традиционные товары в комплекте с хорошим сервисом. Расстояние между «идеальной точкой» и позицией розничного торговца показывает оценку потребителями данной фирмы. Чем меньше это расстояние, тем лучше выглядит торговец в глазах покупателей рассматриваемого сегмента. Таким образом, в сегменте 6 наибольшее предпочтение отдается *The Gap*, а не *J.C. Penney*, так как имидж магазинов первой ближе к образу идеальных торговых предприятий. *Пример 5.1* рассказывает о том, как *J.C. Penney* изменила образ своих магазинов, предлагающих широкий ассортимент товаров для сегмента 1, на образ общенационального универмага, работающего в сегменте 6.

**СЕРВИС.** Второй фактор дифференцирования предложения розничного торговца и создания устойчивого конкурентного преимущества — уровень обслуживания покупателей. Однако поддерживать высокий уровень сервиса в течение длительного периода времени весьма непросто. Услуги обеспечиваются торговыми работниками, а сотрудников необходимо обучать, периодически они должны повышать свою квалификацию, да и работают они не так последовательно, как машины. Торговцы, решившие сделать ставку на уровень обслуживания покупателей, ежедневно буквально внушают его важность своим работникам. Например, в *Neiman Marcus* традиция высокого уровня сервиса поддерживается со дня открытия первого магазина в 1907 г., когда Эл Нейман лично встречал каждого посетителя.

Для создания хорошей репутации в сфере сервиса требуется значительное время и огромные усилия, но высокий уровень сервиса — ценнейший стратегический ресурс, так как конкурентам чрезвычайно сложно добиться аналогичных результатов. В гл. 14 вопрос о том, как розничные торговцы добиваются преимуществ в сфере сервиса, рассматривается более подробно.

**ТОВАР.** В отличие от уровня обслуживания ваши конкуренты имеют возможность закупить и выставить на продажу аналогичные товары. Однако некоторым розничным торговцам, таким как *The Gap* и *The Limited*, удалось получить устойчивое конкурентное преимущество с помощью специально производимых товаров (под *частными торговыми марками*).

## Расположение магазина

Классический ответ на вопрос о трех самых важных в розничной торговле вещах звучит так: «Место, место и еще раз место». Помимо того, что место распо-

## ПРИМЕР 5.1

*J.C. Penney* разрабатывает новую стратегию позиционирования

До конца 1950-х гг. *J.C. Penney* специализировалась на торговле дешевыми текстильными изделиями собственных марок, и ее магазины располагались в небольших городках по всей территории США (см. гл. 1). В 1960-х гг. стратегия компании изменилась, и, следуя по стопам *Sears*, она начала открывать магазины в региональных торговых центрах, позиционируя себя в сегменте 1 (см. рис. 5.3), потребителей которого привлекали модные товары и высокий уровень сервиса, характерный для универмагов. Кроме одежды *Penney* продавала бытовую технику, краски, газонокосилки, автомобильные аккумуляторы. Во многих ее магазинах были автомастерские.

В начале 1980-х гг. объемы продаж и прибыли региональных торговых центров стабилизировались. Маркетинговое исследование показало, что потребители, совершающие покупки в торговых центрах, принадлежали в основном к сегментам 4, 5 и 6 и нуждались не столько в модной одежде, сколько в аккумуляторах и холодильниках. Кроме того, покупатели *Penney* приобретали в основном дешевый текстиль (мужские трусы, носки и детскую одежду), а за более модными предметами одежды они ходили в соседние магазины.

Чтобы поправить положение, компания решила репозиционировать магазины в уни-

вермаги, предлагающие модную одежду по выгодным ценам, ориентированным на выходцев из среднего класса. Отделы товаров для садоводов и автолюбителей, равно как и бытовой техники и хозяйственных товаров, были закрыты в 1983 г., а спорттоваров и бытовой электроники — в 1988 г., хотя их ежегодная выручка превышала \$ 1,5 млрд. В период с 1983 по 1987 гг. *J.C. Penney* направила на модернизацию магазинов, на создание ориентированного на моду визуального облика более \$ 1 млрд.

В завершение перехода от магазинов с широким ассортиментом к универсам *Penney* предлагала не только товары под частными торговыми марками, но и под общенациональными, пользующимися популярностью на целевом рынке. *J.C. Penney* стала крупнейшим продавцом товаров таких компаний, как *Dockers* и *Levi*.

Источник: *Karen Blumenthal*, «Penney Moves Upscale in Merchandise but Still has to Convince the Public», *The Wall Street Journal*, June 7, 1990, pp. A1, A8; *Francine Schwadel*, «Fashion Statement, Its Earnings Sagging, Sears Upgrades Line of Women's Apparel», *The Wall Street Journal*, May 9, 1990, pp. A1, A6.

ложения магазина является критическим фактором его выбора покупателями, оно позволяет торговцу получить преимущество перед конкурентами. Например, когда в наиболее оживленном, с точки зрения движения пешеходов, месте улицы открывается ресторан *McDonald's*, положение других предприятий быстрого питания ухудшается. Единственная надежда исправить положение — решение *McDonald's* закрыть свой бизнес. Данный способ построения устойчивого конкурентного преимущества описывается в гл. 7.

## Отношения с поставщиками

Установив прочные взаимосвязи с поставщиками, розничные торговцы могут получить эксклюзивные права на: 1) продажу товаров в определенном регионе, 2) приобретение товаров по более низким ценам или на более выгодных условиях, чем конкуренты, 3) ускоренную доставку товаров. Отношения с поставщиками, как и отношения с покупателями, выстраиваются в течение длительного времени, поэтому конкуренты не имеют возможности воспроизвести их.

У компании *Kmart* установлены электронные каналы связи с 2600 из 3000 поставщиков, а 250 из них получают данные непосредственно с кассовых тер-



миналов. Таким образом *Kmart* увеличивает вероятность того, что необходимый покупателю товар будет бесперебойно представлен в ее магазинах. Более подробно об этом читайте в гл. 9.

## **Информационные системы управления и распределения**

Основа успеха компании *Wal-Mart* — ее система распределения, внедрение которой потребовало очень много времени и сил. Но теперь, когда *Wal-Mart* обладает несомненным конкурентным преимуществом, *Kmart* (ее конкурент на розничном рынке) для достижения того же уровня продаж и создания столь же эффективной системы распределения товаров вынужден будет удвоить усилия и затратить значительно больше времени. Иными словами, *Wal-Mart* получила долгосрочное конкурентное преимущество. Аналогичным образом информационная система управления позволяет компании быстрее реагировать на потребности покупателей. В гл. 6 мы обсудим различные типы таких систем и покажем, как некоторые розничные торговцы с их помощью добились устойчивого конкурентного преимущества.

## **Сокращение издержек**

Любая торговая фирма контролирует издержки своей основной деятельности. Затраты имеют большое значение даже для *Neiman Marcus*, несмотря на то, что эта компания предлагает высокий уровень обслуживания и очень дорогие товары, а ее покупатели не так чувствительны к цене. Ведь даже если *Neiman Marcus* предлагала бы то же качество товара и тот же сервис, что и конкуренты, но с меньшими затратами, повысилась бы либо норма прибыли компании, либо она получила бы возможность направить для привлечения новых покупателей дополнительные средства. Если *Neiman Marcus* считает, что ее покупатели не слишком чувствительны к цене, возможно, ей удастся расширить их круг, не снижая цены, а еще более повысив уровень обслуживания, расширив ассортимент, изменив способы демонстрации товаров.

## **Совмещение различных источников конкурентного преимущества**

Создавая устойчивое преимущество перед конкурентами, торговые фирмы редко полагаются лишь на один способ, как-то снижение затрат или повышение уровня сервиса. Для того чтобы построить максимально высокую защитную «стену», компании необходимо использовать сразу несколько источников конкурентных преимуществ. Например, успех *Toys «R» Us* обусловлен повышением лояльности ее покупателей, созданием прочных отношений с поставщиками, наличием превосходных информационных и управленческих систем и контролем над затратами.

Целевые потребители *Toys «R» Us* не нуждаются в каком-то особенном уровне обслуживания; им прекрасно известно, что при выборе игрушек они не получат практически никакой помощи. Но они также знают, что обязательно найдут

в магазине необходимые товары по ценам ниже, чем в большинстве других магазинов, что любую игрушку можно будет без проблем вернуть и что им не придется выстаивать в очереди в кассу. *Toys «R» Us* удалось привлечь к себе покупателей и превратить их в лояльных потребителей, так как она всякий раз оправдывает их ожидания.

Для этого компании пришлось немало потрудиться. Зато сегодня ее отношения с поставщиками таковы, что она не имеет проблем с популярными игрушками. Системы распределения и контроля над запасами обеспечивают необходимый ассортимент во всех магазинах компании. Увеличив число касс и обеспечив участие всех кассиров в обширной программе обучения, *Toys «R» Us* удалось сократить время ожидания покупателей в очереди. Если покупатель захочет вернуть товар, возврат оформят быстро и вежливо, и это тоже результат обучения работников. Как мы видим, создав ряд уникальных особенностей, *Toys «R» Us* выстроила высокую «стену» и обезопасила свою позицию на рынке — позицию фирмы, специализирующейся на товарной категории и обслуживающей семьи с маленькими детьми.

*Пример 5.2* поведает вам о предпринимательнице, добившейся успеха в торговле цветами. Ее бизнес основывается на уникальной системе распределения, устойчивых взаимосвязях с поставщиками и хороших отношениях с покупателями.

## СТРАТЕГИИ РОСТА

На *рис. 5.4* представлены четыре направления роста торговой компании: проникновение на рынок, расширение рынка, развитие новых форм торговли и диверсификация. По горизонтальной оси откладывается степень близости рассматриваемых вариантов развития с сегментами рынка, на которых фирма работает в настоящее время. Слева располагаются возможные направления деятельности, сходные с обслуживаемыми компанией рынками, справа — новые и совершенно незнакомые для торговца рыночные сегменты.

По вертикальной оси откладывается степень сходства имеющихся вариантов развития компании с текущими формами организации торговли. Внизу располагаются перспективные направления деятельности, в которых используется та же форма торговли, что и в настоящий момент, вверх — возможности, требующие новых и незнакомых форм торговли.

### Проникновение на рынок

В случае **проникновения на рынок** инвестиции компании направлены на уже существующих покупателей, при этом используются практикуемые компанией формы розничной торговли. В качестве примера можно привести увеличение объема продаж за счет того, что покупатели будут чаще посещать магазин, или за счет привлечения целевых потребителей, совершавших покупки в других торговых точках.

Один из способов достижения этой цели заключается в открытии новых магазинов, которые должны быть удобно расположены, другой — в обучении про-

## ПРИМЕР 5.2

Конкурентное преимущество компании *Calyx & Corolla* — распределение

В 1987 г. Рут Овэйдс создала компанию *Calyx & Corolla*, принимающую заказы на доставку живых цветов. В основу компании была положена новаторская концепция системы распределения, напрямую связывающая покупателя и поставщика.

Годовой объем продаж цветов и других растений, которыми торгует *Calyx & Corolla* в США, составляет \$ 9 млрд. Продажи осуществляются в цветочных магазинах (60 %) и супермаркетах (20 %). В цветочных магазинах весьма развит сервис: там помогут оформить особые мероприятия, доставят цветы на дом. С помощью *FTD*, всемирного кооператива, совладельцами которого являются 25 000 торговцев цветами, осуществляется доставка цветов в различные страны.

Вот как Рут описывает свою торговую концепцию: «Это стол на трех ножках, причем *Calyx & Corolla* — только одна из них. Вторая — лучшие производители цветов, а третья — это *Federal Express*»<sup>5</sup>. Ежемесячно *Calyx & Corolla* рассылает более 100 тыс. каталогов с описанием всевозможных цветочных композиций. Заказы передаются непосредственно производителям, которые отправляют цветы покупателям через *Federal Express*.

Большинство ферм, специализирующихся на выращивании цветов, невелики, поэтому *Calyx & Corolla* обеспечивает проведение для них специальных программ, обучающих ведению торговой деятельности. Им предоставляются коробки, в которых отправляются букеты, этикетки, вазы, информация о прогнозе сбыта. Если запас каких-то цветов у производителя иссякает, он сообщает об этом в фирму, чтобы там могли при необходимости

предложить покупателям замену. Работникам *Federal Express* предписывается не оставлять цветы замерзать на пороге дома, если принять заказ некому.

Заказывая цветы в *Calyx & Corolla*, а не у местного торговца, покупатели могут наслаждаться ими на одну-две недели дольше. Благодаря уникальной системе распределения они получают свои заказы уже через два дня после того, как срезаются цветы. В местном же цветочном магазине и в *FTD* цветы срезаются за неделю или две до продажи.

Источник: David Wylie, «Calyx and Corolla», Harvard Business School (Boston), Case 9-592-035, с изменениями от 28.10.92; Patti Hagan, «Hearts and Flowers: The Nose Gay Express», The Wall Street Journal, February 14, 1991, p. 36; «Ruth Owades», Working Woman Magazine, February 1991, pp. 10-12.

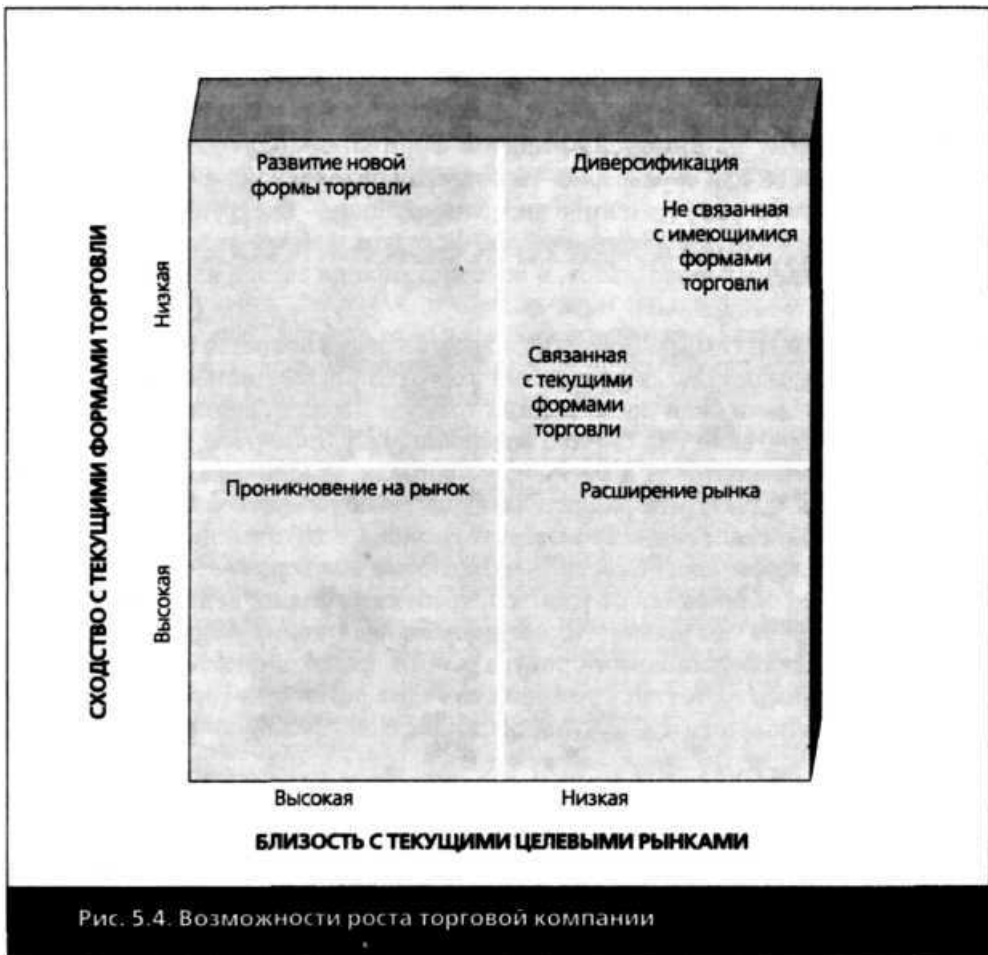
Стратегическое  
преимущество компании  
*Calyx & Corolla*  
заключается  
в партнерстве с *Federal  
Express*  
и производителями  
цветов



давцов навыкам кросс-торговли. *Кросс-торговля* означает, что продавцы одного отдела предлагают покупателям приобрести товары из других отделов как бы «в нагрузку». Например, работник, только что продавший платье, ведет покупательницу в отдел аксессуаров с целью подобрать ей подходящую сумочку или шарф. Успешная кросс-торговля позволяет увеличить объем продаж магазина при том же самом количестве покупателей.

## Расширение рынка

**Расширение рынка** производится за счет использования той же формы торговли на новых рыночных сегментах. Например, стратегия фирмы *The Gap* заключается в использовании специализированных магазинов для продажи современной спортивной одежды состоятельным мужчинам и женщинам в возрасте от 20 до 45 лет. Создание *GapKids* — это попытка расширить рынок, при которой та же форма торговли направлена на другой сегмент потребите-



лей, семьи с детьми от 2 до 12 лет. О другом примере — расширении на зарубежные рынки — будет рассказано в следующем разделе. В этом случае происходит выход на новый географический сегмент с сохранением существующей формы розничной торговли.

## Развитие новой формы торговли

Вариант **развития новой формы торговли** заключается в изменении способа обслуживания имеющихся покупателей. Например, компания *Talbots*, торгующая по каталогам, открыла сеть специализированных магазинов, в которых продавались те же товары и обслуживались те же целевые покупатели, однако форма торговли изменилась. Другой пример развития формы торговли: розничный торговец расширяет спектр представленных в магазине товарных категорий или изменяет глубину и широту ассортимента. Затраты, связанные с изменением предлагаемого набора товаров и услуг, обычно невелики, а вот смена формы организации торговли (скажем, когда универмаг начинает выпускать каталоги) требует гораздо больших инвестиций.

## Диверсификация

Сделавшая ставку на **диверсификацию** фирма переходит к использованию совершенно новой для себя формы торговли, направленной на не обслуживаемый ранее сегмент рынка. Пример диверсификации — внедрение *Sears* на рынок финансовых услуг и недвижимости. Впрочем, данная стратегия роста не принесла ожидаемых результатов, и вскоре компания вышла из новых сфер деятельности.

**ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ.** Вертикальная интеграция является одним из способов диверсификации, когда розничный торговец осуществляет инвестиции в оптовую торговлю и/или производство товаров. Пример вертикальной интеграции — приобретение *The Limited* компании *Mast Industries*, производившей товары по заказам оптовой и розничной торговли, и производства ювелирных изделий фирмы *Zale*. Интеграцию «назад по технологической цепочке», обращение торговой компании к производству можно отнести к диверсификации, потому что деловые способности, необходимые для массового изготовления товаров, весьма отличаются от навыков, требуемых для их реализации; это совсем другая сфера деятельности, предполагающая новые подходы и умения. Кроме того, непосредственными покупателями продукции производителей являются розничные торговцы, в то время как сама розничная торговля обслуживает конечных пользователей, что и предопределяет различия в маркетинге.

## Стратегические возможности роста и конкурентное преимущество

Как правило, источником конкурентных преимуществ являются возможности в наибольшей степени соответствующие текущей стратегии фирмы. Поэтому розничным торговцам проще всего добиться успеха, придерживаясь стратегии

проникновения на рынок, которая не предполагает выхода на новые, незнакомые рынки и внедрения новых форм торговли.

Если торговая фирма «встает» на путь расширения рынка, она стремится реализовать сильные стороны используемых методов торговли и закрепить это конкурентное преимущество на новом рынке, опираясь на свою репутацию и успех у покупателей. Но даже если текущая форма торговли и не дает торговцу никаких преимуществ, он может попытаться получить их с помощью новой формы.

В случаях, когда речь заходит о выходе на новые рынки или внедрении новых форм торговли, фирмы получают незначительное конкурентное преимущество, однако данные стратегии не стоит сбрасывать со счетов. Например, когда компания *Kmart* пришла к выводу о насыщении целевого рынка магазинов низких цен в США, она, обратившись к стратегии расширения рынка, открыла аналогичные магазины в Западной Европе и Мексике. Кроме того, *Kmart* применила стратегию развития новой формы торговли: у нее появились магазины, специализирующиеся на различных товарных категориях (*Sports Authority*, *Pace Warehouse* и *Builders Square*), однако впоследствии компания избавилась от этого подразделения.

Наименьшим конкурентным преимуществом и наибольшими рисками характеризуется стратегия диверсификации. Финансовые проблемы, с которыми столкнулась компания *Sears*, отчасти связаны с ее попыткой проникновения в страховой бизнес, операции с недвижимостью и торговлю ценными бумагами.

## ВОЗМОЖНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО РОСТА

Выход на международные рынки — одна из форм стратегии развития розничного бизнеса. Многие американские торговые фирмы начинают работать за пределами США, открывая магазины в Мексике, европейских странах и Японии. Как и иностранные компании, пытающиеся начать работать в США, они сталкиваются там с государственным регулированием, новыми культурными традициями и языковыми барьерами. Однако многие американские фирмы имеют сильные стимулы к глобальному расширению деятельности, так как внутренние рынки перенасыщены магазинами, а уровень конкуренции весьма высок.

Эксперты считают, что американские розничные торговцы обладают естественными преимуществами в глобальной конкурентной борьбе. Американскую культуру копируют и в странах Европы, и в Японии, что способствует мировой экспансии фирм США. Кроме того, многие производители и торговцы Америки давно «варятся в плавильном котле наций» США, поэтому им проще подстраиваться под стандарты разных стран и народов мира.

Интересы потребителей любой промышленно развитой страны прекрасно известны лучшим американским торговым фирмам. Основная особенность таких покупателей — относительно высокий уровень свободного дохода. Отчасти это связано с меньшим, чем в прошлом, числом детей в семьях, высокими заработками и государственными пособиями, а также положительным отношением к работе. Современные потребители обладают обширными знаниями о товарах, торговых марках и ценах. Чем больше жители Европы и Японии путешествуют

по миру, тем чаще они задаются вопросом, почему цены на многие товары у них дома представляются искусственно завышенными. Они тоже не желают тратить время на хождение по магазинам, отдают приоритет ценности товаров и так же, как американцы, интересуются распродажами и прочими специальными мероприятиями. Наконец, современные потребители ценят возможность выбора, удобство и цены, которые предлагают им такие «убийцы категорий», как *Toys «R» Us* и *Blockbuster Video*.

Прекрасные предпосылки для выхода на международные рынки благодаря приобретенному в США опыту имеют фирмы, специализирующиеся на товарных категориях. Например, компании типа *Toys «R» Us* предлагают широкий ассортимент товаров, поставляемых из самых разных стран. Данное преимущество становится особенно ценным, если потребители нуждаются именно в фирменных изделиях. Во-вторых, такие торговцы, как *Wal-Mart*, благодаря эффективным системам распределения и закупочной мощи могут предложить низкие цены на любом рынке. И государственные границы им не помеха. В-третьих, несмотря на различия между странами, «специалисты в категориях» разработали уникальные системы и стандарты, позволяющие контролировать работу большого числа магазинов, что найдет применение в любой стране. Наконец, узкий ассортимент и целенаправленная стратегия позволяют компании донести до работников каждого магазина (вне зависимости от культурной среды) приемы, политику и правила управления.

Рассмотрим возможности, которые имеют американские розничные торговцы в Мексике, Европе и Японии.

## Мексика

Мексика привлекает торговцев США по ряду причин. Прежде всего в соответствии с Североамериканским соглашением о свободной торговле (*NAFTA*) американские торговые фирмы имеют возможность свободного выхода на рынки Мексики и Канады.

По уровню развития экономики Мексика занимает 14-е место в мире и по прогнозам должна войти в число 10 стран-лидеров уже в первом десятилетии XXI в. Это относительно молодая нация: более трети жителей страны младше 14 лет, 50 % населения — в возрасте от 15 до 44 лет, что означает наличие широкой потребительской базы. Мексиканцы традиционно являются приверженцами американских торговых марок.

Проблема, с которой сталкиваются американские торговцы в Мексике, связана с уровнем свободных денежных средств у населения. 57 % мексиканцев зарабатывают \$ 5-10 в день, \$ 30 получает менее 5 % населения. Другое труднопреодолимое препятствие заключается в нахождении хорошего и вместе с тем доступного места для магазина. В Мехико, где сосредоточена большая часть населения страны, арендная плата вдвое превышает средние ставки аренды недвижимости в США.

Вслед за *Oshman's Sporting Goods*, *Radio Shack*, *Blockbuster Video*, *Pizza Inn* и *Woolworth* на мексиканский рынок выходят такие крупные компании, как *Wal-Mart*, *J. C. Penney* и *Dillard*, Однако в связи с девальвацией песо возмож-

ности для роста в этой стране стали несколько менее привлекательными, так как обесценивание национальной валюты резко повышает стоимость импортируемых товаров.

## Европа

Западная Европа уже довольно давно является приоритетной целью стратегий расширения американских торговых компаний. Особенного успеха добилась здесь компания *Toys «R» Us*. «Высадившись» в Великобритании (в 1985 г.), компания распространила свою деятельность на Францию, Германию, Испанию и Австрию. Неплохо зарекомендовали себя в Европе и такие сети ресторанов быстрого питания, как *McDonald's*, *TGI Friday's*, *Pizza Hut* и *Haagen-Dazs*. После того как *Blockbuster Entertainment* приобрела британскую компанию *Cityvision PLC*, число ее магазинов увеличилось до 850, не считая отделений в Германии и Испании. Не отстают и торговцы модной одеждой. Такие марки, как *The Gap* и *Polo* компании *Ralph Lauren*, прочно обосновались и в Великобритании, и на континенте.

Европейская экспансия позволяет американским компаниям снижать издержки, использовать современные компьютерные технологии, упрощается процесс пересечения границ, снимаются некоторые ограничения на перемещение капитала и франчайзинг.

Однако хотя в рамках ЕС упразднены многие ограничения, европейские страны и даже регионы весьма отличаются друг от друга в плане привычек, вкусов, традиций населения и законодательства. Например, в некоторых государствах действует ограничение на развитие гипермаркетов, в других запрещено проведение рекламных кампаний и распродаж в определенные периоды, в основном в конце лета и после Рождества, Профсоюзы, за которыми иногда стоят и религиозные организации, настаивают на недопустимости работы магазинов поздно вечером и по воскресеньям.

Самыми «горячими» вопросами являются защита прав потребителей и защита окружающей среды. Например, розничные торговцы должны подчиняться правилам маркировки всех емкостей, предназначенных для повторного использования, и несут ответственность за утилизацию батареек и других отходов. Фирмы, торгующие в Германии, обязаны заниматься переработкой упаковочных материалов, продаваемых в их магазинах.

Что общего между фирмами из США, добившимися успеха в Европе? Во-первых, многие европейские потребители отдают предпочтение компаниям-поставщикам и товарам, ассоциирующимся с американским стилем жизни. Джинсы *Levi's*, к примеру, являются таким мощным символом статуса, что свободно продаются по \$ 100 за пару и подделываются сплошь и рядом. Еще один «перебравшийся» через Атлантику фактор успеха — старый добрый американский сервис «с улыбкой». У компании *Euro-Disney* возникли немалые проблемы

**ФАКТ**  
Средний американский потребитель приобретает примерно 1,5 пары спортивной обуви в год, а средний европеец — одну пару раз в пять лет.



с тем, чтобы персонал парка развлечений (в основном французы) был всегда вежлив и приветлив. Наконец, к некоторым фирмам, к числу которых относится и компания быстрого питания *TGI Friday's*, успех пришел благодаря использованию торговли-микс, ранее никогда в Европе не применявшейся. Обширное меню, типично американская кухня и быстрый, дружелюбный сервис по умеренным ценам позволили компании занять важную нишу на рынке, в которой ранее доминировали дорогие рестораны и бары. *Price/Costco*, оптовый клуб, рассчитывает на успех во Франции и Испании, так как ее форма торговли является улучшенным вариантом европейского *cash-and-carry* (магазинов самообслуживания, торгующих мелким оптом по низким ценам). В *Price/Costco* покупатели находят широкий ассортимент свежих фруктов и овощей, бакалеи, различных промышленных товаров плюс услуги аптеки.

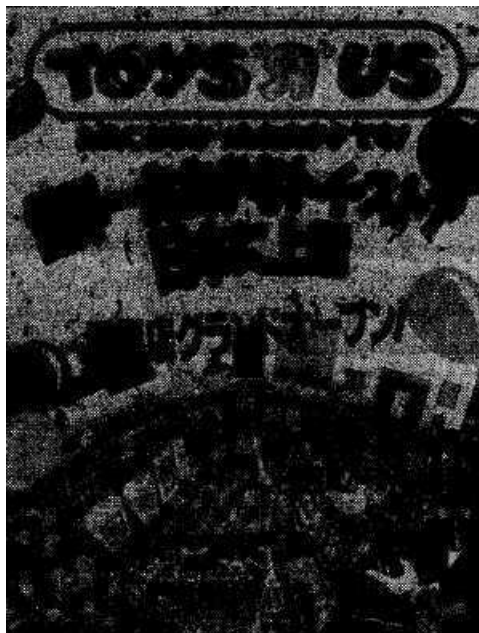
Американские розничные торговцы очень осторожно выходят на западноевропейские рынки, где их могут поджидать незаметные на первый взгляд препятствия. Европейский бизнес по-прежнему находится «под пятой» бюрократии, все юридические вопросы решаются довольно медленно, нуждаются в более четких формулировках законы о земле и коммерческой собственности. Население негативно относится ко многим ценностям рыночной экономики, не все сотрудники быстро привыкают работать в условиях конкуренции. Ощущается нехватка производственных, распределительных, технологических мощностей, а в некоторых случаях и электроэнергии. Наконец, в европейских странах весьма высок уровень безработицы.

## Япония

Не так давно большинство японцев предпочитали национальную одежду, кимоно, а сегодня на улицах Страны восходящего солнца подавляющее большинство прохожих одеты в костюмы, платья или джинсы. Даже новобрачные надевают свадебные кимоно только для того, чтобы сфотографироваться, а затем сменяют их на белые костюмы и платья, как на любой американской свадьбе.

Хотя западные товары весьма популярны, практика ведения бизнеса в Японии значительно отличается от американской. В некотором смысле дизайн японских магазинов на голову опережает оформление торговых залов как в США, так и в других странах. Например, отдел детских товаров в крупном магазине обязательно соответствует размерам маленьких «покупателей», огромные игровые площадки заполнены мягкими игрушками. У японцев два основных праздника, соответственно и два повода делать подарки (объем продаж в предпраздничные дни составляет 20-25 % от годового). Местные универмаги по размеру в три-четыре раза превосходят американские, в субботу универмаг могут посетить миллион человек, и это совершенно обычное явление. Некоторые розничные торговцы нанимают целые армии продавцов, которые сопровождают покупателей, пока те совершают покупки. Такое было и в США лет 30 тому назад.

Значительно отличается от американской и система распределения товаров. В отличие от Соединенных Штатов в Японии важную роль играют оптовые торговцы, большая часть товаров продается партиями. Зачастую оптовики договариваются с розничными торговцами об аренде площадей и работают прямо



*Когда Toys «R» Us открывала магазины в Германии и Японии, она шла по пути расширения рынка, используя привычную форму торговли — «специалист в категории»*

в магазинах. При этом риски розничных торговцев снижаются, однако они получают и меньшую (в сравнении с США) норму прибыли. Япония представляет собой прекрасную возможность для фирм, имеющих сложную систему распределения и готовых экспериментировать с новыми стратегиями продвижения.

Пожалуй, основным фактором в пользу проникновения американских торговых компаний на рынок Японии стала отмена закона «О крупных розничных магазинах», который запрещал открытие торговых точек площадью свыше 500 кв. м без согласия большинства мелких независимых торговцев из прилегающих районов. Этот закон защищал как мелкие, так и уже существующие крупные торговые фирмы.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**Стратегическое планирование** — это последовательность этапов, в ходе которых розничный торговец разрабатывает стратегический план (см. *рис. 5.5*) и определяет целевой рынок, формы торговли и способы построения устойчивых конкурентных преимуществ.

### Этап 1. Оценка ситуации

Анализ бизнеса и внешней среды, проводимый компанией на данном этапе, призван определить возможности торговли, потребности потребителей на различных рынках и деловые способности фирмы, необходимые для их удовлетворения. Этот анализ, который часто называют **оценкой ситуации**, состоит из трех элементов: 1) оценка привлекательности розничных рынков, на которых

фирма конкурирует или может конкурировать, 2) оценка целей и деловых способностей конкурентов, 3) оценка сильных и слабых сторон фирмы по отношению к конкурентам (самоанализ).

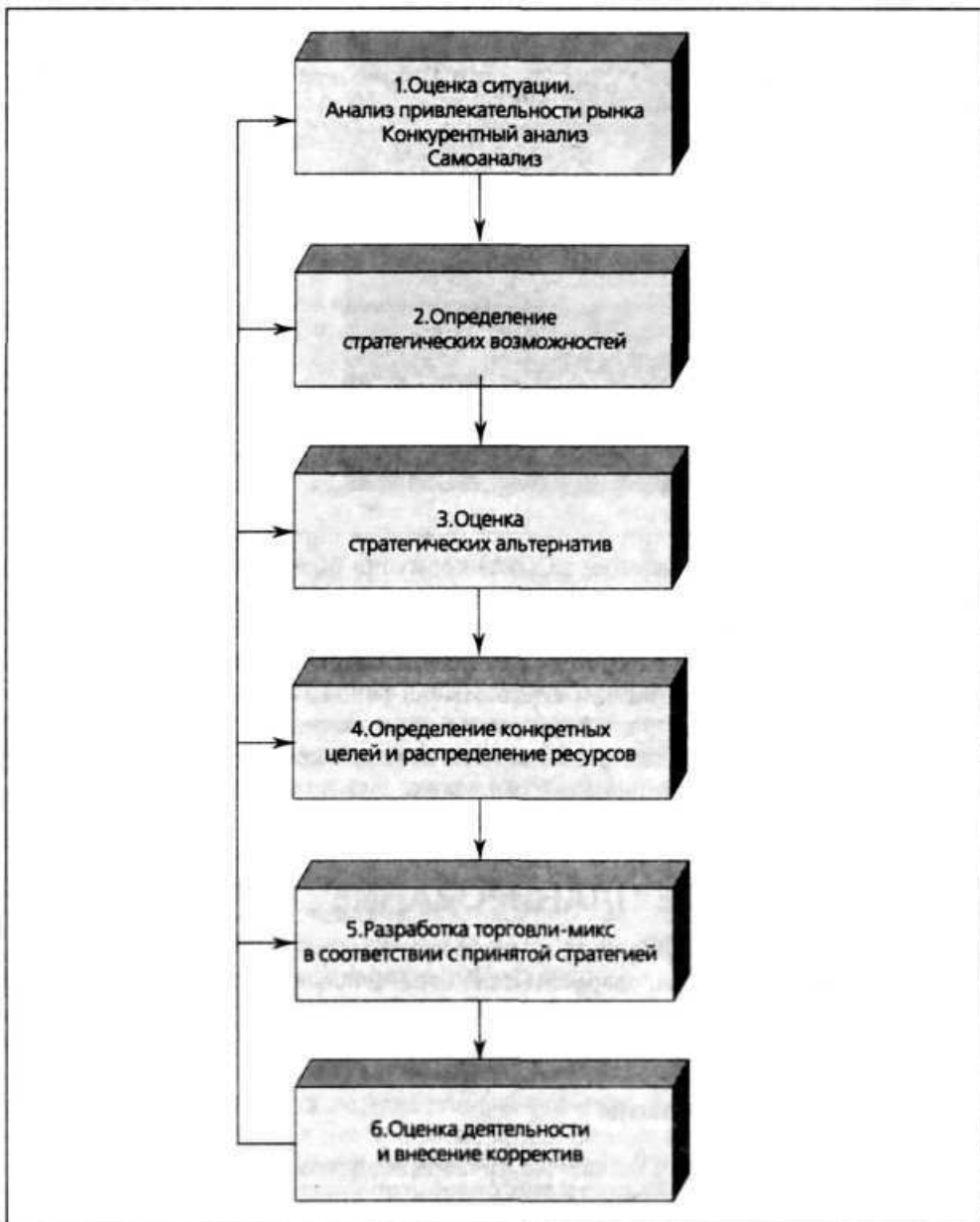


Рис. 5.5. Этапы стратегического планирования

## ПРИМЕР 5.3

## Битва с гигантами

Для того чтобы успешно конкурировать с общенациональными торговыми сетями, небольшие розничные компании предлагают целевым рыночным сегментам уникальные наборы товаров и услуг. Toys «R» Us и Wal-Mart заинтересованы в первую очередь в продаже хорошо известных игрушек по низким ценам и позволяют производителям самим рекламировать товары. Однако многие игрушки слишком сложны и внятно рассказать об их особенностях в 30-секундном рекламном ролике невозможно. Например, конструкторы Playmobil продаются только через независимые игрушечные магазины, имеющие специальные игровые площадки, на которых дети и их родители могут познакомиться не только с рисунками на коробке, но и с их содержимым в действии.

Независимые торговцы рыболовными принадлежностями конкурируют с гигантскими сетями магазинов низких цен и «специалистами» по продаже спортивных товаров с по-

мощью предлагаемых услуг. В Сарасоте, штат Флорида, компания Mr.CB's Bait & Tackle в сотрудничестве с местными судовладельцами проводит семинары и предлагает недорогие морские путешествия. Владельцы судов обеспечивают рыбакам-любителям выход в море, а Mr.CB's снабжает их необходимыми снастями. Фирма K & K True Value Hardware из Айовы работает с рыбаками, которые предпочитают приманки собственного изготовления. В магазине они могут найти все необходимые для этого материалы: заготовки для блесен 14 размеров, нити 40 расцветок, куриные перья, олений мех, грузила, крючки и т. д.

Источник: Barbara Marsh, «Small Fish in the Tackle Business Are Truing New Lure», The Wall Street Journal, June 23, 1993, p. B2; Joseph Pereira, «Toys «R» Them: Mom-and-Pop Stores Put Playthings Like Thomas on a Fast Track», The Wall Street Journal, January 14, 1993, pp. B1, B8.

**ОЦЕНКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА.** Для того чтобы определить, насколько привлекателен розничный рынок, используются следующие показатели: размер и темпы роста рынка, уровень конкуренции, а также факторы внешней среды (технологические, экономические, правовые, социальные изменения).

Например, розничные рынки специализированных магазинов более привлекательны, так как они растут быстрее, чем рынки универмагов. Как правило, на растущих рынках цены и прибыли выше, потому что конкуренция носит менее интенсивный характер, чем на зрелых рынках.

Привлекательными розничными рынками являются те, дорогу на которые преграждают высокие барьеры на входе. Торговцам нет никакого смысла выходить на рынок, если на нем господствует крупная фирма, имеющая благодаря своим размерам значительное конкурентное преимущество. Например, частный предприниматель вряд ли откроет пункт проката видеокассет на рынке, если там уже обосновалась *Blockbuster Video*, обладающая значительным преимуществом в издержках, так как у нее в обороте огромное число видеокассет. Однако из примера 5.3 вы узнаете, что небольшие торговцы умеют добиваться конкурентного преимущества перед общенациональными торговыми сетями.

Чтобы оценить влияние факторов внешней среды, розничным торговцам необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Как могут измениться социальные факторы и экономические условия бизнеса, технологии и законодательство?
2. Какова вероятность изменений? Чем она определяется?
3. Какое воздействие окажут возможные перемены на розничные рынки, компанию и ее конкурентов?

**КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ.** Важнейший аспект оценки ситуации для розничного торговца заключается в определении своих уникальных деловых способностей. Определив навыки и умения сотрудников и менеджеров, компания получает возможность осуществить наиболее перспективные инвестиции, в максимальной степени использовать свои сильные стороны. Понимание основных компетенций компании приходит в ходе конкурентного анализа и самоанализа.

**Конкурентный анализ** связан с анализом действий, которые могут и, скорее всего, применят конкуренты, а также с изучением их способностей к успешной реализации этих стратегий. Разобравшись в намерениях конкурентов, розничный торговец получает возможность планирования эффективной стратегии, позволяющей соперничать с ними сегодня и предугадать их действия завтра.

**САМОАНАЛИЗ. Самоанализ** — это внутреннее исследование сильных и слабых сторон фирмы. Сильные и слабые стороны показывают, насколько полно фирма использует имеющиеся у нее возможности и избегает внешних угроз.

## **Этап 2. Определение стратегических возможностей**

Второй этап стратегического планирования предусматривает определение потенциальных возможностей фирмы. Мы рассматривали примеры таких возможностей в анализе розничных рынков (см. *рис. 5.1*) и стратегий роста (см. *рис. 5.4*).

## **Этап 3. Оценка вариантов стратегии**

На третьем этапе стратегического планирования производится оценка возможностей, определенных на предыдущем шаге. Розничный торговец анализирует потенциал создания устойчивого конкурентного преимущества и получения прибыли в долгосрочной перспективе для каждого из рассматриваемых вариантов. Торговая фирма должна сконцентрировать внимание на тех возможностях, реализация которых предполагает наиболее полное использование ее сильных сторон — конкурентных преимуществ. Например, специализация на распределении — один из источников конкурентного преимущества *Wal-Mart*. Поэтому эта компания будет в первую очередь рассматривать возможности, требующие высокоэффективных систем распределения продукции.

## **Этап 4. Определение конкретных задач и распределение ресурсов**

После оценки стратегических вариантов развития для каждого из них определяются задачи компании. Общая цель фирмы излагается в заявлении о миссии компании. Конкретные задачи — это показатели, позволяющие отслеживать движение фирмы по направлению к общей цели. Они несут в себе три составляющие. Первая — желаемые показатели деятельности, включая численные, вторая — период времени, отводимый на решение задач, третья — необходимый объем инвестиций. Как правило, деятельность фирмы оценивается по финансо-

вым критериям, таким как норма возврата инвестиции, объем продаж, прибыль. В настоящее время приобретает популярность постановка задачи завоевания определенной доли рынка. Многие исследователи утверждают, что данный показатель более предпочтителен, чем финансовые критерии, основанные на бухгалтерской отчетности (на которую огромное влияние оказывает способ ведения бухгалтерского учета).

### **Этап 5. Разработка торговли-микс для внедрения стратегии**

На пятом этапе стратегического планирования для каждого варианта разрабатывается набор элементов торговли-микс (более подробно мы рассмотрим их в частях III и IV).

### **Этап 6. Оценка деятельности и внесение корректив**

На завершающем этапе стратегического планирования производится оценка результатов реализации стратегии компании. Если компания выполнила поставленные задачи, необходимость внесения в нее каких-либо изменений отсутствует. В противном случае требуется повторный анализ, который, как правило, начинается с оценки программ внедрения, однако в его ходе может выясниться, что требуется пересмотр стратегии (или даже миссии) фирмы. В этом случае начинается новый процесс стратегического планирования, включая и новую оценку ситуации.

## **Стратегическое планирование в реальном мире**

Представленный на *рис. 5.5* процесс планирования предполагает последовательное принятие стратегических решений. Компания оценивает ситуацию, определяет стратегические альтернативы, оценивает их, формулирует задачи, распределяет ресурсы, планирует реализацию стратегии и, наконец, анализирует исполнение планов и вносит необходимые коррективы. Однако в реальных условиях все рассмотренные нами этапы проходятся параллельно. Например, в ходе оценки ситуации может быть обнаружена возможность, которой логично будет воспользоваться, хотя она и не указана в заявлении о миссии компании. Разработка плана реализаций стратегии может показать, что фирме следует увеличить ресурсы, направляемые на решение поставленных задач. Ей необходимо либо изменить цели, либо привлечь дополнительные ресурсы, либо отказаться от данного варианта действий.

Стратегическое планирование — перманентный процесс. Каждый день розничные торговцы оценивают текущую ситуацию, анализируют тенденции в стилях жизни потребителей, изучают новые технологии и отслеживают действия конкурентов. Однако они отнюдь не изменяют принятую стратегию каждый год или каждые шесть месяцев. Стратегия и уж тем более миссия компании пересматриваются только тогда, когда во внешней среде происходят значительные перемены или существенно трансформируются деловые способности фирмы. Радикальный пересмотр стратегии требует значительного времени (год, а то и

два), участия в нем сотрудников компании всех уровней, а окончательное решение принимают менеджеры высшего звена.

## ВЫВОДЫ

В долгосрочной перспективе результаты деятельности розничного торговца во многом определяются его стратегией. Стратегия компании призвана координировать усилия всех сотрудников фирмы, указывать путь, по которому она следует, целевые рынки компании и формы обслуживания покупателей, способы достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

Разработка стратегии предполагает выбор одного из вариантов развития компании: проникновение на рынок, расширение рынка, развитие новой формы торговли и диверсификацию. Один из вариантов стратегии расширения рынка — внешняя экспансия.

Процесс стратегического планирования представляет собой последовательность шагов, включающую в себя детальный анализ 1) внешней среды, в которой оперирует торговая компания, и 2) уникальных деловых способностей, которыми она обладает. На его основе розничный торговец оценивает имеющиеся стратегические варианты развития компании.

## ВОПРОСЫ

1. Почему розничному торговцу необходимо изложение стратегии торговли?
2. Какие преимущества получает торговая компания, периодически пересматривающая свою стратегию?
3. Какими конкурентными преимуществами обладает компания *McDonald's*?
4. Приведите пример розничного торговца, стратегия которого состоит в освоении новой формы торговли.
5. Многие эксперты сходятся во мнении, что в 1990-х гг. основой для создания устойчивого конкурентного преимущества является повышение уровня обслуживания покупателей. Что должен сделать обычный продовольственный магазин для улучшения обслуживания покупателей?
6. Конкурирующий магазин спортивных товаров расположен в торговом центре, а ваш, более крупный, на одной из не очень оживленных улиц. Как вы построите элементы торговли-микс, чтобы лишить конкурента преимущества в расположении?

<sup>1</sup> *Richard Baum*, «Gymboree Corporation» (New York: Goldman, Sachs & Company, May 5,

1993).

<sup>2</sup> Годовой отчет *Spiegel, Inc.* за 1992 г. Большая часть продаж *Spiegel* происходит за счет каталогов, выпускаемых раз в полгода, однако компания использует специальные каталоги для отдельных рынков и имеет несколько розничных магазинов.

<sup>3</sup> *David Bolotsky and Matthew Fassler*, «Exploring the Future of Hard Goods Specialty Retailing» (New York: Goldman, Sachs & Company, June 15, 1993), pp. 2-4.

<sup>4</sup> Годовой отчет *Family Dollar* за 1988 г.

# ОРГАНИЗАЦИЯ ТОРГОВЛИ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

- В чем заключается и как организована деятельность работников торговых предприятий?
- Как торговые фирмы координируют деятельность сотрудников?
- Какие системы используются в розничной торговле для контроля товарных и информационных потоков?
- Как повлияли технологические нововведения 1990-х гг. на деятельность розничных торговцев?

**С**овременная розничная торговля — дело весьма сложное. Многие американские торговые фирмы расширяют свою деятельность, выходят на новые рынки, открывают множество магазинов, порой по всему земному шару. Организация деятельности работников и контроль за товаром и работой торговых предприятий становится все более сложной задачей.

В этой главе рассказывается о том, как организованы розничные торговцы, как они координируют деятельность сотрудников, как разрабатываются системы контроля товарных (от поставщика к магазину) и информационных (от кассовых терминалов к магазину, распределительным центрам и далее к поставщикам) потоков. В гл. 12 мы рассмотрим конкретные приемы управления человеческими ресурсами, включая отбор, прием на работу, обучение, наблюдение, оценку и оплату труда работников.

## ЗАДАЧИ. ВЫПОЛНЯЕМЫЕ В ТОРГОВЫХ ФИРМАХ

**Организационная структура** фирмы определяет задачи, возлагаемые на конкретных работников, распределение между ними обязанностей и ответственности. Для того чтобы построить организационную структуру, необходимо прежде всего определить задачи, которые предстоит решать компании. На *рис. 6.1* представлены задачи, решаемые большинством торговых фирм.

Задачи торговой компании подразделяются на четыре категории: стратегический менеджмент, управление товаром, управление магазинами и административный менеджмент, или операции. За надлежащее выполнение каждого типа задач отвечают отдельные менеджеры. Например, решения по стратегии роз-



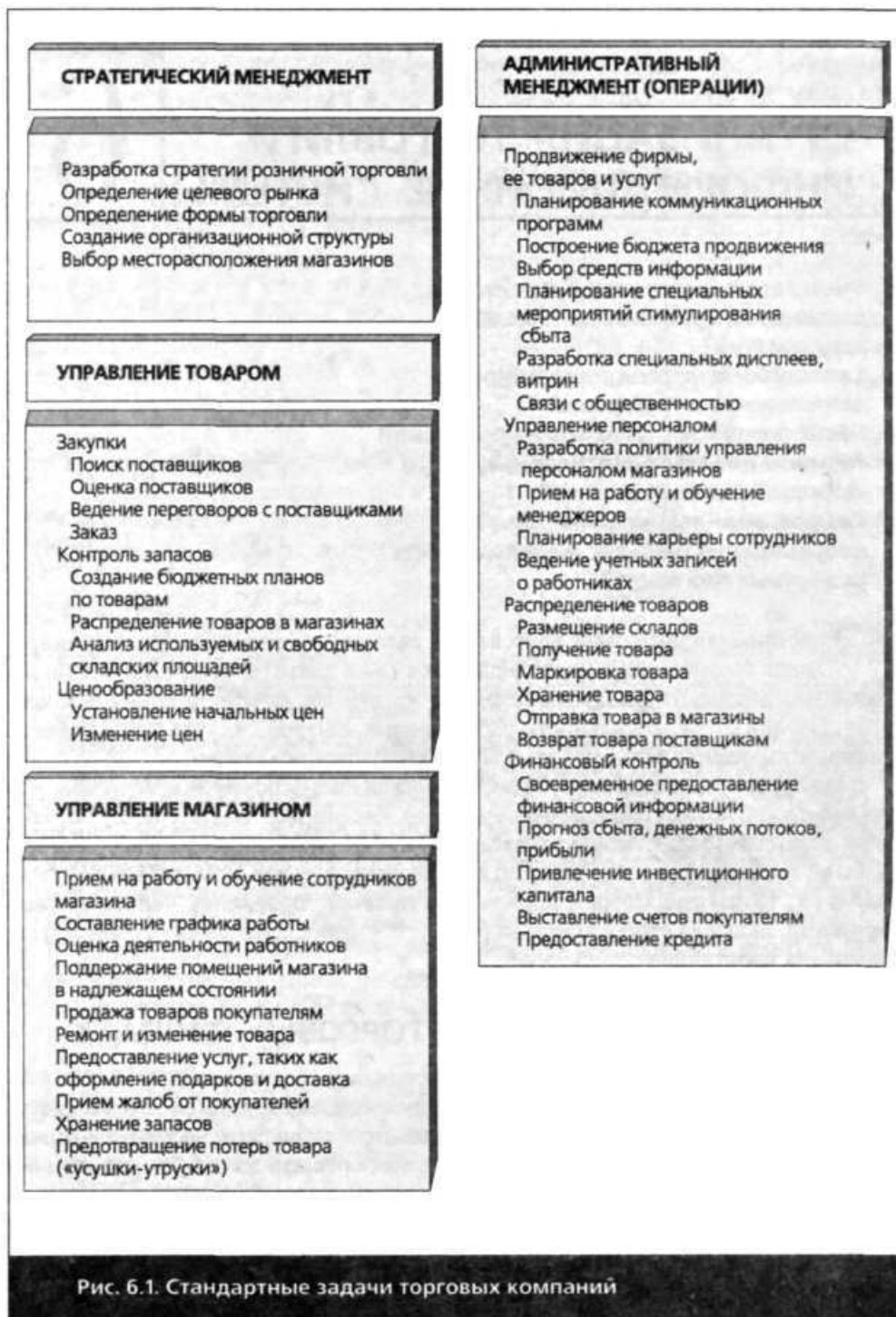


Рис. 6.1. Стандартные задачи торговых компаний

ничной торговли (мы рассказывали о ней в гл. 5) принимают в основном руководители высшего звена: исполнительный директор, президент, вице-президенты и (в акционерных обществах) совет директоров, представляющий интересы акционеров.

Ответственность за исполнение стратегических планов, задачи по закупкам товаров и управлению магазинами возлагаются на оперативных менеджеров, принимающих решения, от которых напрямую зависят показатели деятельности фирмы.

Административные менеджеры занимаются составлением планов, разработкой различных процедур и предоставлением информации в помощь оперативным менеджерам. Административную поддержку обеспечивают специалисты по управлению персоналом, финансам, бухгалтерскому учету, информационным системам управления, рекламе и маркетинговым исследованиям.

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ТОРГОВЫХ ФИРМ**

Организационная структура должна соответствовать стратегии фирмы. Например, компании *Circuit City* и *Price/Costco*, ориентирующиеся на чувствительных к ценам потребителей, всецело заняты завоеванием ценовых конкурентных преимуществ. В стремлении минимизировать количество управляющих, большинство решений принимается корпоративными менеджерами, работающими в штаб-квартире. Такая централизация является очень эффективной в том случае, если региональные различия в потребностях покупателей невелики.

С другой стороны, потребители, приобретающие самую модную одежду, не столь чувствительны к цене, а их вкусы — сугубо индивидуальны. Розничные торговцы, ориентирующиеся на подобных привередливых покупателей, как правило, имеют большой штат сотрудников. Большинство решений в данном случае принимается на уровне магазина. В таких децентрализованных структурах затраты на персонал выше, но они позволяют повысить объем продаж благодаря тому, что предложение товаров и услуг соответствует потребностям конкретных локальных рынков.

Кроме того, организационные структуры торговых фирм варьируются в зависимости от типа и размера самой компании. Структура компании, управляющей одним-единственным магазином, не имеет ничего общего с организацией общенациональной торговой сети.

### **Организация небольших магазинов**

В небольших магазинах с неглубоким ассортиментом весь штат порой состоит из владельца-менеджера-продавца в одном лице, который по мере роста объема продаж нанимает дополнительных работников. В небольших фирмах Процесс контроля и координации действий сотрудников не вызывает особых затруднений. Владелец, он же менеджер, просто назначает задачи каждому работнику и следит за тем, чтобы они выполнялись надлежащим образом. Сотрудников немного, поэтому специализация практически отсутствует. Каждый должен уметь



выполнять широкий спектр обязанностей, а владелец отвечает за управление всеми задачами сразу.

С ростом объема продаж возрастает потребность в специализации управленческой деятельности, и тогда владелец нанимает помощников. Типичное в таком случае разделение обязанностей по управлению магазином и управлению товаром представлено на *рис. 6.2*. Выполнение стратегических задач остается за владельцем фирмы. Менеджер магазина может выполнять и иные задачи, кроме перечисленных в п. 3 *рис. 6.2*, в частности отвечать за распределение товаров и за управление персоналом. Задачи финансового контроля владельца обычно возлагают на специализированную фирму или приглашают бухгалтера.

## Организация региональных сетей универмагов

В отличие от небольших торговцев управление торговыми сетями носит довольно сложный характер. Менеджерам приходится контролировать объекты, географически находящиеся на порядочном удалении друг от друга. Мы расскажем об организации крупного торговца с большим числом отделений на примере компании *Rich's* (региональная сеть универмагов со штаб-квартирой в Атланте, штат Джорджия).

Американские универмаги традиционно являлись семейными предприятиями, что предопределило особенности их организации — руководящие должности распределялись в соответствии с пожеланиями занятых в бизнесе членов семьи. Однако в 1930-х гг. большинство универмагов перешло на более рациональную организационную структуру, в которой работники объединяются по сферам деятельности: стратегической, управлению товаром, управлению магазинами и управлению персоналом.

На *рис. 6.3* изображена структура компании *Rich's*. У основной массы региональных сетей универмагов организационная структура выглядит почти так же: вице-президенты \*, ответственные за конкретные товары, магазины и административные задачи, подчиняются председателю правления и президенту фирмы.

Большинство менеджеров и работников подразделений работают в магазинах, разбросанных по всему географическому региону, в котором могут быть один-два распределительных центра. Руководители высшего звена (старшие менеджеры) и работники товарного отдела, отдела кадров и маркетинга работают в штаб-квартире фирмы.

**ТОВАРНЫЙ ОТДЕЛ.** Товарный отдел отвечает за закупки товаров, предназначенных для продажи, и контроль за тем, чтобы их качество, стиль, ассортимент и цены соответствовали стратегии фирмы (см. гл. 8-10).

На *рис. 6.4* представлена детальная структура товарного отдела *Rich's*. Каждый вице-президент отвечает за конкретные категории товаров и подчиняется непосредственно председателю (члену совета директоров) — руководителю, ответственному за все, связанное с товаром, операции.

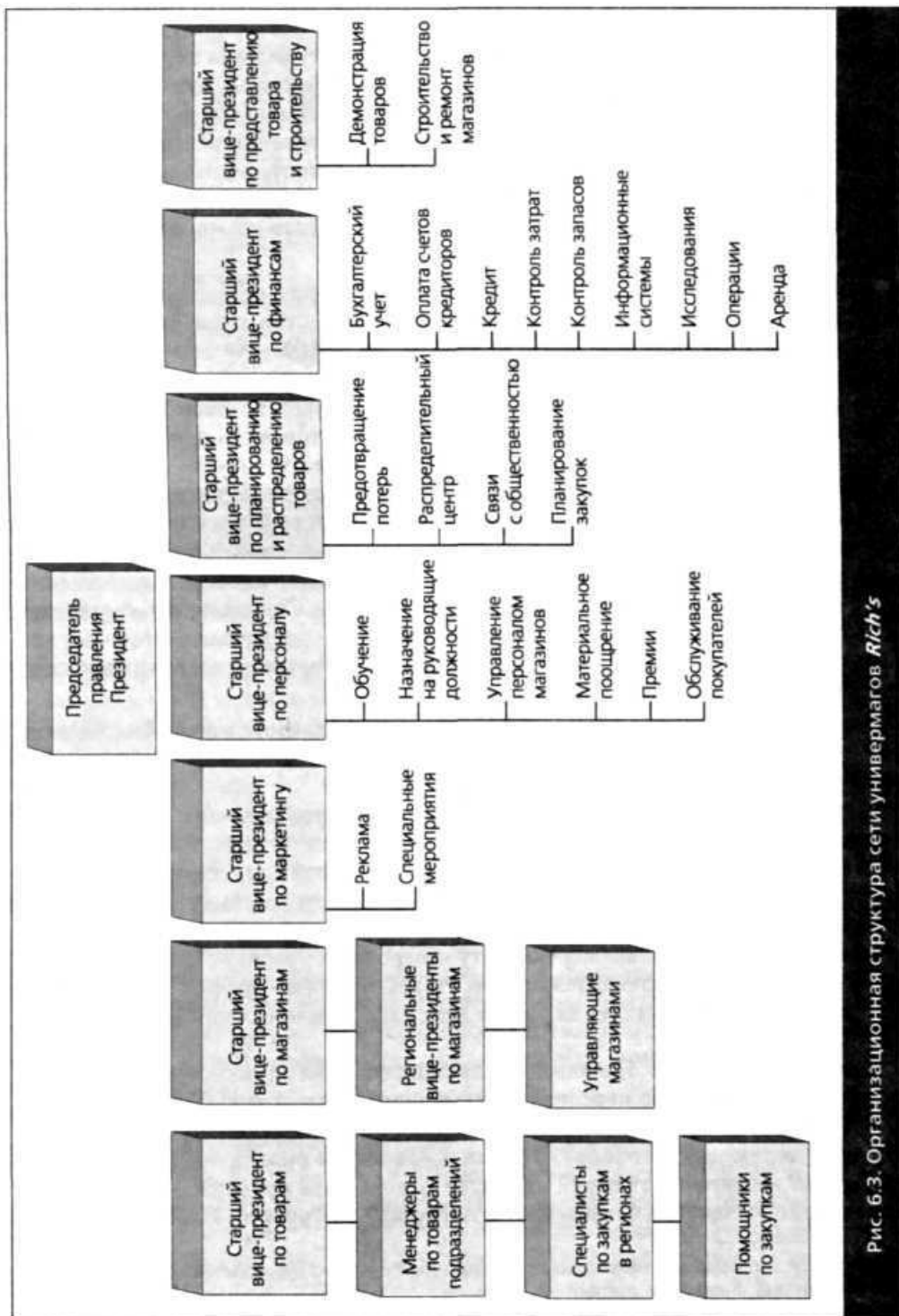
Ключевыми менеджерами товарного отдела являются специалисты по закупкам. Каждый из них отвечает за свою товарную категорию, например одежду для девочек размеров от 7 до 14 или товары для грудных детей. У специалиста по закупкам могут быть один-два помощника, находящихся либо в его подчинении, либо на том же уровне организационной структуры. Специалисты по закупкам отбирают товары и устанавливают на них цены. Они определяют, что будет храниться и продаваться в каждом магазине, и несут ответственность за прибыли и убытки, связанные с их деятельностью.

**ТОРГОВЫЙ ОТДЕЛ.** Торговый отдел отвечает за деятельность магазинов, включая продажу товаров и предоставление сервисных услуг. За каждый магазин отвечает менеджер, или управляющий.

На *рис. 6.5* изображена организационная структура магазина *Rich's*. Менеджеру магазина подчиняется директор по сбыту, ответственный за представление товара, продажу и обеспечение надлежащего уровня покупательского сервиса, а директору, в свою очередь, старшие менеджеры по сбыту, менеджеры по сбыту и продавцы. Все они работают непосредственно с покупателями в отделах магазина. Например, менеджер по сбыту контролирует работу отделов, в которых продаются кухонные принадлежности и утварь, подарки и фарфор, в то время как старший менеджер отвечает за работу всех расположенных на одном из этажей магазина отделов.

Как видно из *рис. 6.5*, в каждом магазине есть два административных руководителя: менеджер по персоналу и административный директор. В обязанности менеджера по персоналу входит участие (совместно с менеджерами по сбыту и управляющим) в отборе, приеме на работу и оценке труда работников магазина. Административный директор отвечает за поддержания порядка в магазине, обеспечение безопасности, погрузку/разгрузку и хранения товаров,

\* В США так называют некоторых представителей высшего руководства компаний; правда, в некоторых фирмах их считают на сотни.

Рис. 6.3. Организационная структура сети универсамов *Rich's*

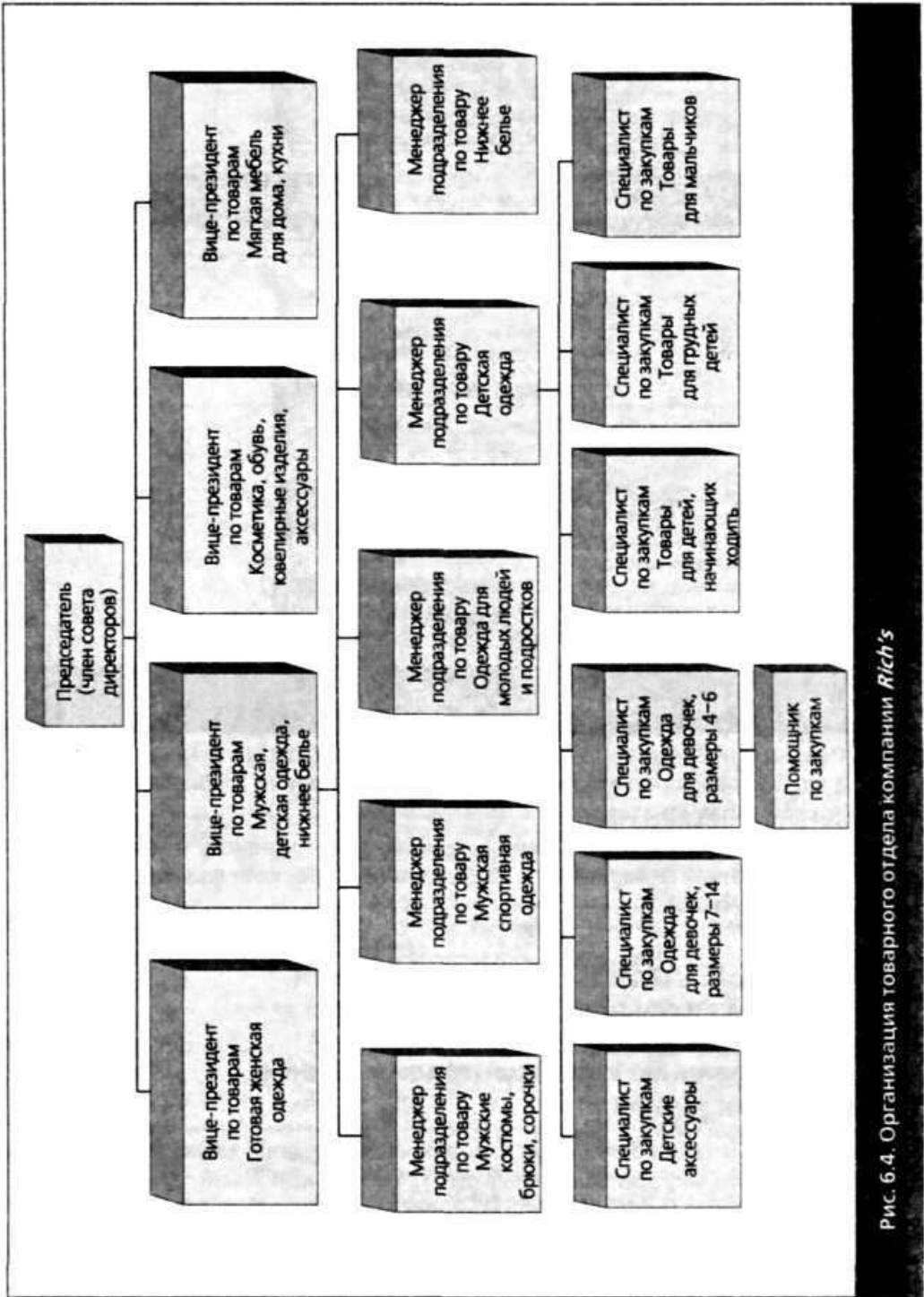
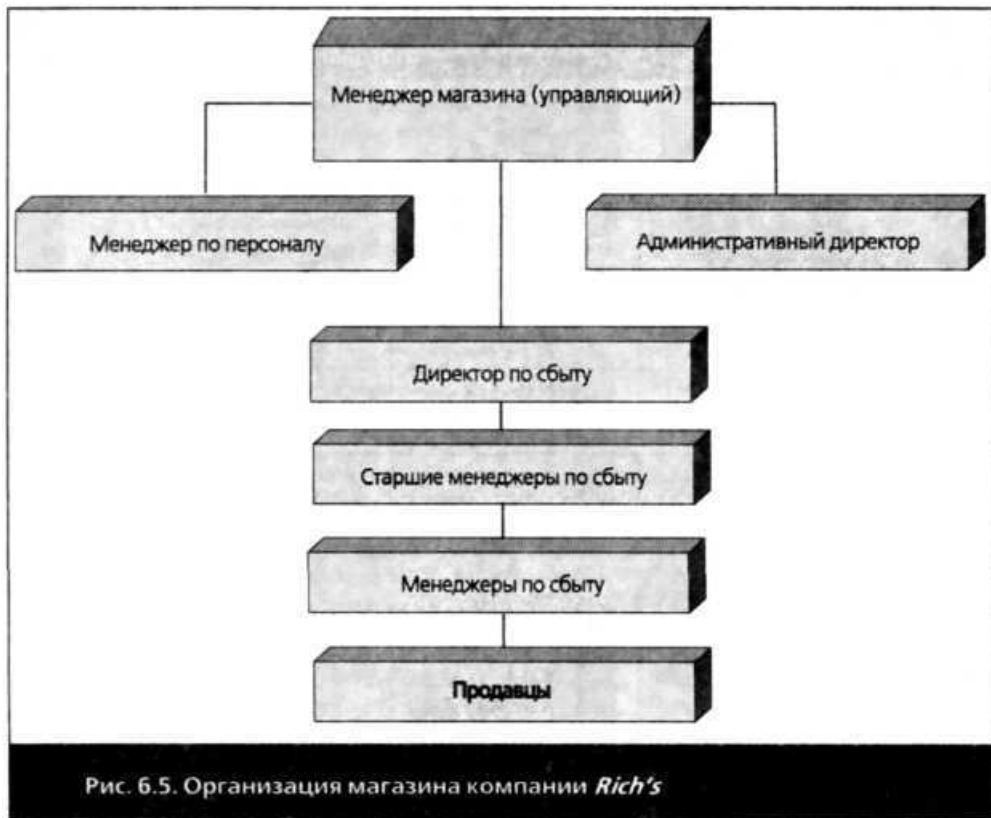


Рис. 6.4. Организация товарного отдела компании Rich's



некоторые из сервисных услуг (возвраты товаров, жалобы, оформление подарков) и вопросы аренды, например размещение в магазине небольшого ресторана или салона-парикмахерской.

**АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ОТДЕЛЫ.** Обязанности административных отделов компании *Rich's* — отделов маркетинга, кадров, операционного и финансового представлены в *табл. 6.1.*

## НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

### Централизованное или децентрализованное принятие решений?

*Federated Department Stores, Inc.* — торговая корпорация, владеющая несколькими региональными сетями универмагов, такими как *Burdines, Rich's, The Bon Marche, Bloomingdale's* и *Macy*, — представляет собой пример децентрализованной организации, в которой многие решения принимаются на уровне региональных компаний, а не корпоративными менеджерами. Уровень **централизации** демонстрирует, в какой степени принятие решений в фирме делеги-

ТАБЛИЦА 6.1

Обязанности административных отделов торговой компании

<i>Отдел маркетинга</i>	Разработка маркетинговой стратегии, управление рекламой и специальными мероприятиями по продвижению и стимулированию сбыта.
<i>Рекламный отдел</i>	Создание и размещение рекламных объявлений в газетах, на радио и телевидении, разработка и распределение почтовых каталогов, проведение маркетинговых исследований.
<i>Отдел стимулирования сбыта</i>	Планирование и проведение специальных мероприятий, таких как организация визита в магазин Элизабет Тейлор для стимулирования продаж духов <i>Passion</i> .
<i>Отдел планирования магазина</i>	Разработка и дизайн оконных и внутренних витрин. Образцы для витрин рассылаются в магазины, где их устанавливают местные работники.
<i>Отдел кадров</i>	Планирование персонала и разработка кадровой политики. Отбирает, нанимает и обучает состоящих в штате руководителей и стажеров. Устанавливает и управляет процедурами работы персонала. Определяет виды материального поощрения различных работников и ведет переговоры с фирмами, обеспечивающими различные элементы поощрения (путевки и т. д.). Разрабатывает программы оплаты труда работников. Оценивает деятельность работников и занимается вопросами планирования карьеры. Прием на работу, обучение, оценка и контроль деятельности работников низшего уровня происходит непосредственно в магазинах (см. гл. 12).
<i>Операционный отдел</i>	Занимается программами предотвращения потерь, физическим перемещением товаров от поставщиков к магазинам и специальными услугами, предоставляемыми в некоторых магазинах (например, ресторанами и парикмахерскими).
<i>Отдел предотвращения потерь</i>	Минимизация товарных потерь, включая планировку магазина, установку систем и процедур контроля и определения причин недостатка, пропаганда программ предотвращения потерь.
<i>Распределительный центр</i>	Занимается перемещением товаров от поставщиков к магазинам.
<i>Финансовый отдел</i>	Долгосрочное финансовое планирование, составление бюджетов, финансовый контроль. Ведет бухгалтерский учет, составляет финансовые отчеты. Оказывает помощь другим отделам в составлении бюджетов для различных мероприятий и следит за их соблюдением. Управляет кредитными программами фирмы. Получает и распределяет наличные средства.
<i>Информационный отдел</i>	Собирает данные и составляет отчеты, позволяющие менеджерам по закупкам осуществлять контроль над уровнем запасов товаров, за которые они ответственны.

ровано корпоративным менеджерам, а не географически разбросанным региональным, районным менеджерам и управляющим магазинами.



Большинство общенациональных и крупных региональных сетей, специализированных магазинов и магазинов сниженных цен имеют гораздо более централизованную структуру, чем *Federated Department Stores* (в компаниях *The Gap*, *The Limited* и *Wal-Mart* все решения, связанные с товаром, принимаются в штаб-квартирах фирм).

Тем не менее и в централизованных, и в децентрализованных организациях управление магазинами построено практически одинаково. Дело в том, что и там, и там магазины сильно удалены друг от друга географически. В *The Gap* за деятельность магазинов отвечает один человек, а в более децентрализованной *Federated Department Stores* — семь. Но *The Gap*, у которой 1000 магазинов, требуется больше уровней управления (четыре зональных вице-президента, 18 региональных и 195 районных менеджеров), чем, скажем, *Rich's*, у которой всего 40 магазинов.

**ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ.** Принятие основных решений штаб-квартирой компании приводит к снижению издержек фирмы. Во-первых, сокращаются накладные расходы, так как фирме требуется меньше менеджеров (по товарам, по персоналу, по маркетингу и финансам). У *Federated* за закупки женских блузок отвечают восемь человек (по одному на каждую региональную сеть), плюс один корпоративный менеджер, отвечающий за поставки блуз под частными торговыми марками. А в *The Gap* те же решения принимает один человек, работающий в центральном офисе компании.

Во-вторых, централизованная организация координирует закупочную деятельность всех магазинов, что позволяет добиться от поставщиков снижения цен. Наконец, централизация позволяет возложить принятие большинства решений на «лучшие умы» компании и использовать их способности во благо фирмы в целом, а не только отдельных торговых предприятий.

Основной упор в большинстве централизованных организаций делается на эффективность. В управлении персоналом и магазинами используются стандартные правила и процедуры (политики), которые ограничивают круг решений, принимаемых менеджерами определенного уровня. Магазины зачастую очень похожи друг на друга, предлагают один и тот же ассортимент товаров. В штаб-квартирах проводят большой объем исследований на предмет лучшего представления товара, и в магазины приходят уже детальные руководства, предписывающие, что и как размещать; в результате все торговые предприятия компании выглядят одинаково. Благодаря единству ассортимента во всех торговых точках компании, исповедующие централизм, используют эффект масштаба и размещают рекламу не в местных изданиях (что дорого), а в общенациональных.

Однако у централизации есть и минусы. Таким компаниям гораздо труднее внести коррективы в свое предложение так, чтобы оно соответствовало потреб-

**ФАКТ**  
 В *Rich's*, годовой объем продаж составляет около \$1 млрд, за закупки отвечают 90 человек. В *The Gap*, оборот в два раза больше, специалистов по закупкам наполовину меньше. В *Wal-Mart* их столько же, сколько и в *Rich's*, но объем продаж в 40 раз выше.

**ПРИМЕР 6.1****Менеджеры аптек *Longs* «работают» предпринимателями**

В сети, как известно, все ячейки одинаковы. В них, в этих ячейках-магазинах, предлагаются одни и те же товары, устанавливаются одинаковые цены, используются единые корпоративные правила. Но *Longs Drug, Inc.*, аптечная сеть из 195 магазинов, расположенных в шести западных штатах США, с годовым объемом продаж в \$ 2,5 млрд применяет совершенно иной подход, который позволяет ей удерживать лидерство в своей области.

Заведующие аптек *Longs* практически ничем не отличаются от индивидуальных предпринимателей. Они самостоятельно определяют ассортимент аптек и порядок ведения дела. На местном уровне осуществляется и реклама. В штаб-квартире компании работает лишь 400 человек, а всего у *Longs* 12 000 работников.

Чтобы оценить эффект децентрализованного управления, рассмотрим две аптеки *Longs*,

расположенные в Сан-Франциско, Калифорния. Одна из них, расположенная в районе, в котором преобладают жители пожилого возраста, предлагает им аспирин, слабительное и прочие лекарства. Здесь хранят и продают небольшие партии, а не огромные семейные упаковки. В другой аптеке, вернее сказать, магазине, расположенном в богатом «спальном районе», акцент делается на одноразовые подгузники, женские гигиенические средства, фотоаппараты и видеомagniфоны.

*Источник: Ellen Paris, «Managers as Entrepreneurs», Forbes, October 31, 1988, pp. 62-63; Jeffrey Epstein, «Longs' Plan for Long-Term Growth», Drugstore Merchandiser, July 1989, p. 70.*

ностям местных рынков. В *примере 6.1* рассказывается о том, как крупная децентрализованная сеть аптек обслуживает локальные рынки.

## Координация закупок и продаж

В небольших независимых торговых фирмах координация закупок и продаж не представляет затруднений. Владельцы-менеджеры, которые поддерживают тесные контакты с покупателями и прекрасно разбираются в их потребностях, обычно сами приобретают товар и объясняют продавцам, как его следует представлять.

С другой стороны, в крупных фирмах функции закупки и продажи отнесены к разным подразделениям. Организационная структура таких фирм предполагает, что специалисты по закупкам не будут поддерживать особых контактов с коллегами, ответственными за продажи. Специализация, безусловно, улучшает навыки специалистов по закупкам, но вместе с тем ограничивает получаемую ими информацию о потребностях покупателей. Поэтому крупные розничные торговцы должны координировать эти два вида деятельности. Обычно используются следующие подходы: 1) улучшение связей между специалистами по закупкам и продавцами, 2) постоянные посещения специалистами по закупкам магазинов, 3) назначение специальных работников-координаторов, 4) децентрализация закупочного процесса.

**УЛУЧШЕНИЕ СВЯЗЕЙ.** В большинстве универмагов стажеры, которым предстоит стать специалистами по закупкам, должны некоторое время поработать непосредственно в магазине, а уж потом в закупочном офисе. В процессе обучения, который длится от 6 до 18 месяцев, перспективные специалисты получают пред-

ставление о том, как работает магазин, с какими проблемами сталкиваются продавцы и менеджеры отделов, в чем состоят потребности покупателей.

**ВИЗИТЫ В МАГАЗИН.** Другой способ укрепления контактов специалистов по закупкам с продавцами магазинов и покупателями заключается в практике их работы в тех отделах торговых точек, для которых осуществляют закупки. В *Wal-Mart*, например, все менеджеры (не только по закупкам) обязаны периодически посещать магазины и собирать необходимую им информацию, «прогуливаясь» от отдела к отделу. Они покидают штаб-квартиру компании (расположенную в Бентонвилле, штат Арканзас) в воскресенье вечером, а возвращаются через неделю, чтобы успеть поделиться впечатлениями на традиционных субботних заседаниях.

Время, потраченное на такое «хождение по магазинам», отнюдь не пропадает зря, так как у специалистов по закупкам улучшается понимание потребностей покупателей, появляется более глубокий взгляд на магазины и покупателей, чем после прочтения безликого отчета — «детшица» корпоративной информационной системы. Но обходится это недешево, так как у специалистов по закупкам остается меньше времени на выполнение прямых обязанностей — изучение характера сбыта, планирование рекламы, управление запасами и поиск новых источников поставок.

**НАЗНАЧЕНИЕ КООРДИНАТОРОВ.** В некоторых компаниях принято, что за координацию закупок и продаж отвечают конкретные сотрудники, подчиняющиеся всем менеджерам по закупкам. 75 % рабочего времени такие координаторы проводят в магазинах, помогая продавцам представлять и продавать товар. В дополнение к этому, координаторы сообщают специалистам по закупкам обо всех возникающих на «переднем крае» проблемах с товаром.

В большинстве общенациональных торговых сетей координация закупок и продаж осуществляется на региональном, а иногда и на районном уровне. К примеру, в *Target* региональные менеджеры по товарам из Чикаго работают со всеми магазинами севера США, «переводя» планы, составленные корпоративными специалистами по закупкам, на «язык» конкретных программ для магазинов.

**УЧАСТИЕ РУКОВОДСТВА МАГАЗИНОВ В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК.** Еще один способ улучшения координации закупочной и торговой деятельности связан с привлечением к ней работников магазинов. В *Nordstorm*, придерживающейся децентрализованной стратегии, закупками занимаются региональные специалисты, работающие с небольшим числом ближайших магазинов и имеющие возможность часто посещать своих «подопечных». Традиционно децентрализованный характер носит и управление закупками в *J.C. Penney*. Руководство каждого магазина компании самостоятельно принимает решение о закупках товаров. Каждый сезон корпоративные специалисты по закупкам из Далласа отбирают товары и демонстрируют их по кабельной телевизионной сети менеджерам всех магазинов, которые получают перед началом передачи специальные формы планирования заказов, в которых указаны цены, прибыли и рекомендуемые для данного магазина объемы закупок. Во время передачи управляющие магазинами имеют возможность связаться со штаб-квартирой компании, задать вопросы и в свою

очередь предложить продукты, которые могут стать популярными на местных рынках. Через неделю они составляют заказы и передают данные в корпоративную информационную систему, после чего специалисты по закупкам компании начинают работу с поставщиками.

Благодаря участию в процессе принятия решений о закупках региональных специалистов по закупкам и управляющих магазинами компании *Nordstorm* и *J.C. Penney* получают возможность адаптировать свои предложения к требованиям местных рынков. Однако в данном случае общая эффективность закупок неизбежно снижается. В *Nordstorm* каждый региональный специалист делает заказы только для четырех магазинов и не может воспользоваться всей закупочной мощностью своей компании, чтобы договориться с поставщиками о таких же низких ценах и сроках поставок, как сравнимые по размеру конкурирующие торговые компании. В *J.C. Penney* собранные у магазинов заказы отправляются поставщикам крупными блоками, что позволяет фирме выторговать у производителей более выгодные условия. С другой стороны, до тех пор, пока не поступят заказы от магазинов, у специалистов по закупкам *J.C. Penney* нет никаких стимулов для работы с поставщиками.

Решения о закупках в *J.C. Penney* принимают менеджеры, ежедневно контактирующие с покупателями, однако их опыт явно недостаточен, так как их специальная профессиональная подготовка ограничивается только курсами после окончания колледжа. Корпоративным специалистам по закупкам, имеющим гораздо больший опыт работы, иногда приходится просто разводиться руками: управляющие магазинами слишком часто не умеют подстраиваться под новые модные течения, определить потенциал товаров. Да и можно ли винить управляющих, если их деятельность по закупкам ограничивается просмотром телепередачи? <sup>1</sup>

## **НОВЫЕ СПОСОБЫ ПОСТРОЕНИЯ РОЗНИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

В стремлении добиться высоких, в первую очередь финансовых, показателей деятельности менеджмент торговых компаний находится в постоянном поиске: сокращаются всевозможные издержки, удаляются лишние «слои» организационных структур, развивается организационная культура, расширяется практика делегирования полномочий. О философии компании *Home Depot*, направленной на всемерное вовлечение в деятельность фирмы всех ее сотрудников, читайте в *примере 6.2*.

### **Плоские организации**

Сделать организационную структуру более плоской — значит сократить число уровней управления, удалить лишние «прослойки». Например, структура товарного отдела компании *Rich's* (*рис. 6.3*) включает в себя пять иерархических уровней: исполнительный директор/президент, вице-президент, менеджер подразделения по товару, специалист по закупкам, помощник по закупкам. В более

## ПРИМЕР 6.2

Философия управления *Home Depot*

Вот как формулируются основные ценности компании *Home Depot* в ее отчете за 1992 г.

**Обратная связь.** Мы следим за тем, чтобы наши работники знали, более того, требовали от своих начальников информации о своих правах и обязанностях. Мы ценим четкость в выражениях, индивидуальность и личную ответственность в контексте командной работы, экспериментирования и риска. Мы потеряем наш предпринимательский дух, если превратимся в компанию, в которой тысячи людей работают в строго отведенных им местах, сохраняя одну и ту же ментальность, поведение и политически корректное отношение ко всему, что их окружает.

**Обучение.** Управление компании строится не на указаниях сверху и не на докладных записках. Наши высшие менеджеры в свое время носили оранжевые комбинезоны и провели значительное время в магазинах, работая, обучая и обучаясь рядом с другими сотрудниками.

**Вознаграждение.** Мы считаем, что лучший способ добиться богатства — делиться им. Наша философия заключается в том, чтобы платить сотрудникам то, чего они стоят. У нас отсутствуют фиксированные тарифы, никто не определяет минимальный уровень заработной платы. Каждый сотрудник имеет возможность приобрести акции компании и стать ее совладельцем.

**Разнообразие.** Мы верим в достоинства разнообразия, поэтому нанимаем на работу и продвигаем по службе и женщин, и представителей этнических меньшинств. В отрасли (центры хозяйственных товаров), где традиционно доминируют мужчины, мы создали такую рабочую базу, которая в полной мере соответствует структуре обслуживаемого нами населения.

*Источник: годовой отчет Home Depot, 1992 г.*

плоской организации уровней управления могло быть всего три: исполнительный директор, менеджер подразделения и специалист по закупкам. При сокращении числа уровней уменьшается общее число менеджеров, повышается скорость реакции компании на изменение потребностей покупателей и действия конкурентов. Руководители высших уровней становятся ближе к потребителям, упрощается и ускоряется процесс принятия решений. С другой стороны, в плоской организации каждый менеджер имеет больше подчиненных, что приводит к ослаблению контроля.

## Организационная культура

**Организационная культура** — это набор ценностей, традиций и обычаев, принятых в компании, управляющей поведением работников. Организационная культура во многом определяет политику компании и принятые в ней процедуры. Например, организационная культура *Nordstorm* подчеркивает внимание компании к высококлассному обслуживанию покупателей, а культура *Wal-Mart* сфокусирована на снижении издержек, что позволяет фирме предлагать покупателям более низкие цены. В *Nordstorm* каждый новый работник получает брошюру, в которой описываются принятые в компании принципы и традиции. Основной принцип звучит так: «Делайте все, чтобы предоставить нашим покупателям наилучший сервис». Отсутствие официальных правил отнюдь не означает, что работники *Nordstorm* полностью свободны в своих действиях, просто «рамочная» функция возлагается на организационную культуру. Новые сотрудники узнают у коллег, что они всегда должны носить одежду, продаваемую в *Nordstorm*; оставлять машину на самом краю парковочной площадки, чтобы

наиболее удобные места были доступны для покупателей. Они обязаны подходить к каждому, заходящему в отдел покупателя; должны принимать любой возвращаемый товар, даже если он приобретен в каком-то другом магазине, должны предложить покупателю помочь донести покупки до машины.

В свою очередь, *Wal-Mart* уделяет большое внимание использованию символов и символического поведения, дабы подчеркнуть, что фирма контролирует затраты и контактирует с покупателями. Символы — эффективный способ коммуникации с работниками, потому что те быстро запоминают, что стоит за каждым таким знаком. В штаб-квартире *Wal-Mart* на каждом ксероксе стоит кружка, напоминающая о необходимости оплаты в том случае, если сотрудник копирует документы лично для себя. Служащие компании обязаны периодически отчитываться о предпринимаемых ими мерах по снижению затрат. На традиционных субботних заседаниях менеджеры, побывавшие в магазинах, рассказывают о своих впечатлениях, уникальных программах и многообещающих товарах. Обстановка в штаб-квартире спартанская. Основатель компании Сэм Уолтон (который при жизни был одним из богатейших людей мира) жил в скромном доме и ездил на работу в обычном пикапе.

## Делегирование полномочий

**Делегирование полномочий** — это процесс передачи менеджерами некоторых прав на принятие решений и ответственности подчиненным. Когда у работника есть право принимать решения, он приобретает уверенность в собственных силах, чувствует, что вносит свой вклад в успех компании, соответственно качество его работы повышается.

К примеру, компания *Parisian*, региональная сеть специализированных универмагов, изменила политику визирования чеков. Торговые работники получили право самостоятельно решать вопрос принятия к оплате личных чеков на сумму не более \$ 1000. Когда действовали старые правила, покупателям нередко приходилось ждать минут 10, пока продавец найдет менеджера, имеющего право санкционировать прием чека. При этом менеджер, у которого и так полным-полно дел, просто ставил свою подпись, не проверяя даже документы покупателя. Когда продавцы получили право принимать чеки, улучшился сервис, а количество неподтвержденных чеков сократилось, так как сотрудники магазина более внимательно проверяли платежные документы.

## Управление разнообразием

**Управление разнообразием** — набор программ управления персоналом, разработанных в целях получения выгод от использования отличий работников. Сегодня разнообразие означает больше, чем различный цвет кожи, национальность и пол сотрудников, оно включает в себя и религиозные воззрения, возраст, трудоспособность и сексуальную ориентацию.

Для американской розничной торговли управление разнообразной рабочей силой не является какой-то диковинкой. В конце XIX—начале XX в. иммигранты, прибывающие в Америку, искали работу прежде всего в магазинах. Тради-

ционный подход работодателей основывался на принципе «бурлящего котла» (как это происходит на улицах Нью-Йорка), когда представители различных меньшинств должны были принять ценности большинства, т. е. белую, «мужскую» культуру, отрекаясь от своих этических и национальных отличий.

Но времена меняются. Сегодня представители различных социальных, национальных и других групп, скорее, гордятся своей непохожестью и желали бы, чтобы коллеги воспринимали их такими, какие они есть. Пожалуй, современную ситуацию лучше всего характеризует слово «салат», каждый «овощ» в котором имеет свои отличительные черты, стремится сохранить индивидуальность, а их смесь только улучшает вкус<sup>2</sup>.

Например, 85 % мужской одежды, продаваемой в универмагах, приобретают женщины, а в *Home Depot* более 50 % товаров покупается для женщин. Поэтому целесообразно назначать на старшие руководящие должности в универмагах и центрах хозяйственных товаров женщин, прекрасно понимающих потребности покупательниц.

В основе управления разнообразием лежит осознание менеджерами того факта, что работники магазинов имеют разные потребности, к которым необходимо приспосабливаться. Управление разнообразием — больше, чем просто соответствие законам о труде, это принятие и высокая оценка менеджерами различий сотрудников. Некоторые розничные торговцы практикуют проведение специальных обучающих программ для менеджеров, создают группы поддержки, вводят институт наставников.

Из всего вышесказанного следует, что розничные торговцы всерьез заняты изменением способов организации и управления работниками. Однако наиболее существенные изменения произошли в системах, применяемых в торговых фирмах для контроля товарных и информационных потоков.



**Разнообразие рабочей  
силы — ключ к успеху  
в будущем**

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Не так давно менеджеры торговых компаний прекрасно знали, какие товары поступили в магазины, но информацию о том, какие из них пользуются спросом (или напротив, не пользуются), получали со значительным опозданием. Им приходилось ждать, пока работники магазина подсчитают остатки товаров, и только потом заказывать дополнительные партии или снижать цены, чтобы избавиться от излишков.

Значение контроля над товарными запасами постоянно возрастает. Как мы отмечали в гл. 2 и 5, многие торговцы расширяют свои рынки, открывают новые магазины, зачастую по всему свету. Новые информационные технологии и современные системы распределения позволяют менеджерам принимать эффективные решения.

Когда-то учет запасов — заказ и получение товара, отправка из распределительных центров в магазины, продажа отдельных наименований и возврат — производился с помощью ручки, бумаги и счетов, что влекло за собой значительные расходы, либо отсутствовал вовсе. (**Розничный распределительный центр (РЦ)** — это склад, на который доставляются товары от нескольких поставщиков и откуда осуществляется их поставка в магазины).

Сегодня данные функции выполняют компьютерные системы, связывающие электронные кассовые терминалы с системой контроля запасов (**электронный кассовый терминал (ЭКТ)** — устройство, считывающее код с упаковки приобретаемого продукта, записывающее его в память и передающее данные в информационную систему). Объединение кассовых терминалов с компьютерами специалистов по закупкам позволяет последним в любой момент получить информацию о продажах конкретных товаров, общих объемах продаж по магазинам и поставщикам, причем данные обновляются в режиме реального времени. Как следствие, торговые фирмы получили возможность уменьшить инвестиции в товарные запасы и повысить уровень обслуживания покупателей.

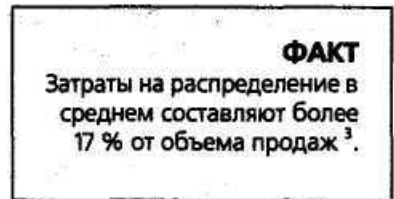
Представим себе, что покупательница Леда Перез решила как-то субботним вечером посетить ближайший универмаг, в котором она недавно видела рекламу новых шелковых блуз. К сожалению, в магазине не оказалось блузок ее размера и любимого цвета. Зато ей предложили специальный купон, дающий право при следующем посещении магазина приобрести желаемую блузу по цене, принятой в данный момент времени. Однако на Леду это не произвело никакого впечатления, ведь она пробивалась к универмагу через дорожные пробки, ждала в очереди и в конечном итоге впустую потратила весь вечер. Она расстроилась бы еще больше, если бы узнала, что требуемый товар был в распределительном центре, но его не успели вовремя доставить в магазин.

Если бы у магазина была налаженная система распределения и контроля запасов, мисс Л. Перез приобрела бы блузу, фирма получила бы прибыль, а ее складские запасы уменьшились бы. Если бы у специалистов по закупкам была информация о товарах, пользующихся наибольшим спросом, они могли бы договориться с поставщиками о более выгодных условиях, скидках на приобретае-



мые блузы, а координация поставок позволила бы снизить затраты на транспортировку. Повысилась бы эффективность работы распределительного центра, так как товар хранился бы на складе минимальное время. Соединив свою информационную систему с компьютерами поставщика, розничный торговец получил бы возможность сократить свои товарные запасы. И наконец, система сама определила бы товары, пользующиеся наибольшим спросом, и автоматически выставляла бы дополнительные заказы, а Леда Перез приобрела бы так понравившуюся ей блузку. *Пример 6.3* рассказывает об использовании распределительных и информационных систем в компании *The Limited*.

*Рис. 6.5* иллюстрирует материальные и информационные потоки в типичной торговой сети. В следующих двух разделах мы расскажем о том, как информация о потребностях покупателей собирается в магазине, а затем инициирует ряд направленных на их удовлетворение действий со стороны специалистов по закупкам, распределительного центра и поставщика.



## ФИЗИЧЕСКИЙ ПОТОК ТОВАРОВ

**Розничное распределение (логистика)** — это организованный процесс управления материальными потоками от поставщика — через распределительную систему компании — склады и транспорт — до продажи и доставки покупателю. Потоки товаров (материальные потоки) изображены на *рис. 6.5* сплошными линиями. Товары перемещаются от поставщика к распределительному центру, а затем к магазинам или же поступают в магазины напрямую. Если товар поступает на временное хранение в распределительный центр, его готовят к отправке в отдельные торговые точки. Такая подготовка может включать в себя дробление крупных партий на более мелкие, снабжение товаров этикетками с указанием цены и названия магазина.

### Распределительный центр

Распределительный центр выполняет следующие функции: координацию входящих поставок, прием, проверку, хранение, снабжение этикетками, маркировку, обработку заказов и координацию исходящих поставок. Чтобы разобраться в работе розничного распределительного центра, рассмотрим поставку брюк *Haggar*, прибывающую в центр компании *Kmart*.

**УПРАВЛЕНИЕ ВХОДЯЩИМИ ПОСТАВКАМИ.** Специалист по закупкам брюк давно работает с *Haggar*, определяя ассортимент, цены и условия поставки (например, скидки за предоплату). В его обязанности входит и координация физических потоков товаров, поступающих в магазины. Например, специалист по закупкам договаривается о прибытии грузовика с товаром в распределительный центр в Детройте на понедельник, между 13 и 15 часами. Машина должна прибыть точно в указанный промежуток времени, как так работа всех приемных доков рас-

## ПРИМЕР 6.3

Страстная любовь покупателей: магазины *The Limited*

В сети *The Limited*, насчитывающей более 4000 магазинов, есть какая-то магия: от идеи нового товара до его появления на прилавках проходит всего четыре-пять недель, в то время как у большинства конкурентов — девять месяцев. *The Limited, Inc.* объединяет в себе следующие подразделения: *Limited, Lane Bryant, Victoria's Secret, Express, Brylcreme, Structure, Lerner, Henri Bendel* и *Abercrombie & Fitch*. Центральный (но не единственный) распределительный центр компании, расположенный в Колумбусе, штат Огайо, не имеет себе равных в мире, его площадь превышает площадь 30 футбольных полей! Ежегодно через центр проходит свыше 200 млн предметов одежды, т. е. почти по три штуки на каждую жительницу США. Основа успеха в такого рода торговле — способность быстро предоставить новую модель большинству покупательниц, так что своим положением *The Limited* обязана не только гигантскому распределительному центру. Компания работает на принципе срочности, доставляя товар более чем от 200 производителей из 30 стран до конечных покупателей в рекордно короткое время.

В чем секрет этого феномена распределения? Все начинается с того, что специалисты по закупкам рыщут по всему миру в поисках новых блистательных идей и доставляют их в Колумбус. Как только фирма выбирает какой-то продукт, она организует его производство на дочернем производственном предприятии *Mast Industries, Inc.*, откуда готовые товары специальным *Boeing-747* отправляются прямо в распределительный центр, где прибывшую партию сортируют, определяют цены и отправляют в магазины, — на все это уходит два дня.

К примеру, один из менеджеров по закупкам, будучи во Флоренции заметил, что итальянские подростки буквально сметают с прилавков небольшого магазина широченные свитеры, предназначенные для яхтсменов. *The Limited* быстро организовала произ-

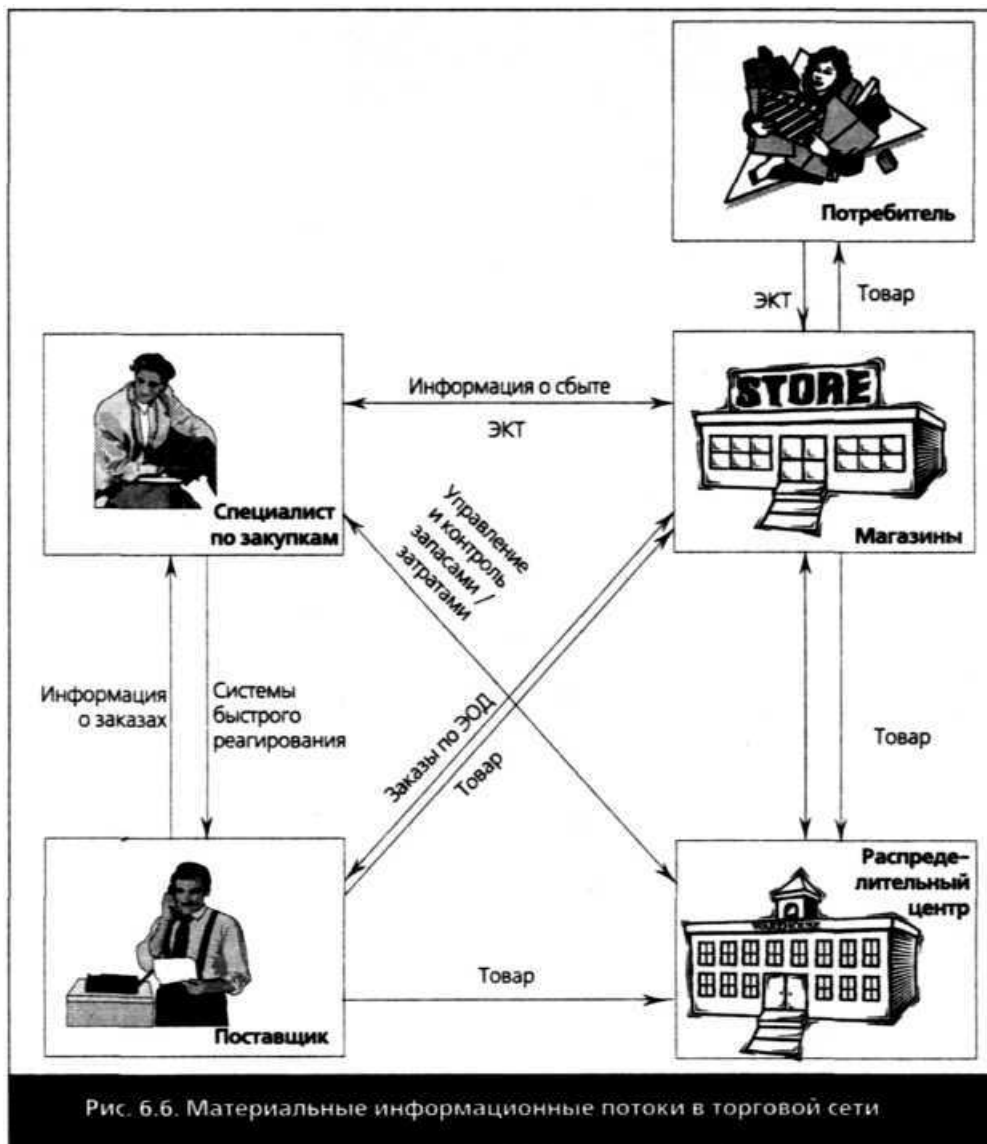
водство аналогичной продукции, присвоив ему имя «*Forenza*», созвучное с именем итальянского дизайнера (который, впрочем, никогда не существовал в действительности). Новинка пользовалась огромным успехом — объем продаж свитеров составил 3 млн штук, а «*Forenza*» стала самой успешной маркой этого вида одежды в США.

Система распределения *The Limited* оказывает значительное влияние на все области деятельности компании. Затраты на авиадоставку товаров с лихвой компенсируются ростом оборота. Малое время производственного цикла — четыре-пять недель — позволяет специалистам по закупкам быстро осуществлять повторные заказы на пользующиеся успехом продукты. В отличие от большинства универсамов *The Limited* не нужно закупать большое количество товара на целый сезон. Если товар не пользуется успехом, фирма несет меньшие потери, так как она имеет возможность незначительно снизить цены, поскольку изначально приобрела небольшую партию товара. А ее конкуренты, напротив, обнаруживают, что их прогнозы развития моды не оправдались уже после того, как они закупили товары на шесть месяцев вперед. Исправить ошибку можно только путем резкого снижения цены, но рассчитывать на получение прибыли у них нет никаких оснований.

*The Limited* не является крупнейшей сетью специализированных магазинов США только потому, что обладает превосходной системой распределения. Но в то же время эта система является неотъемлемой частью корпоративной стратегии, заключающейся в максимально быстрой доставке покупателям самой модной одежды.

Источник: Tom Peters, «A Passion for Customers», Public Broadcasting Service; Fairchild's Retail Stores Financial Directory 1992–1993 (New York: Fairchild, 1992), p. 121.

предельного центра расписана на сутки вперед, а большая часть партии должна быть отправлена в магазины этим же вечером. К сожалению, машина задерживается из-за снегопада. Диспетчер (сотрудник, координирующий поставки в распределительный центр) переназначает грузовик *Haggar* на утро в среду и штрафует компанию за просроченную доставку на несколько сотен долларов.



**ПРИЕМ И ПРОВЕРКА.** Приемом товара называют процесс оформления документов о получении товара по прибытии в распределительный центр. Проверка заключается в контроле соответствия качества, количества и номенклатуры, указанных в накладной товаров. Партия от *Haggar* принимается и проверяется с помощью электронных сканеров, считывающих штрих-коды на упаковке, после чего товар автоматически регистрируется как прибывший. При отсутствии внешних повреждений коробки не вскрываются и их содержимое не пересчитывается.

**Хранение.** Поставка от *Haggar* прибыла за неделю до отправки в магазины, поэтому она направляется на временное хранение. Погрузчики развозят товар



Из магазина  
заказы поступают  
на обработку  
в распределительный  
центр

в заранее отведенные места. Зачастую магазины заказывают товар в количестве нескольких поддонов. **Поддон** — это платформа, как правило, из дерева, на которую устанавливается определенное количество коробок с товарами.

Не так давно основная задача распределительных центров сводилась к хранению полученных от поставщиков товаров до получения заказов из магазинов, сегодня наметилась тенденция по превращению распределительных центров в подготовительные, в которых концентрируется и готовится к отправке продукция различных поставщиков. Если бы машина от *Haggar* прибыла вовремя, полученный груз был бы направлен в погрузочные доки, откуда он вместе другими товарами отправился бы в магазины.

**ЭТИКЕТКИ И МАРКИРОВКА.** Снабжение товаров **этикетками и маркировкой** — часть подготовительных работ, проводимых в распределительном центре. Процесс заключается в создании ценников и идентификационных ярлыков и прикреплении их к товару. Некоторые торговцы производят эту операцию непосредственно в магазинах, но в этом случае у продавцов остается меньше времени на работу с покупателями.

Идентификация товаров с помощью **универсальных штрих-кодов (УШК)** ускоряет движение потока товаров к магазинам. (Коды УШК представляют собой черно-белые полосы различной ширины и цифры, нанесенные на упаковки. Большинство розничных торговцев используют УШК как универсальный язык для передачи информации о продукте). Этикетки с кодами наклеиваются на коробки, что позволяет магазинам автоматически регистрировать поступление товара. *Kmart* договорилась с *Haggar* и другими поставщиками, чтобы они обеспечивали свои товары этикетками и ярлыками, что позволяет ей экономить время. Кроме того, брюки от *Haggar* поступают уже на вешалках, так что работникам магазинов остается лишь вынуть их из коробок и повесить на стенд. Маркированный и снабженный этикетками товар называется **готовым к продаже**.

**ОБРАБОТКА ЗАКАЗОВ.** Кассовые терминалы *Kmart* фиксируют каждую покупку, и данные о ней передаются специалистам по закупкам и их помощникам, чтобы те могли выдать заказы на пополнение запасов любого товара, включая и брюки *Haggar* (процесс закупок мы рассмотрим в гл. 8 и 9). Из магазина заказ по электронной почте отправляется в распределительный центр. Там компьютер выдает

заполненный бланк заказа (документ, в котором указывается, сколько и какого товара следует доставить со склада). Бланк заказа распечатывается в складском помещении, так что работникам не приходится бежать за товаром через весь распределительный центр (в компьютере имеется информация о наличии товаров, и в случае их отсутствия они не указываются в бланке). Работники склада отправляют товары в подготовительный док, где их готовят к погрузке.

**УПРАВЛЕНИЕ ИСХОДЯЩИМИ ПОСТАВКАМИ.** Нагрузка на розничные распределительные центры постоянно увеличивается, и, как следствие, усложняется управление исходящими поставками. Распределительный центр *Kmart*, например, использующий компьютерную систему расчета маршрутов и построения расписаний (учитывает уровень сервиса \*, дорожные условия и ограничения на транспортировку, что позволяет выбирать оптимальные маршруты), обслуживает 100 маршрутов в сутки. Программа основывается на точной карте автодорог и сообщает магазинам точное время прибытия машин, что повышает эффективность их использования.

Другой аспект работы сети магазинов — организация перевозок между торговыми точками. Например, продавец, общавшийся с Ледой Перез, мог найти для нее блузу в другом магазине фирмы и заказать ее доставку. С помощью таких перевозок специалисты по закупкам добиваются баланса запасов различных предметов в магазинах. Однако стоит это довольно дорого, поэтому большинство розничных торговцев стараются свести такие перевозки к минимуму.

### **Куда доставлять товар: в магазины или распределительные центры?**

Доля товаров, направляемых поставщиками прямо в магазины, минуя распределительные центры, постоянно возрастает, несмотря на то что многие торговые компании имеют сложные системы распределения и мощные центры. При выборе метода распределения компания стремится достичь компромисса между затратами на доставку и уровнем покупательского сервиса (товар должен быть в магазине тогда, когда покупатель желает его приобрести). Доставка в распределительные центры позволяет добиться снижения дефицита, минимизации запасов, передачи дорогих складских площадей под торговые помещения.

Уменьшение дефицита связано с тем, что в распределительном центре хранятся резервные запасы, компенсирующие огрехи в прогнозировании сбыта; увеличение частоты поставок позволяет сократить объем товарных запасов в магазинах. Наконец, магазинные площади, как правило, намного дороже площадей в распределительном центре, а последние лучше оборудованы для создания готовых к продаже товаров. В результате многим торговцам выгоднее хранить и готовить товары к продаже в распределительных центрах, а не в магазинах.

Но распределительный центр — отнюдь не «универсальное оружие». Если торговая компания управляет всего несколькими магазинами, расходы на содержание такого центра, скорее всего, не окупятся. Если магазины находятся в крупных городах, можно объединить поставки от различных поставщиков и на-

\* Под уровнем сервиса в логистике понимается процент выполненных заказов.

править их сразу в магазины одного города. В некоторых случаях доставка непосредственно в магазин происходит просто быстрее.

## ПОТОКИ ИНФОРМАЦИИ

На *рис. 6.5* информационные потоки изображены прерывистыми линиями. Леда Перез хотя и была разочарована отсутствием шелковой блузки, но все-таки приобрела пару джинсов *Edwin*, что инициировало ряд информационных сообщений.

Продавец отсканировал УШК, нанесенный на ярлыке джинсов. Леда получила чек, а информация о покупке поступила в «память» кассового терминала. Специалист по закупкам узнает, сколько пар джинсов *Edwin* было продано в каждом магазине компании, и определит срок подачи повторного заказа, рассмотрит необходимость снижения цен на товар, оценит успешность его продвижения.

Информация, поступающая посредством ЭКГ, используется в первую очередь для так называемых **основных товаров** (товары, спрос на которые характеризуется предсказуемостью и стабильностью, например мужские трусы и носки). Данные по таким товарам передаются либо напрямую в распределительный центр, либо поставщику, заказ новой партии осуществляется автоматически. Такая компьютерная передача информации и документов (заказов и накладных) называется системой **электронного обмена данными (ЭОД)** и является весьма эффективной даже для небольшие торговых компаний (см. *пример 6.4*).

И наконец, объединяя информацию ЭКТ с данными, полученными с кредитных карточек покупателей, розничные торговцы узнают, кто совершает у них покупки. Данная информация весьма полезна в планировании специальных мероприятий. К примеру, если *Edwin* или другой производитель джинсов устроит распродажу, магазин может отправить Леде Перез соответствующую брошюру.

Компания *Service Merchandise* считает, что система базы данных о домохозяйствах (более 100 характеристик на каждое, включая номер телефона, последние покупки, совокупный объем покупок и объем покупок ювелирных изделий) относится к наиболее ценным ее активам (более чем 20 млн домохозяйств США). Эта информация используется в маркетинге, при разработке товарной политики и принятии стратегических решений.

<p style="text-align: center;"><b>ФАКТ</b></p> <p style="text-align: center;">Все больше компаний пользуются системой ЭОД. Если в 1991 г. ее применяли 20 % опрошенных розничных торговцев, то в 1992 г. — уже 39 %<sup>4</sup>.</p>
--

## СИСТЕМЫ ДОСТАВКИ БЫСТРОГО РЕАГИРОВАНИЯ

**Системы доставки быстрого реагирования (БР)** — это системы управления запасами, призванные снизить время ожидания поступления товаров в магазин и тем самым уменьшить вложения в запасы, улучшить уровень обслуживания покупателей и сократить расходы на распределение. (**Время ожидания** — есть промежуток времени от осознания необходимости заказа до прибытия товара, готового к продаже, в магазин).

## ПРИМЕР 6.4

## Стойкая оборона торговцев обувью

Рассмотрим, как используется компьютерная информация при доставке обуви из компании *Brown Shoe* в торговую сеть *Martin Newman Shoe*, которая состоит из 14 магазинов, расположенных в Джексонвилле, штат Иллинойс. Это небольшая торговая компания, поддерживающая тесные связи с поставщиками, поэтому поставки осуществляются прямо в магазины. В сфере производства и реализации обуви технологии ЭКТ и связанные с ней информационные системы имеют особое значение, так как данная область характеризуется огромным числом моделей и размеров обуви и относительно большими затратами в расчете на единицу товара.

Продавец ведет учет продаж с помощью компьютерной информационной системы. Раз в неделю в *Brown Shoe* отправляется электронный заказ на новую партию обуви. Так как *Brown* и *Martin Newman* совместно используют информацию о продажах, заказы на основные модели формируются автоматически.

Если какие-то из заказанных изделий не прибыли, *Martin Newman* запрашивает (опять же посредством компьютера) поставщика о сроках дополнительной поставки. Если в одном из магазинов заканчивается запас определенных моделей, специалисту или продавцу достаточно взглянуть на экран монитора, чтобы получить информацию о их наличии в других торговых точках. Нажатие нескольких клавиш — и товар отправляется туда, где он пользуется повышенным спросом.

В торговле обувью широко используются и специальные заказы. Поэтому *Martin Newman* имеет доступ к базе данных поставщика, в которой содержится информация о наличии товаров на заводских складах, которые в случае необходимости могут быть отправлены в магазин или к покупателю на дом.

Источник: Gary Robins, «EDI: Small Independents Stay in Step», *Stores*, March 1992, pp. 38–39.

Вот как работает система БР в *Kmart*. В субботу вечером покупатель приобретает в одном из магазинов фирмы брюки *Haggar*. Чуть позже центральный компьютер, находящийся в штаб-квартире в Трое, штат Мичиган, опрашивает магазин и собирает данные о продажах. В воскресенье утром эта информация передается в систему автоматических заказов.

Несколько часов спустя система отправляет заказ по электронному почтовому адресу *Haggar*. Поставщик оформляет его во вторник и отправляет требуемый товар на склад *Kmart* в среду.

К вечеру в четверг он будет уже в магазине. На получение товара, готового к продаже, уходит одна неделя. Сегодня такие сроки никого не удивляют, но в середине 1980-х гг. тот же процесс длился целый месяц. Естественно, что сокращение сроков исполнения заказов предопределяет и ускорение оборота, и повышение объемов продаж.

Функционирование системы БР предполагает выполнение двух требований:

1) наличия взаимного согласия поставщика и продавца на совместное использование данных, 2) наличия системы электронного обмена данными, о которой рассказывалось в предыдущем разделе.

## Совместное использование данных

Одна из причин, позволяющих *Haggar* ускорить обработку заказов, заключается в том, что производитель получает от своего контрагента, *Kmart*, данные об объеме

### ФАКТ

В 1995 г. 63 % опрошенных розничных торговцев использовали или внедряли системы быстрого реагирования<sup>5</sup>.



*Все начинается с ЭКТ  
(электронного кассового  
терминала),  
где считываются УШК  
(универсальные штрих-коды).  
Затем с помощью  
системы ЭОД  
(электронного обмена данными)  
они поступают  
в распределительные системы  
и поставщикам.  
Все это является частью  
системы управления  
запасами БР  
(быстрого реагирования)*

мах сбыта товаров. Имея такую информацию, поставщик получает возможность оказать помощь розничному торговцу в управлении запасами и повысить эффективность собственного производства. *Haggar* делится информацией с поставщиком текстиля, рассчитывая, что ее партнер будет готов выполнить новый заказ. И *Haggar*, и производители текстиля имеют точный прогноз потребностей розничного торговца, так как все они обладают информацией о конечном сбыте.

### **Отказ от бумажных документов**

Электронный обмен данными, применяемый вместо традиционных «бумажных» операций (почта, экспресс-доставка, факсимильные сообщения), позволяет существенно сократить время ожидания. Так как поставщик получает все данные в электронном виде, отсутствует необходимость их «ручной» обработки. Как следствие, время ожидания сокращается еще больше, к тому же устраняются возможные ошибки записи со стороны поставщика. Использование системы БР позволяет значительно ускорить поставки, что, в свою очередь, снижает потребности в запасах: чем короче время ожидания, тем проще прогнозировать спрос, а значит, торговцу требуется меньший объем запасов.

### **Выводы**

Организационные структуры и системы торговых компаний призваны обеспечить эффективное удовлетворение потребностей покупателей. Организационная структура определяет обязанности каждого работника и иерархическую структуру компании.

При разработке организационной структуры торговой компании необходимо достичь компромисса между снижением стоимости закупок, которое происходит при централизованном принятии решений, и преимуществами адаптации предложения к требованиям местных рынков при децентрализованном характере принятия решений.

Помимо разработки организационной структуры, для улучшения и координации действий поставщиков, специалистов по закупкам и продавцов торговые ком-



пании стремятся укрепить контакты между специалистами по закупкам и покупателями, использовать преимущества мощной организационной культуры и информационных систем.

Работы по оптимизации материальных и информационных потоков по многим основаны на применении системного подхода. Особое значение для торгового предприятия в 1990-е гг. приобрело распределение товаров, или логистика. Внедрение систем транспортировки, приема, хранения, снабжения этикетками, маркировки и обработки заказов позволяет повысить эффективность традиционных распределительных функций.

Обычно выделяют четыре основных элемента компьютерных информационных систем. Первый — универсальный штрих-код (УШК), черно-белые полосы на упаковках большинства продуктов, используемые как универсальный способ передачи информации о товаре. Второй элемент — электронные кассовые терминалы (ЭКТ), считывающие информацию, которую несут штрих-коды, записывающие и передающие данные. Третий — электронный обмен данными (ЭОД), процесс и метод передачи информации об УШК от продавца к поставщику и обратно. И последний, четвертый элемент — системы быстрого реагирования (БР), в которых используются УШК, ЭОД и ЭКТ. Такие системы позволяют розничным торговцам получать товары от поставщиков гораздо быстрее, чем в прошлом.

## ВОПРОСЫ

1. Что такое организационная структура торговой компании?
2. Какие типы решений принимают оперативные менеджеры, администраторы, старшие руководители? Какие должности они занимают?
3. Что такое культура организации?
4. В 1990-е гг. в розничной торговле появились такие аббревиатуры, как БР, ЭОД, ЭКТ и УШК. Что они означают?
5. Объясните, как системы БР позволяют повысить уровень обслуживания и сократить инвестиции розничного торговца в запасы.
6. Каковы основные функции распределительных центров?
7. Некоторые эксперты полагают, что все эти дорогие и сложные компьютеризированные кассовые терминалы, особенно в маленьких магазинах, — всего лишь кассовые аппараты с излишними функциями. При каких обстоятельствах это действительно так?

<sup>1</sup> *Alex Freedman*, «National Firms Find That Selling Local Tastes Is Costly, Complex», *The Wall Street Journal*, February 9, 1987, p. 17.

<sup>2</sup> *R. Roosevelt Thomas*, «From Affirmative Action to Diversity», *Harvard Business Review*, March-April 1990, pp. 107-117; «Race in the Workplace: Is Affirmative Action Working?», *Business Week*, July 8, 1991, pp. 50-61.

<sup>3</sup> *Bernard J. LaLonde, Martha Cooper, Thomas Norrdewier*, 1987 *Customer Service: A Managerial Perspective* (Chicago: Council of Logistics Management, 1988).

<sup>4</sup> «Quick Response Grows», *Chain Store Age Executive*, May 1993, pp. 158, 160.

<sup>5</sup> Там же.

## РАСПОЛОЖЕНИЕ МАГАЗИНА

- Где могут располагаться розничные магазины?
- Какие факторы принимаются во внимание при выборе места расположения магазина?

**В**ыбор места для будущего магазина должен производиться очень тщательно. Тому есть две причины. Во-первых, расположение торговой точки — основной фактор выбора магазина покупателем. Где вы покупаете продукты? Наверняка в ближайшем к вашему дому или месту работу магазине.

Во-вторых, удачно выбрав место для магазина, розничный торговец обеспечивает себе устойчивое конкурентное преимущество. Цены, уровень сервиса, ассортимент — все это в отличие от расположения торговой точки относительно быстро изменяется. Часто торговым фирмам приходится вкладывать огромные деньги в приобретение и обустройство недвижимости или заключать долгосрочные договоры аренды с владельцами помещений. Поэтому преимущество в месторасположении магазина не может быть воспроизведено конкурентами.

В последние годы решения о расположении магазина приобрели еще большее значение. Прежде всего это обусловлено тем, что все больше розничных торговцев открывают новые торговые точки (особенно в этом преуспевают такие общенациональные торговые сети США, как *The Gap* и *Toys «R» Us*), и выгодных мест для магазинов становится все меньше. Кроме того, происходит замедление темпов роста населения и строительства новых торговых центров. Иногда торговцу удается найти подходящее место, но высокая арендная плата и значительные затраты на отделку заставляют его задуматься о поиске нового.

В этой главе мы рассмотрим различные типы мест расположения магазинов, а затем перейдем к факторам, влияющим на их выбор.

### ТИПЫ МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЯ

Каждое место расположения розничного магазина имеет свои преимущества и недостатки. Выбор какого-то одного из них связан с рядом компромиссов, в основном между ценой и ценностью рассматриваемого объекта для конкретного торговца.

Вообще все места для магазинов можно разделить на три типа: центральные деловые районы городов, торговые центры и отдельно стоящие торговые точки,



*Галерея Vittorio Emanuele в Милане является, возможно, старейшим торговым центром мира. Она была возведена 125 лет назад и познала все перипетии итальянской экономики и политики. В отличие от нее ГУМ, крупнейший универсам России, стремится достичь устойчивого положения в новой экономической системе. Его расположение идеально: ГУМ находится на Красной площади, прямо напротив Кремля*



каждый из которых имеет свои подкатегории. Мы рассмотрим эти типы расположений и принципы выбора места розничным торговцем.

### **Центральные деловые районы**

В большинстве как крупных, так и небольших американских городов, **центральный деловой район** (исторический центр города) является наиболее желательным местом для практически любого торговца, так как его расположение и выбор предлагаемых там товаров привлекают значительное число покупателей, многие из которых работают в центре.

Однако центральные деловые районы не лишены недостатков: магазин должен обеспечить более высокий уровень безопасности, чаще происходят случаи

воровства со стороны покупателей, трудно найти место для парковки. Высокий уровень преступности, сугубо городская среда, даже плохая погода — все это может оттолкнуть покупателей от поездки в центр. Особенно ощутим спад в торговле по выходным и по вечерам. Кроме того, в отличие от современных торговых центров магазины в центральных районах, да и сами районы, частенько страдают от неудобств, связанных с планировкой. В одном квартале могут располагаться дорогие бутики, а в соседнем — дешевые магазины для бедных. Покупателям может быть просто неинтересно ехать в город ради посещения одного магазина.

В некоторых центральных районах производится **реконструкция** — старые здания сносятся или перестраиваются под офисы, жилые помещения или магазины, а городские власти могут стимулировать торговцев к открытию в них новых магазинов. К примеру, в центре Детройта находится универмаг *Shopper's World*, пользующийся успехом у малообеспеченных горожан, владелец которого получил при открытии магазина значительные налоговые льготы от городских властей. *Shopper's World* не только работает с выгодой для себя. Компания также создала 200 новых рабочих мест, занятых преимущественно жителями ближайших кварталов.

Но реконструкция центральных деловых районов крупных городов не всегда дает желаемые результаты. Что может привлечь жителей пригородов и окраин в центр, если аналогичные товары они могут приобрести в торговом центре неподалеку от дома? Кроме того, реконструкция нередко осложняет жизнь пожилых и бедных людей, зачастую проживающих именно в центральных районах американских городов. На месте старых магазинов возникают жилые дома или более дорогие торговые заведения, а традиционная розничная торговля исчезает. К примеру, в центре Орlando, штат Флорида, последний продовольственный магазин закрылся в 1980 г.

А вот в соседних с центральными районах реконструкция происходит много успешней. Здесь открывают магазины многие общенациональные розничные торговцы.

Почему это происходит? Во-первых, при реконструкции открывается не так уж много новых торговых центров и «простым смертным» торговцам туда просто не попасть. Во-вторых, общенациональные торговые сети по-прежнему придерживаются стратегии расширения деятельности. В-третьих, у торговых центров есть свои минусы (об этом чуть позже), например нехватка свободных мест на автостоянке. Наконец, плата за аренду помещений иногда бывает завышена. Все эти факторы заставляют торговцев искать другие места, не обязательно в центре, но в районах с высокой плотностью населения, в которых магазин обеспечит такой же объем продаж, как и в торговом центре.

В *примере 7.1* рассказывается об изменениях торговой среды центральных улиц городов Европы.

## Торговые центры

В период 1950–1980-х гг. торговля во многих центральных районах американских городов неуклонно сокращалась, однако по мере перемещения населения в при-

**ПРИМЕР 7.1****Центральные улицы Европы: судьба небольших семейных магазинов**

В 1990-х гг. положение небольших европейских магазинов «для мам и пап» ухудшилось. Когда-то они были традиционным местом встреч. Местные жители ходили в них за покупками не только из-за удобства и сервиса, но еще и потому, что владелец такого магазина был их соседом.

Но за последние несколько лет число мелких и средних магазинов в Европе резко сократилось. Выживание магазинов, находящихся в центре города, тоже поставлено под угрозу — на «пятки» наступают фирмы из пригородов, предлагающие «под одной крышей» широкий круг товаров — от продуктов питания и косметики до одежды и электроники. В Италии, например, за период с 1988 по 1993 гг. число супермагазинов увеличилось вдвое. Самый большой рост их наблюдается в ФРГ (особенно в бывшей Восточной Германии) и странах Восточной Европы. При коммунизме мелкие магазины принадлежали государству. Произшедшие политические изменения привели к закрытию многих из них, в результате большое количество покупателей остались неохваченными торговлей.

В странах, где политические изменения протекают более плавно, местные власти пыта-

ются остановить развитие супермагазинов, накладывая ограничения на их размер, стремясь поддержать частных предпринимателей. Дальнейший рост супермагазинов ограничен тем, что многие горожане отрицательно относятся к необходимости поездок, им не нравится низкий уровень сервиса и подавляющие размеры. Здесь также не могут как следует позаботиться о потребностях пожилых людей, инвалидов и покупателей с низким уровнем дохода, которым просто не на чем приехать в магазин.

Небольшие магазинчики, вступившие в конкурентную борьбу, быстро осознали, что должны предоставлять каждому покупателю персональное обслуживание, высококачественные товары и сервис, поддерживать конкурентоспособный уровень цен. Они начали создавать закупочные кооперативы и торговые сети, которые предоставляют им фирменные товары, обеспечивают свежими овощами и фруктами.

*Источник: Cacilie Rohwedder, «Europe's Smaller Food Shops Face Finis», The Wall Street Journal, May 12, 1993, pp. B1, B7.*

города она возрождалась в загородных торговых центрах. Покупатели требовали от таких центров одного — удобства. Жизнь в пригородах требовала, чтобы магазины находились вблизи дома. В крупных торговых центрах можно было найти ассортимент товаров, превосходящий предложения центральных магазинов. Объединение большого числа магазинов под одной крышей вызывало эффект синергизма: торговый центр привлекал больше покупателей, чем те же магазины по отдельности. Вполне обычное явление: объем продаж универмага, находящегося в торговом центре, с приходом туда универмага-конкурента возрастает.

Различия между такими торговыми комплексами не очень заметны, однако их можно разделить на два типа. Ленточные торговые центры состоят из примыкающих друг к другу магазинов, расположенных вдоль крупных улиц и шоссе. Тор-

говые комплексы, как правило, имеют более четкую планировку, нежели ленточные центры, и здесь выше движение пешеходов. Такие комплексы могут находиться как в одном или нескольких помещениях, так и под открытым небом.

**ФАКТ**

Первым торговым центром была Агора, расположенная у подножия Парфенона в Афинах, за 600 лет до наступления нашей эры. Это был древнегреческий центр коммерции, политики и развлечений<sup>1</sup>.

**ЛЕНТОЧНЫЕ ЦЕНТРЫ (СТРИП-ЦЕНТРЫ).** Основные принципы создания ленточных торговых центров просты: удобство для покупателей и дешевизна для торговцев. В отличие от торговых комплексов они изначально строились так, чтобы покупатели имели беспрепятственную возможность подъехать на машине к каждому магазину, зайти внутрь и найти необходимые им товары: продукты питания, медикаменты, химчистку — что угодно. В наш стремительный век, когда большинство потребителей испытывают постоянную нехватку времени (см. гл. 3), ленточные торговые центры пользуются большой популярностью.

Ленточные торговые центры имеют различные размеры: в некоторых — всего три-четыре магазина, другие занимают более 100 тыс. кв. м. Со временем типичные характеристики таких центров изменяются. Когда-то в них преобладали небольшие семейные магазинчики, сегодня на смену им пришли такие общенациональные компании, как *Blockbuster Video*, *Little Caesar's* и *Walgreens*. Встречаются и настоящие «акулы» — крупные магазины. Раньше в ленточных центрах было мало торговцев одеждой и обувью, сегодня они борются между собой за выживание. Цены в этих магазинах низкие, потому что арендная плата невысока, плюс ко всему здесь нет обычной магазинной суеты.

**ТОРГОВЫЕ КОМПЛЕКСЫ (МОЛЛЫ).** Торговые комплексы имеют несколько преимуществ перед другими местами (не забывайте, мы говорим о расположении магазина). Во-первых, торговые комплексы, с их разнообразием магазинов и возможностью сочетать покупки с развлечением, стали настоящей Меккой для современных покупателей. Подростки назначают там встречи; пенсионеры в кроссовках, гуляя по магазинам, одновременно занимаются своего рода спортивной ходьбой; а семья с детьми находят здесь уж если не покупки, то недорогие развлечения. Вдобавок ко всему в большинстве торговых комплексов всегда есть, где пообедать. Крупнейшим в мире торговым комплексом является *Mall of America*, расположенный близ Миннеаполиса, штат Миннесота. Здесь покупатели могут найти в буквальном смысле все (см. пример 7.2).

Второе преимущество размещения магазина в торговом комплексе заключается в том, что его владельцы тщательно планируют набор фирм-арендаторов. Менеджеры комплексов следят за численностью различных типов магазинов, чтобы предоставить покупателям хорошо сбалансированный ассортимент товаров. Например, чтобы торговый комплекс привлекал к себе покупателей, в нем должно быть несколько магазинов женской одежды. В то же время, если их будет слишком много, каждый магазин окажется в убытке. Кроме ассортимента руководство стремится располагать магазины, обслуживающие один тот же целевой рынок, рядом друг с другом, благодаря чему покупатели всегда знают, какие типы товаров они найдут в торговом комплексе и конкретном месте внутри комплекса.

Третье преимущество — торговцам, работающим в торговом комплексе, не приходится беспокоиться о своем внешнем окружении. Руководство требует однородности всех магазинов, например одних и тех же часов работы. Иногда они даже обязаны использовать одни и те же наружные и внутренние дисплеи и соблюдать единство оформления витрин.

## ПРИМЕР 7.2

В *Mall of America* есть все

Основная идея *Mall of America*, если хотите, его философия, заключается в том, чтобы работать ради всех людей в любое время. Отсюда и название — «Магазин Америки». Этот крупнейший в мире торговый комплекс занимает 470 тыс. кв. м площади, из которых 280 тыс. кв. м отведены под розничную торговлю, что равноценно четырем объединенным региональным торговым центрам. Все это великолепие разместилось на земельном участке в 30 га в Блумингтоне, Миннесота. Рядом расположен парк аттракционов — крупнейший в стране! Кроме невообразимых размеров этот комплекс славится своими четырьмя тематическими «улицами», каждую из которых венчает крупный универмаг: *Sears, Nordstorm, Macy's* и *Bloomington's*. Но самое интересное — уникальная комбинация дорогих магазинов и дешевых распродаж. Поистине любой покупатель, сколько бы у него не было денег, может совершить здесь все покупки за один визит.

Комплекс открылся в августе 1992 г. Тогда многие торговцы Миннеаполиса боялись, что он соберет покупателей со всей округи. Но кроме увеличения посещаемости в *Mall of America* никаких других последствий появляется мегацентра, как его здесь называют, отмечено не было. У местных покупателей появилась еще одна возможность для совершения покупок, но от старых магазинов они отказываться не собираются. Некоторые эксперты говорят, что торговля в этой области была недоразвита, и *Mall of America* просто насыщает спрос на магазины. Время покажет, оправдает ли мегацентр надежды своих создателей.

Источник: *Debra Hazel*, «At Long Last, The Megamall», *Chain Store Age Executive*, September 1992, pp. 53–55; *Paul Doocey*, «Mall of America Fallout», *Stores*, May 1993, pp. 44–47.

Такие хорошо спланированные торговые центры — мечта большинства торговцев. Но и у них есть свои недостатки. Прежде всего это арендная плата. Здесь она может быть выше, чем в отдельно стоящих магазинах и центральных деловых районах. Как следствие, торговцы, которым требуются большие площади (центры хозяйственных товаров, например), подыскивают себе другие варианты. Во-вторых, контроль со стороны менеджеров торговых комплексов нравится далеко не всем. Наконец, здесь порой развивается интенсивная конкуренция. Небольшим специализированным магазинам трудно бороться с расположенным рядом крупным универмагом.

Классификацию торговых комплексов можно проводить по самым разным показателям, многие из которых к тому же еще и пересекаются. Мы постарались выделить несколько наиболее очевидных типов торговых комплексов, речь о которых пойдет ниже. А пока познакомьтесь с московским ГУМом, сочетающим в себе черты как торгового комплекса, так и простого универмага (см. *пример 7.3*).

**Региональные торговые центры** включают в себя до трех универмагов, а остальные магазины, как правило, — специализированные торговые предприятия, типа магазинов женской одежды. Радиус ближней торговой зоны обычно составляет не менее 8 км. Выделяют еще региональные суперцентры, в которых располагаются как минимум четыре универмага.

**Специализированный центр моды** обычно включает в себя универмаг, торгующий высококачественными товарами, и небольшие бутики. По размеру такие центры уступают региональным, но охватывают гораздо большую территорию, так как все внутренние магазины — узкоспециализированные, известные в национальном масштабе (наподобие *Neiman Marcus* и *Ralph Lauren*/

## ПРИМЕР 7.3

## Торговля в русском стиле

Станислав Сорокин, президент ГУМа (крупнейшего розничного магазина России), говорит: «Я готов продавать то, что желают приобрести наши покупатели». Слова настоящего капиталиста? Почти.

На протяжении 70 лет крупнейший московский магазин ГУМ был собственностью советского государства, осуществлявшего строгий надзор за его деятельностью. Сегодня бывшее государственное предприятие преобразовано в акционерное общество: руководство и трудовой коллектив приобрели контрольный пакет акций (51 %), 25 % акций принадлежит правительству Москвы, а остальные — свободно обращаются на фондовом рынке. Раньше аббревиатура ГУМ означала «Государственный универсальный магазин». При смене формы собственности изменили и название, которое сегодня звучит как «Главный универсальный магазин». Универмаг, занимающий площадь около 17 тыс. кв. м, расположен в здании постройки 1893 г., одной стороной выходящем прямо на Красную площадь. Благодаря столь удачному расположению за год его посещают 250 тыс. российских покупателей и 30 тыс. иностранцев. Здание уже старое и, что важнее, местами находится в плачевном состоянии, поэтому С. Сорокин пытается найти деньги для его реконструкции, равно как и для изменения предлагаемого в ГУМе набора товаров.

С. Сорокин стремится превратить центральный универмаг России в смешанный торговый комплекс. Его цель — сохранить статус и исторические качества ГУМа и в то же время открыть новые магазины, в которых бы продавались высококачественные и современные товары производителей со всего мира. Здесь уже открыли свои отделения такие компании, как *Benetton*, *Botany 500*, *Christian Dior*, *Karstadt*, *L'oreal*, *JVC*, *Samsonite* и *Yves Rocher*. Сотни небольших магазинов делают ГУМ похожим на американский торговый комплекс, однако фирма работает на принципах холдинга: сама платит за аренду помещений, электричество, охрану, торговые площади и даже сама оплачивает труд работников. Она больше походит на универмаг, сдающий свое внутреннее пространство в аренду третьим лицам. Основное отличие в том, что в ГУМе каждый магазин сам себе выбирает ассортимент, способ продвижения и т. д. Русские покупатели получают торговлю западного образца, но вот руководству этой западной удали как раз и недостает. А поскольку у большинства москвичей есть только один костюм и две рубашки к нему, во всем этом есть только один плюс — русский стиль!

Источник: *Susan Reda*, «Moscow's G.U.M.: Russian Retail Revolution», *Stores*, October 1992, pp. 22–27.

*Polo*), ради посещения которых покупатели готовы преодолеть значительные расстояния. В центрах моды размещаются изысканные рестораны и кафе, да и внутренний дизайн (вернее, ландшафт) порою представляет собой захватывающее зрелище. Такие центры обычно открываются в богатых районах. После некоторого «хирургического вмешательства» начинают возрождаться и центры моды, расположенные в центральных деловых районах (пример тому — торговый комплекс в знаменитом *Water Tower Place* в Чикаго).

Когда-то центры фирменной торговли и центры распродаж были разными торговыми комплексами, но в последнее время различия между ними практически исчезли, тем более что и те и другие часто находятся под одной крышей. И там и там товары продаются по сниженным ценам.

Центры фирменной торговли довольно быстро превратились из незатейливых складов-магазинов в красивые, вписанные в окружающий ландшафт, современные здания, с садами и пунктами питания. Сегодня они практически ничем не отличаются от традиционных торговых центров. Подтянулись и фирмы, работающие в этих центрах. Теперь они предлагают своим покупателям





Хотя в комплексе  
Guthrie Mills Mall  
(Чикаго) большинство  
магазинов  
принадлежат  
известным компаниям,  
он имеет все  
атрибуты  
регионального  
торгового центра

кредит, примерочные комнаты, дорогие торговые конструкции и свет. Отныне здесь продается первоклассный ассортимент всех моделей товаров.

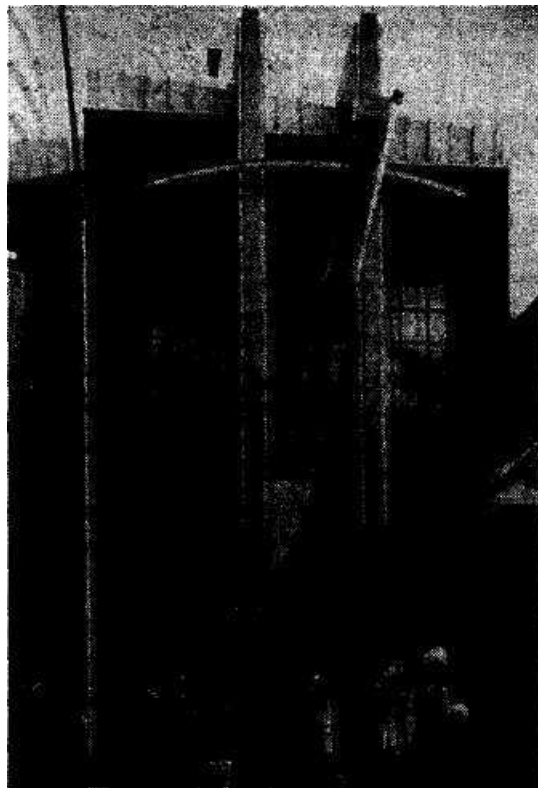
Как правило, центры фирменной торговли размещаются на удалении от региональных центров, чтобы не конкурировать с тамошними универмагами и специализированными магазинами. Кроме того, они располагаются в облюбованных туристами районах. В чем заключается самое приятное времяпрепровождение современного путешественника? Правильно, в походе за покупками. Поэтому в одном из главных туристических центров США, на Ниагарском водопаде, который ежегодно посещают 15 млн человек, работает центр фирменной торговли *Factory Outlet Mega Mall*, комплекс площадью в 140 тыс. кв. м. В некоторых фирменных центрах есть даже специальные автобусные маршруты, собирающие людей, находящихся за сотни километров от места торговли.

**Исторические торговые центры** располагаются в местах, представляющих исторический интерес, а так называемые **тематические центры**, наоборот, воспроизводят историческую картину или просто предлагают уникальную атмосферу (к числу последних относится торговый комплекс *City Walk* компании *MCA*, см. *пример 7.4*). Внутри таких центров вы встретите те же специализированные магазины за тем лишь исключением, что здесь нет больших магазинов и универмагов.

## Другие варианты расположения торговой точки

Большинство розничных торговцев предпочитают открывать магазины в ленточных центрах или торговых комплексах, но традиционный выбор крупной торговой фирмы — отдельно стоящий магазин. Другие варианты, призванные увеличить объем продаж, включают в себя всевозможные тележки, киоски, РТТ (розничные торговые точки) и настенные пункты. Кроме них, мы рассмотрим также смешанные варианты.

**ОТДЕЛЬНО СТОЯЩИЕ МАГАЗИНЫ.** Так называют магазины, которые не примыкают ни к каким другим розничным торговым заведениям — излюбленное место для



Торговый комплекс CityWalk, расположенный неподалеку от Лос-Анджелеса, построен в соответствии с одной из новейших концепций: в нем создается впечатление экскурсии по крупному городу

#### ПРИМЕР 7.4

Новая торговая атмосфера: развлечение или реальность?

Насколько целесообразно проникновение торговых фирм в индустрию развлечений? Где проходит черта, разделяющая приятное времяпрепровождение и торговлю? Добро пожаловать в CityWalk — новое место для совершения покупок, развлечения и отдыха, созданное компанией MCA (дочерним предприятием японской *Matsushita Electric Industrial Co.*), что в 30 км к востоку от Лос-Анджелеса.

Архитекторы создали здесь образ беззаботного Лос-Анджелеса: кроме подражания пляжу Венеры посетители встречают здесь и неоновые рекламные щиты бульвара Сансет, и неомексиканские фасады Ольвер-стрит, и шикарные магазины Мелроуз-авеню, однако они избавлены от других его неперенных атрибутов — уличной преступности, смога и автомобильных пробок.

По задумкам MCA, основную часть посетителей должны составить местные жители, но и

туристам отводится не последняя роль. Комплекс расположен неподалеку от самых популярных кинотеатров США и кинокомпании *Universal Studios*. Есть здесь и аттракционы наподобие диснеевских. Музей неонového искусства переехал из центра Лос-Анджелеса поближе к CityWalk. Даже Калифорнийский университет открыл здесь свой вечерний учебный центр. И наконец, в CityWalk есть так называемый «футуристический электронный павильон», созданный самим Стивеном Спилбергом.

Этот симбиоз торговли и развлечений еще долго будет изучаться экспертами. Станет ли он прообразом торговли будущего, или так и останется местом, которое «вы сможете найти только в Л.А.»?

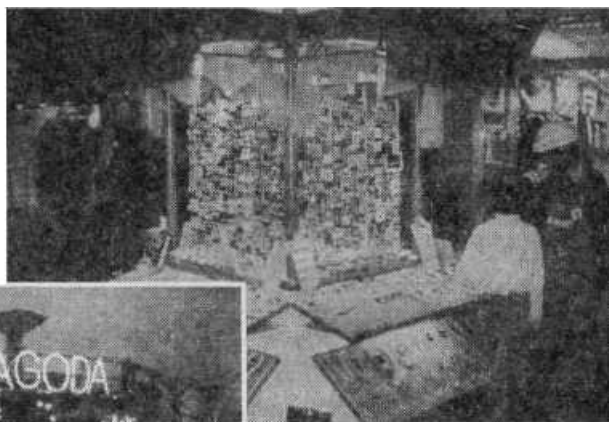
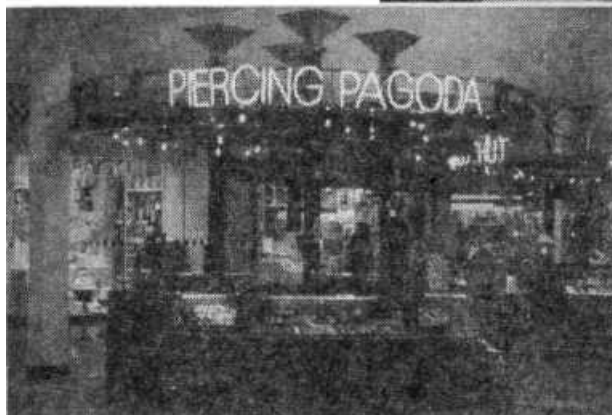
Источник: *Thomas R. King*, «Mall Replicates a Sanitized Los-Angeles», *The Wall Street Journal*, May 10, 1993, pp. B1, B6.

торговцев, которым требуются большие площади (оптовые клубы и гипермаркеты). Преимущества такого расположения — низкая арендная плата, изобилие мест для парковки, отсутствие прямой конкуренции и присущих торговым комплексам ограничений на оформление, время работы и ассортимент товаров. Главный недостаток — дефицит синергизма с другими торговыми точками. Непременное условие привлекательности отдельно стоящего магазина — особый интерес для покупателей. В нем они обязательно должны находить нечто привлекательное — цены, мероприятия по продвижению, услуги.

**ТЕЛЕЖКИ, КИОСКИ, РТТ И НАСТЕННАЯ ТОРГОВЛЯ.** Все это — атрибуты любого торгового центра. **Тележки** — простейший способ представления товара, они мобильны и чаще всего имеют колеса. **Киоски** несколько крупнее, они стационарны и предлагают многие удобства магазина, такие как подвижные полки, телефон и электричество. **Розничные торговые точки (РТТ)** — относительно новый и сложный вариант размещения — сочетают в себе компактность тележек и достоинства киосков. К примеру, их можно закрыть на ключ и использовать в качестве витрины во

**ФАКТ**

Универмаг *Wal-Mart*, расположенный в приграничном городке Ларедо, штат Техас, является самым крупным в национальной сети. Его площадь составляет около 16 900 кв. м (равна трем футбольным полям). В 36 отделах магазина, включая фотолaborаторию, станцию технического обслуживания автомобилей, аптеку и пункт обмена валюты, работают 350 сотрудников<sup>2</sup>.



*Киоск (фото слева) крупнее тележки, стационарно закреплен и имеет многие преимущества магазина, такие как подвижные полки, телефон и электричество. Розничная торговая точка (фото сверху) сочетает в себе достоинства тележки и киоска*

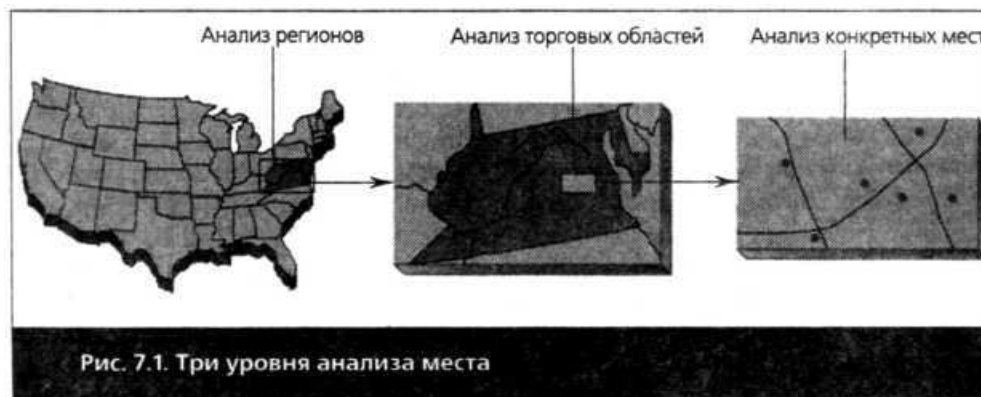
внерабочее время. И последнее нововведение — **настенные торговые пункты** — специальные стенды около двух метров высотой, размещаемые на стенах, а не в проходах.

Такие торговые точки занимают от 4 до 50 кв. м и размещаются обычно в самых людных местах торговых центров. По сравнению с обычным магазином их содержание обходится относительно недорого. Как правило, работают такие точки на условиях краткосрочной аренды, что позволяет владельцу не беспокоиться об ущербе, если дело вдруг не заладится. Конечно, такого торговца могут безо всяких объяснений «попросить переехать». Такие варианты расположения наилучшим образом подходят для мелких розничных торговцев, только начинающих или расширяющих свой бизнес.

**СМЕШАННЫЕ ОБРАЗОВАНИЯ.** Смешанные торговые образования — это торговые центры, в которых есть офисные здания, отели, жилые помещения, общественные центры и залы, расположенные над или рядом с торговыми площадями. Такие образования встречаются в центральных деловых районах, ленточных центрах и торговых комплексах. У торговцев они пользуются большой популярностью, так как привлекают дополнительных покупателей, ведь стоимость земли не увеличится оттого, что владелец построит на ней не один торговый центр, но и офисное здание.

## ВЫБОР МЕСТА ДЛЯ РАСПОЛОЖЕНИЯ МАГАЗИНА

Теперь мы рассмотрим конкретные решения, принимаемые при выборе места для розничного магазина. Как видно из *рис. 7.1*, они включают в себя рассмотрение трех уровней расположения: региона, области торговли и места. Под **регионом** понимают часть территории страны или город. **Область торговли** — это географический сектор, содержащий потенциальных покупателей конкретной торговой фирмы или центра (часть города, город в целом, в зависимости от типа магазина и плотности потенциальных покупателей). Например, область торговли пункта проката видеокассет может составлять всего несколько кварталов. С другой стороны, область торговли магазина *Wal-Mart* где-нибудь в сельской местности обычно превышает 100 кв. км.



В этом разделе будут освещены факторы, влияющие на выбор региона и области торговли. О том, как происходит выбор конкретных мест, мы расскажем чуть позже.

## Регион

Вне зависимости от общего состояния экономики некоторые регионы (или рынки) представляются весьма заманчивыми одним торговцам и куда менее привлекательны для других. Было бы неправильно считать, что крупный или находящийся в стадии экономического роста рынок привлекает все торговые фирмы. К примеру, компания, занимающаяся поставками принадлежностей для бассейнов, заинтересована прежде всего в покупателях из южных районов страны. Аналогично обстоят дела и с регионами, характеризующимися высокой плотностью населения. Компания *Wal-Mart* (хотя в настоящее время она изменила свои подходы) выросла благодаря торговле в небольших городках США. Потенциал сбыта там, конечно, ограничен, но зато и конкуренция невелика.

Некоторые розничные торговцы фокусируются на географических регионах. Возьмем универмаги *Hess*, расположенные в среднеатлантических штатах США. Их размещение определяется рядом причин. Во-первых, компания уверена, что, оставаясь региональной сетью, она увеличивает число лояльных покупателей. В этих штатах *Hess* действительно хорошо известна. Во-вторых, значительно проще разработать товарную стратегию, политику ценообразования и продвижения на региональном уровне, нежели в общенациональном масштабе. К примеру, *Hess* уверена, что товары, хороши идущие в Нью-Йорке, будут так же хорошо продаваться и в соседней Вирджинии. В-третьих, региональный рынок удобнее контролировать. Менеджерам проще посещать магазины и получать информацию о деятельности конкурентов. И наконец, эффективность распределения товаров в магазинах одного региона выше, чем в стране в целом.

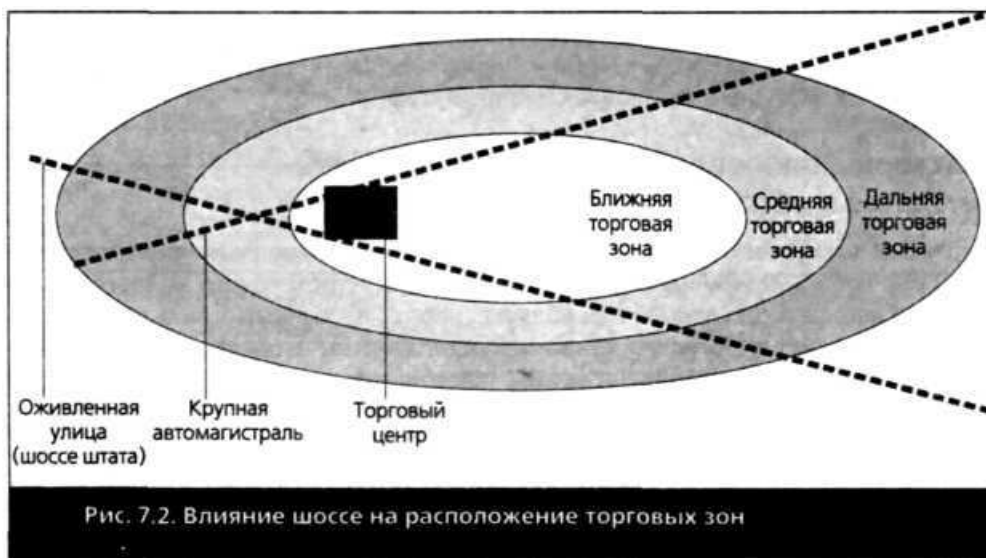
## Область торговли

Область **торговли** — это географический сектор, содержащий потенциальных покупателей конкретной торговой фирмы или центра. Области торговли могут быть разделены на две или три зоны (см. *рис. 7.2*), размеры каждой из которых варьируются в зависимости от особенностей конкретной области торговли. На практике розничные торговцы часто используют следующий метод.

**Ближняя торговая зона** — географическая область, на которую приходится 60–65 % покупателей магазина или торгового центра. Как правило, граница ближней зоны проходит не более чем в 2–4 км или 10 мин езды от магазина.

**Средняя торговая зона** — географическая область, имеющая вторичное значение (в смысле объема торговли). На нее приходится около 20 % объема продаж. Обычно она имеет радиус в 2–6 км или не более чем 15–20 мин езды.

**Дальняя торговая зона** (внешнее кольцо) включает в себя покупателей, которые редко (случайно) совершают покупки в магазине или торговом центре, так как вблизи их места жительства отсутствуют необходимые магазины, или они имеют хороший транспортный доступ к магазину, или же они проезжают мимо



магазина по пути на работу и обратно. В крупных городах дальняя зона простирается на 25 км, в небольших населенных пунктах и сельской местности — на 80 км.

Точные границы области торговли определяются наличием доступа к магазину, а также расположением конкурентов. На *рис. 7.2* показано, что пересечение двух крупных магистралей сужает область торговли торгового центра. Дорожную магистраль с оживленным движением трудно перейти, поэтому приток покупателей из-за нее ограничен. С другой стороны, каждая такая магистраль улучшает доступ к торговому центру для покупателей, живущих выше и ниже пересечения. Вот почему торговые зоны, обычно имеющие форму окружности, представлены здесь как эллипсы. На размер каждой зоны или всей области торговли могут также влиять такие барьеры, как река, гора или район с высоким уровнем преступности.

Помимо всего прочего, область торговли зависит и от типа самого магазина или торгового центра. Область торговли небольшого магазинчика вроде *7-Eleven*, например, не превышает 1,5 км, а такой «специалист в категории», как *Toys «R» Us*, нередко привлекает покупателей, проживающих в пределах 30 км. Все зависит от природы предлагаемого товара и его ассортимента. Успех небольших продовольственных магазинов объясняется тем, что покупатели имеют возможность легко и быстро приобрести продукты (хлеб, молоко и пр.). Если же ради этого им приходится проехать большое расстояние, вся прелесть посещения магазина «улетучивается». «Специалисты в категории» предлагают широкий выбор определенных товаров, ради которых покупатели готовы приложить дополнительные усилия и преодолеть довольно большие расстояния.

Как мы уже отметили, форма и размер области торговли конкретного магазина зависят также от уровня конкуренции. Если два продовольственных магазина расположены слишком близко друг к другу, их области торговли уменьшаются, так как они предлагают одни и те же товары. С другой стороны, области торговли

магазинов, предлагающих непродовольственные товары (скажем, женскую одежду), при аналогичном сближении увеличиваются. Дело тут в том, что большой выбор привлекает значительное число покупателей.

### **Факторы, влияющие на привлекательность регионов и областей торговли**

К лучшим регионам относятся те, в которых предприятие розничной торговли способно добиться максимальных объемов сбыта. Чтобы оценить общий объем спроса в конкретном регионе или области, необходимо рассмотреть демографические характеристики населения и деловой климат, а также уровень конкуренции со стороны других работающих там торговцев.

**ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ.** В большинстве случаев предпочтение следует отдавать районам, характеризующимся ростом населения, хотя, конечно, его численность и темпы прироста — далеко не единственный фактор. Не менее важное значение имеет и уровень дохода домохозяйств, их размеры и состав. К примеру, *Ann Taylor* (торговая сеть, специализирующаяся на традиционной и деловой женской одежде) размещает магазины в богатых районах и местах, пользующихся большой популярностью у туристов. При этом размер семьи не является критическим фактором. *Toys «R» Us*, наоборот, заинтересована в местах, вокруг которых проживают семьи с маленькими детьми.

**ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ.** Очень важно оценить тенденции занятости на рынке, так как высокий уровень занятости населения обычно означает его высокую покупательскую способность. Кроме того, полезно узнать, какие области развиваются особенно быстро и почему. К примеру, район города Остин, штат Техас, в 1980-х гг. вырос благодаря «наплыву» высокотехнологичных фирм.

Однако рост показателей занятости населения отнюдь не гарантирует благоприятную розничную среду в будущем. Если он происходит только за счет одной какой-то отрасли, в районе могут возникнуть неблагоприятные циклические процессы. Ожидается, например, что население многих исконно военных городков США в 1990-х гг. уменьшится в связи с сокращением численности военнослужащих.

Еще один фактор — трудовой климат района. При прочих равных условиях розничному торговцу следует отдать предпочтение области, где нет профсоюзов розничных работников, так как затраты на содержание персонала там будут ниже.

**КОНКУРЕНЦИЯ.** Уровень конкуренции напрямую влияет на покупательский спрос. В зависимости от общей стратегии фирмы она может искать регион, в котором уровень конкуренции невысок. Однако некоторые торговцы, наоборот, приветствуют жесткую конкурентную борьбу.

Успех *Wal-Mart* на начальном этапе был основан на стратегии расположения магазинов в маленьких городках, конкуренция в которых была относительно слабой. Магазины не только получили большую долю рынка в этих городах, но и привлекали жителей со всей округи. Многие семейные торговые фирмы не смогли составить конкуренцию *Wal-Mart*, с ее широким ассортиментом и низкими ценами и либо репозиционировались, либо вышли из дела.

ТАБЛИЦА 7.1 Факторы, влияющие на выбор регионов и областей торговли	
ОБЩИЙ РАЗМЕР РЕГИОНА	Размер целевого рынка (рынков) в регионе
ЗНАНИЕ ГЕОГРАФИЧЕСКОГО РЕГИОНА	Темпы роста населения
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ/СТАБИЛЬНОСТЬ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ	
РАЗМЕР И СОСТАВ ДОМОХОЗЯЙСТВ	Уровень и стабильность занятости
ТРУДОВОЙ КЛИМАТ	Уровень конкуренции

Стоит рассмотреть и вариант открытия магазина в районе с интенсивной конкуренцией. Покупателей привлекают места, в которых они найдут большой выбор товаров. На севере Далласа в радиусе 3,5 км работают магазины таких фирм, как *Neiman Marcus*, *Montgomery Ward*, *J.C. Penney*, *Foley's*, *Saks Fifth Avenue* и *Dillard's*. Конкуренция между ними характеризуется особой жесткостью, однако такое скопление магазинов создает значительный синергизм, привлекая покупателей со всего Техаса. Несмотря на это, не следует входить в области, **перенасыщенные** магазинами. В *табл. 7.1* представлены факторы, учитываемые розничными торговцами при выборе региона и области торговли для будущего магазина.

## Оценка конкретных мест

В общем случае лучше всего размещать магазин в месте, в котором приток целевых покупателей максимален. В этом разделе мы рассмотрим определяющие его факторы (см. *табл. 7.2*), включая доступность места, преимущества расположения внутри торгового центра, а также правовые аспекты.

**ДОСТУПНОСТЬ.** Чем проще покупателям попасть в магазин и выйти из него, тем выше **доступность** данного места. Для оценки доступности рассматриваются схема дорог, дорожные условия и барьеры. **Схема дорог** показывает, насколько просто покупателям добираться до магазина по основным прилегающим улицам и автомагистралям. С ней связан еще один фактор — **дорожные условия** (качество и возраст дорог, количество полос для движения, светофоров, частота возникновения дорожных пробок). К примеру, старая, узкая улица, имеющая второстепенное значение и к тому же перегруженная дорожными пробками, — плохое место для магазина. На доступность также влияют естественные (реки, горы) и искусственные (железные дороги, крупные шоссе, парки) барьеры.

Кроме того, розничные торговцы должны оценить внешние факторы доступности в непосредственной близости от магазина, такие как его видимость, движение, наличие парковочной стоянки, частота дорожных пробок и простота доступа к месту.

Под **видимостью** места понимается способность покупателя увидеть магазин и отсутствие опасностей при въезде на автостоянку. Крупные общенацио-



ТАБЛИЦА 7.2 Факторы, влияющие на выбор места для магазина	
<b>Тип места</b>	Насколько близко оно расположено к целевому рынку? Подходит ли этот тип места для магазина? Каково состояние этого места? Какова область торговли в этом месте?
<b>Доступность</b>	Как выглядит схема дорог и дорожных условий вокруг данного места? Есть ли поблизости естественные и искусственные барьеры? Хорошо ли видно это место с улицы? Сбалансировано ли дорожное движение (оно должно быть не слишком активным, но и не слишком вялым)? Сбалансировано ли количество парковочных мест (их должно быть не слишком много, но и не слишком мало)? Сбалансировано ли количество автомобилей и пешеходов (их должно быть не слишком много, но и не слишком мало)? Просто ли въехать на стоянку и выехать с нее?
<b>Преимущества расположения в торговом центре</b>	Есть ли рядом важные для покупателей магазины? Будут ли соседи конкурировать/способствовать работе магазина?
<b>Условия аренды</b>	Кому более выгодны условия договора аренды: арендатору или арендодателю? Подходит ли тип аренды для розничного торговца?
<b>Правовые аспекты</b>	Соответствует ли место законам об обслуживании инвалидов (если таковые законы имеются)? Соответствует ли место природоохранным стандартам? Соответствует ли магазин районированию места? Соответствует ли место архитектурным требованиям? Соответствуют ли наружные знаки и указатели архитектурным требованиям, районированию и требованиям руководства торгового центра? Сможет ли магазин получить специальные лицензии (например, на торговлю алкогольными напитками)?

нальные торговцы, такие как *Kmart*, настаивают на том, что перед магазином не должно быть никаких препятствий, ухудшающих обзор. В местах с большой текучестью публики (крупных городах, туристических центрах) хорошая видимость магазина с дороги приобретает особенное значение.

Мимо магазина должно проезжать значительное количество машин, но не слишком много, чтобы пробки не мешали доступу к парковке. На улицах, переполненных в часы пик, в остальное время (когда и совершается большинство покупок) движение достигает необходимого оптимума.

Критический фактор доступности любого места — количество и качество автостоянок. Если места для машин слишком мало или стоянка удалена от магазина, желание покупателей остановиться резко убывает. С другой стороны, чересчур большие и пустые парковочные пространства могут натолкнуть по-

тенциальных покупателей на мысль, что торговый центр не пользуется популярностью и заходить в него не стоит.

Здесь следует упомянуть еще об одном аспекте, связанным с дорожным движением, на этот раз во всем районе расположения магазина — его «перенаселенности» автомобилями и пешеходами. Для покупателей всегда существует некий оптимум: слишком слабое движение может их раздражать, они будут менее охотно совершать покупки и, как правило, пренебрегать распродажами. А относительно высокий уровень активности вокруг торгового центра возбуждает людей и стимулирует сбыт.

Последний фактор, который следует учесть при оценке доступности, — простота въезда и выезда со стоянки. Если на улицах, с которых производится въезд/выезд, организовано одностороннее движение или нанесена сплошная осевая линия разметки, доступ на парковку усложняется, а доступность магазина ограничивается.

**ПРЕИМУЩЕСТВА РАСПОЛОЖЕНИЯ ВНУТРИ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА.** Теперь перейдем к относительным преимуществам размещения магазина в торговом центре. Лучшие места здесь стоят дороже, поэтому торговцам приходится тщательно взвешивать все «за» и «против». Если в торговом центре есть супермаркет, самые дорогие места будут расположены рядом с ним. Поэтому здесь следует размещать магазины, торгующие алкогольными напитками и цветами — товарами импульсной покупки. Однако обувную мастерскую (в которую просто так никто не заходит) можно разместить где-нибудь на периферии, так как потребители, нуждающиеся в такого рода услугах, найдут ее самостоятельно.

То же относится и к многоэтажным региональным торговым центрам, где нет супермаркетов, но зато есть крупные универмаги. Рядом с ними лучше всего разместить магазины, торгующие одеждой, такие как *The Limited* и *Ann Taylor*. Женщины, покупающие одежду, обычно начинают с универмагов и постепенно добираются до близлежащих магазинов. А таким дешевым магазинам, как *Foot Locker*, незачем находиться в самых дорогих местах, потому что их покупатели обычно планируют все свои покупки заранее, еще до прихода в торговый центр.



*Создатели Inlet Square Mall на юге Калифорнии считают, что покупатели должны беспрепятственно добираться до торгового центра*

Другая стратегия заключается в том, чтобы размещать рядом магазины, работающие на один и тот же целевой рынок. Ведь, вообще говоря, покупатели хотят совершать покупки там, где их ждет широкий ассортимент. Вот почему у антикварных магазинов, торговцев автомобилями, магазинов одежды и обуви дела порой идут лучше, когда все они находятся рядом друг с другом. Конечно, в таком месте может возникнуть перенасыщение магазинами, если число конкурентов, стремящихся удовлетворить одних и тех же покупателей, превысит разумные пределы.

Интересно, что в конечном итоге магазины даже выигрывают от конкуренции с соседями. Взгляните на план *North Park Center*, что в Далласе (рис. 7.3). Покупатели, которым необходимы дорогие модные изделия, могут найти дорогие бутики между универмагами *Neiman Marcus* и *Lord & Taylor*. Некоторые магазины предлагают абсолютно одинаковые категории товаров, а остальные — взаимодополняющие товары (парфюмерию, нижнее белье). Аналогичную «здоровую» смесь составляют и более дешевые магазины, которые располагаются между *Dillard's* и *J.C. Penney* — универмагами с умеренными ценами. Покупатели могут найти обувь в *J.C. Penney* или соседнем магазине *Kinney Shoe*, купить подарок в *Dillard's*, а открытку к нему — в *Hallmark*. Таким образом, хорошее место в торговом центре — место, в котором покупатели могут найти: 1) широкий ассортимент (за счет магазинов-конкурентов) и 2) взаимодополняющие товары.

**ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ.** Особую роль в выборе места для магазина играют правовые аспекты его деятельности, включая вопросы экологии, районирование, архитектурные требования, правила установки знаков и указателей и лицензирование.

**Вопросы экологии.** В последние годы особенную важность приобрели вопросы использования при строительстве зданий предприятий торговли асбеста и асбестосодержащих материалов и других вредных веществ, что может иметь особое значение для химчисток и прачечных, и автомастерских, которым необходимо утилизировать отработанные масла и аккумуляторы. Как правило, за удаление опасных веществ с места торговли отвечает сам торговец.

Не стоит забывать и о местном законодательстве, регулирующем природоохранную деятельность фирм.

**Районирование и архитектурные требования.** Районирование определяет, как может быть использовано то или иное место. К примеру, одни части города отводятся исключительно под жилищное строительство, другие — под предприятия легкой промышленности и розничную торговлю. **Архитектурные требования** схожи с правовыми ограничениями. Они определяют тип зданий, знаков и указателей, размер и тип парковочной стоянки для каждого конкретного места.

**ФАКТ**  
В нью-йоркском *World Trade Center*, который является не только торговым, но и гостиничным, и офисным комплексом, по рабочим дням все магазины открываются в 7:30 утра, чтобы обслужить идущих на работу людей<sup>3</sup>.

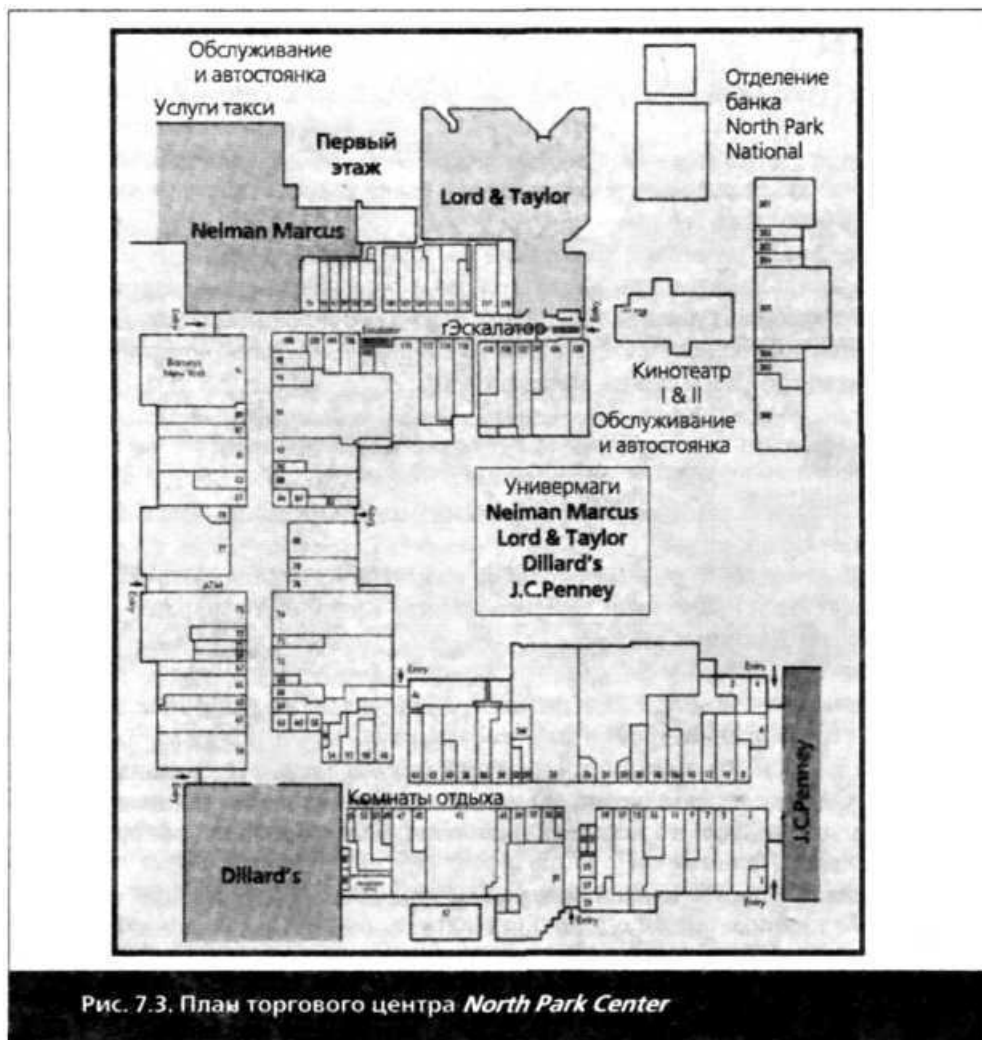


Рис. 7.3. План торгового центра *North Park Center*

**Знаки и указатели.** Ограничения, накладываемые на использование знаков и указателей архитектурными требованиями, районированием и руководством торговых центров, также влияют на привлекательность того или иного места.

**Лицензирование.** Правила лицензирования могут меняться в зависимости от региона. В США, например, в некоторых регионах до сих пор сохранился «сухой закон», в других запрещается продажа некоторых алкогольных напитков, причем либо для всех торговых предприятий, либо только для розничных торговцев.

Местные ограничения нередко удерживают торговые фирмы от открытия магазинов в некоторых районах. Однако такие ограничения обычно носят временный характер. Не стоит забывать и о лоббировании — то, что местные власти запрещают сегодня, может быть разрешено завтра.

## ВЫВОДЫ

Решения о месторасположении магазина имеют критически важное значение для успеха любого розничного торговца, тем более что они связаны с большими затратами и рассчитаны на длительный период времени. Ошибка в выборе места может оказаться роковой, и не идет ни в какое сравнение, например, с просчетами при закупках товара.

Выбирая место для магазина, розничные торговцы сравнивают цену и ценность каждого из них. При этом учитываются самые разные факторы, начиная от демографических характеристик и делового климата области торговли и заканчивая доступностью парковочной стоянки. Успешные торговые компании имеют четкую стратегию размещения магазинов.

## ВОПРОСЫ

1. Почему значение решения о расположении магазина приобрело в последние годы особую важность?
2. Известно множество разных способов размещения торговой точки. Каковы преимущества и недостатки каждого из них? Какой тип товаров лучше продается в том или ином месте?
3. В чём преимущества и недостатки аренды помещения в торговом центре, находящемся в области с сильными ограничениями на районирование?
4. Фирма, торгующая инструментами, собирается открыть новый магазин. У нее есть два места и оба в районах, где проживает население со средним уровнем дохода. Одному из помещений 20 лет, и там был проведен капитальный ремонт. Другое только что построено в новом районе. Какое из них более предпочтительно? Почему?
5. Как правило, специализированные магазины размещаются рядом или неподалеку от крупных угловых магазинов. Но торговец пищей компания *Little Caesar's* предпочитает держаться подальше от супермаркетов. Почему?
6. Размещая магазин в торговом комплексе, розничные торговцы могут выбирать этаж — первый, второй и т. д. Как правило, на первом этаже ставки аренды наиболее высоки. Почему специализированные магазины предпочитают второй и третий этажи?
7. Каковы форма и размеры торговых зон крупного магазина, расположенного неподалеку от вашего дома?

<sup>1</sup> *John Fleischman*, «In Classic Athens, a Market Trading in Currency of Ideas», *Smithsonian* 24 (July 1993), pp. 38-47.

<sup>2</sup> *Richard Gibson*, «Location, Luck, Service Can Make a Store Top Star», *The Wall Street Journal*, February 1, 1993, p. B1.

<sup>3</sup> «Early Bird Special in NYC», *Chain Store Age Executive*, June 99, pp. 31 -32.

## ПРАКТИКУМ

### ЗАНЯТИЕ 2.1

#### Нелегкие времена для новых владельцев «военторга»

В магазине *Marquette Army/Navy Surplus Store (MANS)* наступают нелегкие времена - наметилась устойчивая тенденция сокращения объема продаж. Купив этот магазин 18 месяцев назад, его новые владельцы - Берни и Ширли Шуста - узнали много нового о розничной торговле. Раньше они никогда не занимались подобным бизнесом, так что учиться пришлось на собственных ошибках. К сожалению, процесс обучения «съел» немало наличных, что привело к сокращению товарных запасов в магазине ниже оптимального уровня.

*MANS* расположен на центральной улице города Марикет, штат Мичиган (население 20 тыс. человек), рядом с университетом (7,5 тыс. студентов). Персонал расположенной в 30 км от города военной авиабазы составляет 5 тыс. человек. Жители Марикета заняты, по преимуществу, в туризме и лесной промышленности.

Изначально магазин представлял собой обычный «военторг», в котором предлагался широкий ассортимент армейских товаров - обмундирование, фляги, шлемы. По мере роста в магазине появился отдел модной одежды для девушек. Женщина, которая с успехом руководила этим отделом, после продажи *MANS* ушла и открыла собственный (конкурирующий) магазин. Потеря отдела плюс проблема дефицита привели в конечном итоге к снижению объема продаж.

Целевые рынки магазина определены не точно, что явно прослеживается в рекламе. Шусты, понимая всю важность рекламы, начали экспериментировать с использованием различных средств массовой информа-

ции. Но в объявлениях не было какой-то единой темы, да и рекламная кампания в целом отличалась хаотичностью.

Первая проблема, с которой столкнулись новые владельцы магазина, была связана с ценами, так как прежний хозяин устанавливал торговую наценку, ничуть не заботясь о наличии спроса или конкуренции.

Иногда она была настолько низкой, что некоторые товары шли в убыток магазину. Шусты вплотную занялись ценообразованием и разработали структуру цен, отражающую как спрос на товары, так и ценовую политику конкурентов, что позволило, наконец, получать прибыль.

Магазин работает круглый год с 10 до 18 час. Воскресенье и праздники - выходные дни. Бизнес носит сезонный характер: с сентября по декабрь сбыт растет, но после Рождества резко сокращается и удерживается на этом уровне до следующего сентября. Несмотря на обилие рекламы магазина в СМИ (кроме телевидения), объем продаж продолжает снижаться.

### Вопросы

1. Насколько целесообразно вновь открыть в этом магазине отдел модной одежды для девушек?
2. Постарайтесь определить целевые рынки магазина на основе возраста потребителей, пола и любых других переменных.
3. С помощью каких средств массовой информации можно было бы обратиться к целевым потребителям?

Занятие подготовлено И. Зенглейном, Северный университет штата Мичиган.

### ЗАНЯТИЕ 2.2

#### Растущая «волна» сбыта и компания *Lawson Sportswear*

«Нужны поставщики, которые снимут с нас это бремя, - говорит Клифтон Моррис, менеджер по запасам компании *Lawson Sportswear*. - За последние два года объем продаж у нас возрос на 20 %. Наши сотрудники просто не успевают».

Кейт Лоусон, один из руководителей компании, взглянул на цветную диаграмму, иллюстрирующую динамику сбыта, и произнес: «Вот уж не думал, что буду жаловаться на рост продаж. Очевидно, что мы выпустили их из-под контроля. Придется что-то делать».

Фирма *Lawson Sportswear* была основана Джорджем Лоусоном в 1963 г. в одном из крупнейших городов юго-запада США и успешно работала на рынке спортивной одежды. В 1985 г. Дж. Лоусон ушел на пенсию, передав дела своему сыну, который с первых шагов показал себя человеком дела. Получив не так давно степень магистра делового администрирования, он не стал терять времени даром и сразу занялся поиском новых рынков сбыта. К. Лоусон заключил два эксклюзивных контракта на поставку одежды для спортивных команд двух университетов, что способствовало росту популярности его компании у студентов. Растущий спрос подвигнул компанию на открытие еще двух магазинов. Осенью 1990 г. объем продаж превзошел все ожидания, и хотя компания пользовалась хорошей репутацией, это привело к крупным проблемам.

Вначале все шло на удивление гладко, отделу запасов удалось внести коррективы в большинство принятых процедур. Пытаясь угнаться

за ростом продаж, К. Моррис сделал основной упор на автоматизацию процессов, однако объем сбыта вырос не на 12 %, как планировалось, а на 20 %, что вызвало новые трудности в отделе контроля запасов. Чтобы как-то справиться с наплывом заказов, К. Лоусон разрешил К. Моррису арендовать дополнительный склад (см. уровень запасов в июле 1990 г. на *рис. 11.1*) и было принято решение, что объем резервных запасов не должен превышать 16 % всех затрат на товары.

Обеспокоенный тем, что компания утрачивает возможность удовлетворить растущий спрос, К. Моррис встретился с поставщиками и попросил их разработать уточненный график поставок. Когда он упомянул, что компания не потерпит никаких извинений за задержки в поставках, два основных поставщика заявили, что ему не хватает гибкости, и потребовали уступок в ценах. Они сообщили, что требования компании-покупателя будут удовлетворены при условии немедленной оплаты по факту поставки и/или уменьшении скидок за

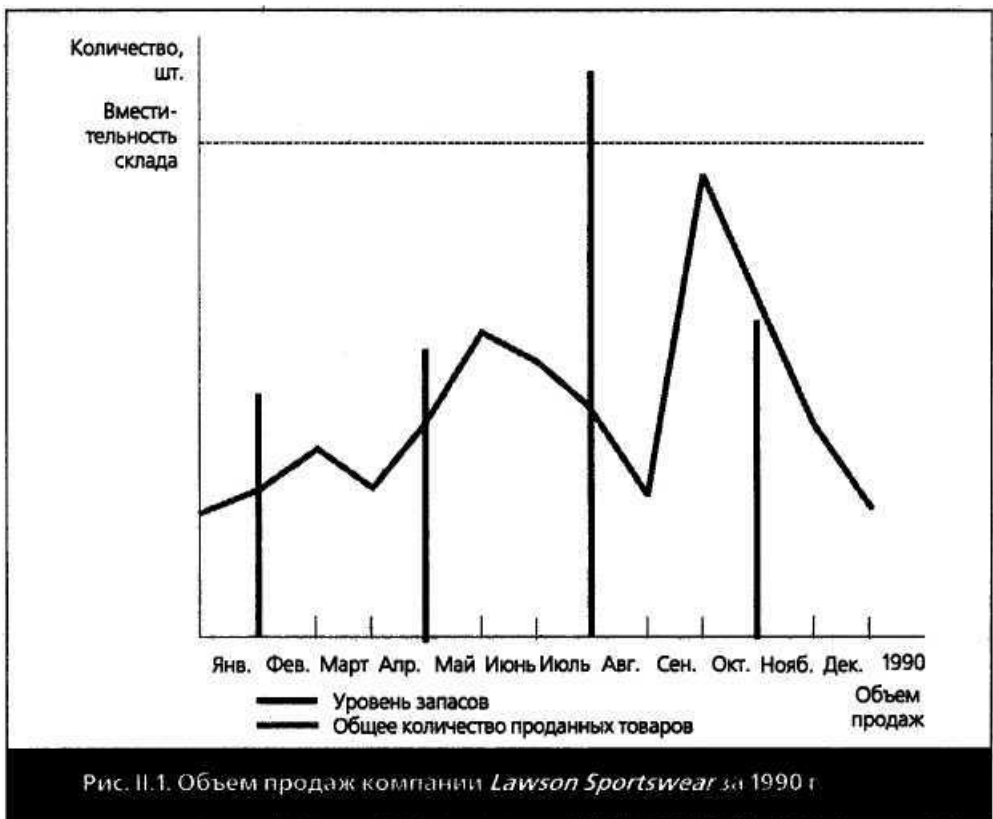


Рис. 11.1. Объем продаж компании *Lawson Sportswear* за 1990 г.

ТАБЛИЦА 11.1

Прибыли и убытки компании *Lawson Sportswear* по состоянию на 31 декабря 1989, 1990 и 1991 гг.

	1991 (прогноз), (\$)	1990, (\$)	1989, (\$)
Выручка от реализации	165 000	120 000	100 000
Затраты на реализацию			
Запасы на начало периода	7000	6000	4000
Закупки (чистые)	140 000	92 000	62 000
	<b>147 000</b>	<b>98 000</b>	<b>66 000</b>
Запасы на конец периода	9000	7000	6000
	<b>138 000</b>	<b>91 000</b>	<b>61 000</b>
Валовая прибыль	27 000	29 000	39 000
Расходы			
Поддержание запасов	7000	5250	750
Аренда	2500	1250	250
Страховка	4500	3500	1500
Проценты по кредитам	4500	2500	1000
Торговля	3500	2500	2000
Реклама	7500	5500	4000
Поставщики	2750	1500	250
Прочее	2250	1500	250
	<b>35 000</b>	<b>23 500</b>	<b>10 000</b>
Чистая выручка от реализации	(8000)	5500	29 000
Прочие доходы			
Дивиденды	925	750	450
Проценты по кредитам	825	600	350
Прочее	650	400	200
	<b>2400</b>	<b>1750</b>	<b>1000</b>
Прибыль до уплаты налогов	(5600)	7250	30 000
Налог на прибыль	1008	1305	8100
Чистая прибыль (4592)	<b>5945</b>	<b>21 900</b>	

объем поставок. К. Моррис проигнорировал эти замечания, заметив, что за новыми поставщиками дело не встанет. В конечном итоге, дискуссия полностью вышла из-под контроля и основные поставщики отказались от сотрудничества с *Lawson Sportswear*.

После встречи К. Моррис получил записку от главы компании, которого весьма волновала возможная реакция остальных контрагентов компании. К. Лоусон также отметил, что поскольку компания развивается, она должна оказывать большую поддержку своим поставщикам, в соответствии с их ожиданиями.

В течение последующих шести месяцев К. Моррис с переменным успехом искал достаточно крупных производителей, способных

своевременно доставлять товары. Спрос со стороны окрестных школ продолжал расти, и, чтобы избежать дефицита, ему пришлось увеличить норму запасов. По истечении шести месяцев менеджер по запасам получил записку из бухгалтерии, указывающую на финансовую сторону проблемы. Бухгалтер Р. Ноулс Сообщал о высоких затратах на поддержание запасов и обеспечение безопасности (см. табл. 11.1) и советовал принять меры по их снижению. Он особенно отметил, что арендная плата за дополнительный склад была установлена, исходя из нормы затрат на запасы в 16%, а на складе хранилось гораздо больше товаров.



К. Лоусон немедленно созвал совещание и попросил высшее руководство составить альтернативные планы работы.

- Зря я отпустил тех поставщиков, - сказал К. Моррис. - Это негативно сказалось на нашем имидже, и теперь мы получаем то, что заслужили.

- Да, что об этом говорить, - заметил К. Лоусон, - снявши голову... Необходимо разработать стратегию эффективного удовлетворения спроса при неизменном уровне издержек. Прибыль не должна пострадать. Не забывайте, что контракты с университетами заканчиваются в конце года.

- Это невозможно, - ответил его подчиненный. - Мы не можем позволить себе хранить запасов больше, чем сейчас, - слишком дорого. Дополнительные расходы «съедят» даже ту прибыль, которую мы получим от увеличения продаж.

- Другими словами, необходимо избавиться от лишних запасов? С какими поставщиками мы работаем в настоящий момент? - спросил К. Лоусон.

- После последней встречи у нас осталось только трое, - ответил К. Моррис. - Это небольшие компании, мы достаточно долго сотрудничаем с ними. Работают они хорошо. Подробности в этом отчете.

- Похоже, тут у нас неплохая комбинация, - прокомментировал К. Лоусон, просмотрев отчет. - Если *Lawson Sportswear* - их основной партнер, мы можем вести с ними диалог с

позиции силы. Я хочу сказать, что мы сумеем убедить их, что поставки должны осуществляться таким образом, чтобы наша компания избавилась от излишних запасов.

- Что снизит расходы на содержание дополнительного склада, - добавил Р. Ноулс.

— Очевидно! — нетерпеливо ответил К. Лоусон. - Скорее всего, придется предоставить поставщикам обширную программу поддержки. Если нам удастся переоборудовать склад под магазин, получим дополнительную прибыль. Часть этих денег мы вложим в поддержку поставщиков и наладим с ними тесное сотрудничество, что благоприятно отразится на нашем имидже. Конечно, наши инвестиции будут осуществляться в разумных пределах.. Переоборудование склада стоит немалых денег. Поэтому я бы хотел, чтобы вы подготовили предложения по повышению эффективности существующей системы. Что мы сможем сделать и как? Честно говоря, джентльмены, мне бы не хотелось, чтобы нас захлестнуло поднимающейся «волной» продаж.

## Вопросы

1. Как может сказаться на работе *Lawson Sportswear* внедрение системы быстрого реагирования?
2. С какими проблемами в отношениях с поставщиками может столкнуться в этом случае торговая компания?

Занятие подготовлено Э. Эрдемом, Университет штата Миннесота.

### ЗАНЯТИЕ 2.3 Компания *Foley's*

В 1980-х гг. компания *Foley's* (подразделение *May Company*) столкнулась с проблемами планирования карьеры менеджеров, возникшими в связи с быстрым развитием магазинов компании за пределами Далласа (раньше ее универмаги располагались только в этом городе и его окрестностях). Изначально карьера в *Foley's* планировалась так, чтобы молодой менеджер поработал и в магазине, и в корпоративном офисе. Новобранец начинал с должности помощника по закупкам в штаб-квартире компании в Далласе. В течение последующих трех-четырех лет он переходил из офиса в магазины, одновременно готовясь к продвижению в должности. В конце периода обучения работник занимал должность либо специалиста по

закупкам в штаб-квартире компании, либо помощника управляющего одного из магазинов. Карьера каждого «новобранца» была predetermined заранее, система не оставляла им возможностей для реализации собственного потенциала. В результате и степень удовлетворенности работников, и текучесть кадров оставались высокими.

Первый тревожный звонок был связан с должностью менеджера универмага по товарам (MT). По сути, его работа состояла из трех различных частей и требовала наличия трех навыков. Менеджеры по товарам контролировали работу продавцов и наличие товаров в отделах, осуществляли анализ товарного ассортимента и отвечали за уровень запасов. Первая функция требовала от со-

трудника способности работать с людьми и вести переговоры, вторая - наличия аналитических навыков, а третья - склонности к бухгалтерскому учету, ведь все книги и журналы должны заполняться аккуратно и своевременно. Поэтому большинство МТ, как правило, преуспевали в какой-то одной области. Менеджеры, справлявшиеся со всеми тремя обязанностями, были в явном меньшинстве. По мере открытия новых магазинов недостатки существующей системы планирования карьеры становились все более очевидными. Прежде всего возникла проблема перемещения работников между магазинами и штаб-квартирой и обратно. Новые магазины были расположены не только в Далласе, а по всему юго-западному региону США. При сохранении прежней системы работнику пришлось бы переезжать с места на место раз в полгода. Во-вторых, с расширением компании число должностей в магазинах (к примеру, МТ и помощников управляющих) стало значительно превосходить число корпоративных должностей (в отделе закупок). Иными словами, в новых магазинах требовались новые МТ, а в отделе по закупкам компании справлялись с увеличением числа магазинов имеющимися сотрудниками. Карьера же планировалась на принципах равенства числа магазинов и позиций в корпоративном офисе. Новым работникам приходилось по большей части трудиться непосредственно в магазинах.

Такая система вызывала недовольство работой и раздражение. Для некоторых новобранцев работа в магазине была просто промежуточным этапом перед работой в корпоративном офисе, поэтому они старались проскочить «через магазины» как можно быстрее. Каждый работник знал, когда его должны повысить, и был обескуражен, если этого не происходило.

Руководство компании решило, что настало время для изменения организационной структуры. Проанализировав проблемы, оно выработало следующие варианты решения проблем (с учетом наличия в компании новой компьютерной системы контроля запасов, позволяющей менеджерам получать информацию для анализа прибыльности отдельных товаров и фирм-поставщиков).

1. Первый вариант заключался в том, чтобы нанимать работников только для одной области (либо для корпоративного офиса, либо для магазинов) и соответственно планировать их продвижение по службе без горизонтальных перемещений. В этом слу-

чае новые менеджеры не воспринимали бы свою работу как промежуточный этап на пути к чему-то более привлекательному, а сразу попадали бы туда, где им интереснее всего работать. Кроме того, упрощается управление карьерой, так как сотрудник специализировался бы только на одной области деятельности (в магазинах либо штаб-квартире) и при переходе в другую ему пришлось бы начинать с нижних ступеней должностной лестницы.

2. Второй вариант заключается в разделении должности МТ на две составляющие: одна объединяет в себе работу менеджера по сбыту и контролера, а вторая состоит в анализе товаров и поставщиков. Объединение роли менеджеров и контролеров позволило бы минимизировать конфликты среди менеджеров низшего уровня, так как высшее руководство традиционно оценивает работу менеджеров по отчетам контролеров. Вместе с тем руководство понимает, что будет непросто найти людей, специализирующихся и в менеджменте, и в контроле.

3. Третий вариант связан с разделением позиции МТ на три части: аналитик, специалист по контролю запасов и менеджер по сбыту. В магазине вместо 15 МТ будет по пять человек, «играющих» каждую из трех ролей. Сотрудники будут отвечать за большее число отделов, но спектр выполняемых ими задач сузится, а ответственность возрастет. Это позволит назначать работников на должности, соответствующие их навыкам. Одновременно возрастет объем коммуникаций между сотрудниками, так как для эффективной работы магазина они должны будут координировать свои усилия.

4. В четвертом варианте должность МТ также разделится на три составляющие: менеджера, аналитика и контролера, но работа менеджера по сбыту будет состоять исключительно из управления продавцами, а ответственность за продаваемые товары возлагается на аналитика. Такая структура в настоящее время используется во многих универсамах. Она позволяет менеджеру по сбыту концентрироваться только на одной области (на торговом персонале). Многие менеджеры по сбыту считают, что, ежедневное общение с покупателями позволяет им изучить их потребности. Кроме того, эти работники оцениваются по тому, как продается товар в их отделах, а значит, имеют стимул наилучшим образом организовать представление товара.

5. Последний, пятый вариант заключается в создании такой организационной структуры, которая позволяла бы работникам самим строить карьеру, основываясь на собственных способностях и интересах. Должности в магазинах и корпоративном офисе в этом случае будут взаимосвязаны, а мобильность работников между различными областями будет высокой. Каждый будет продвигаться по службе в собственном темпе: кто-то быстрее, кто-то медленнее. Возможны будут как вертикальные, так

и горизонтальные перемещения. Такая система более сложна в управлении, ее внедрение весьма проблематично.

Для реорганизации организационной структуры *Foley's* может воспользоваться одним из пяти вариантов, или комбинацией некоторых из них, или же придумать что-то еще.

## Вопрос

1. Какой из предложенных вариантов выбрали бы вы? Аргументируйте свой ответ.

Занятие подготовлено М. Леви, Университет Майами.

### ЗАНЯТИЕ 2.4 Бутик Стефани

Стефани Вилсон должна решить, где она откроет бутик готовой одежды, идею которого она вынашивала несколько лет. После колледжа она работала в местной администрации. Женщина разведена, живет с двумя детьми пяти и восьми лет. Стефани считает, что собственный бизнес позволит ей высвободить определенное время для дома.

Она влюблена в моду, чувствует, что разбирается в этом. Стефани окончила курсы современного дизайна и менеджмента в розничной торговле. Недавно она услышала о планах реконструкции старой галереи, расположенной в центре города, и решила начать действовать. Теперь у нее есть три места для будущего магазина.

#### Галерея в центре города

Центральный деловой район довольно долго находится в упадке. Реконструкция старой галереи - составная часть плана по восстановлению центра. Там уже открылся новый универсам и функционируют несколько офисных зданий. План рассчитан на шесть лет.

Построенная в 1912 г. галерея когда-то была центром торговли, но с 1980 г. (15 лет) она пустует. Реконструкция подразумевает создание трехэтажного пассажа, дешевого гаража с автостоянкой и делового центра. На первом этаже планируется разместить 40 магазинов, на втором - 28 и несколько ресторанов на третьем.

Место, которое присмотрела Стефани, имеет площадь 100 кв. м и располагается на первом этаже возле центрального входа. Арендная плата составляет \$ 180 за кв. м в год (всего - \$ 18 тыс.). Если объем продаж бутика превысит \$ 225 тыс., арендная плата составит 8 % от

выручки. Договор заключается сроком на три года.

#### Черный район

Это один из реконструированных центральных районов города, который Стефани называет «черным» за его мрачное прошлое. Сегодня это чистый район с аккуратными, комфортабельными зданиями из красного камня. Чувствуется, что здесь живет амбициозная богатая молодежь. Многие жители района сами принимали участие в его возрождении и очень им гордятся.

В Черном районе работают 20 розничных торговцев, преимущественно рестораны и ресторанчики. Здесь есть также небольшие магазины женской одежды.

Место, в котором Стефани может открыть бутик, находится на центральной улице района на первом этаже старого дома. Площадь там такая же, как и в центре города, а арендная плата составляет \$ 15 тыс. в год без каких-либо дополнительных условий. Владелец помещения лично знаком со Стефани и готов заключить с ней договор сроком на 2 года.

#### Торговый центр

Процветающий пригородный торговый комплекс (три универмага и более 100 небольших магазинов) работает уже восемь лет. Он расположен на крупном шоссе в 12 км от центра города. Из девяти имеющихся здесь магазинов женской одежды три работают в значительно более высокой ценовой категории, чем планируемый бутик Стефани.

В торговом комплексе, который носит название «Яблоня», сосредоточена вся розничная торговля юго-западной части города. В про-

шедшем году, однако, темпы роста объемов продаж несколько замедлились (до 12 %). Стефани известно о планах строительства второго торгового комплекса к востоку от города, по размеру и направленности соответствующего «Яблоне», но оно начнется только через 18 месяцев.

Между местом, которое Стефани может занять в «Яблоне», и местным универмагом находятся два других магазина. Площадь бутика составит 132 кв. м, что немного больше, чем в первых двух вариантах, но магазин получается длинным и узким - 16,5 метров в длину и 8 в ширину. Арендная плата - \$ 218 за 1 кв. м (\$ 28,8 тыс. в год). Кроме того, при объеме продаж свыше \$ 411,5 тыс. плата составит 7 % от выручки. В дополнение к этому

1 % от выручки взимается на содержание общей площади и продвижение в рамках комплекса. В пятилетнем договоре аренды есть пункт, позволяющий закрыть магазин в случае, если за два первых года объем продаж не достигнет отметки в \$ 411,5 тыс.

## Вопросы

1. Определите плюсы и минусы каждого из торговых мест.
2. Какой тип магазина наилучшим образом соответствует каждому из вариантов расположения?
3. Если бы вы были на месте Стефани, где бы вы открыли магазин? Почему?

Занятие подготовлено профессором Д. Эрlichem, Университет Мэримаунт.

## ЗАНЯТИЕ 2.5

### Переезжать или не переезжать?

У вас есть пользующийся популярностью у молодежи бутик, расположенный на одной из центральных улиц города. Вы открыли свое дело три года назад. Бизнес стабильно растет, и у вас уже есть постоянные покупатели. Площадь магазина составляет 110 кв. м, он хорошо спланирован, хотя вам хотелось бы, чтобы торговый зал был немного шире. Объем продаж за последний (третий) год деятельности составил \$450 тыс., что на 15 % выше, чем в предшествующем году, а прибыль пока на 10 % превышает прошлогоднюю.

Через 60 дней, 31 мая, у вас заканчивается договор аренды. Арендодатель согласен продлить его, если вы согласитесь со ставкой \$ 410 за 1 кв. м плюс 10 % от продаж, превышающих \$500 тыс. (в настоящее время вы платите \$ 245 за 1 кв. м плюс 4 % с выручки, превышающей \$300 тыс.).

Понимая, что условия нового договора вполне приемлемы для этого района города, вы собираетесь подписать его. Но неожиданно вам звонят из местного торгового центра и делают интересное предложение. У них освободилось место аналогичной площади, планировка и расположение которого значительно лучше. Плата составит \$ 545 за 1 кв. м плюс 8 % с выручки, превышающей \$ 450 тыс.

Вы чувствуете, что, открыв магазин в этом торговом центре, вы добьетесь гораздо большего объема продаж, хотя покупателям понадобится

какое-то время, чтобы привыкнуть к новому магазину. Вы также понимаете, что сэкономите на рекламе, так как торговый центр привлекает толпы покупателей.

Предложение заманчивое. Вы отправляетесь в торговый центр, чтобы лично взглянуть на место. Его занимает предприниматель, которому так и не удалось добиться успеха. Внутренняя отделка помещений ужасна, понадобится как минимум месяц, чтобы привести здесь все в должный вид, и работы закончатся как раз к концу вашего договора аренды - к 31 мая.

Возвращаясь в свой магазин, вы осматриваете запасы. Это весенние товары, и к концу мая на них можно и нужно будет снижать цены. Весеннюю распродажу можно будет провести в июне, одновременно занимаясь новым магазином, но как это скажется на торговле? Быть может, начать распродажу раньше? Кроме того, необходимо закупить летние товары, что в итоге выльется в резкое падение валовой прибыли. Или, как вы говорите самому себе, можно остаться на старом месте и не думать ни о каком переезде?

## Вопрос

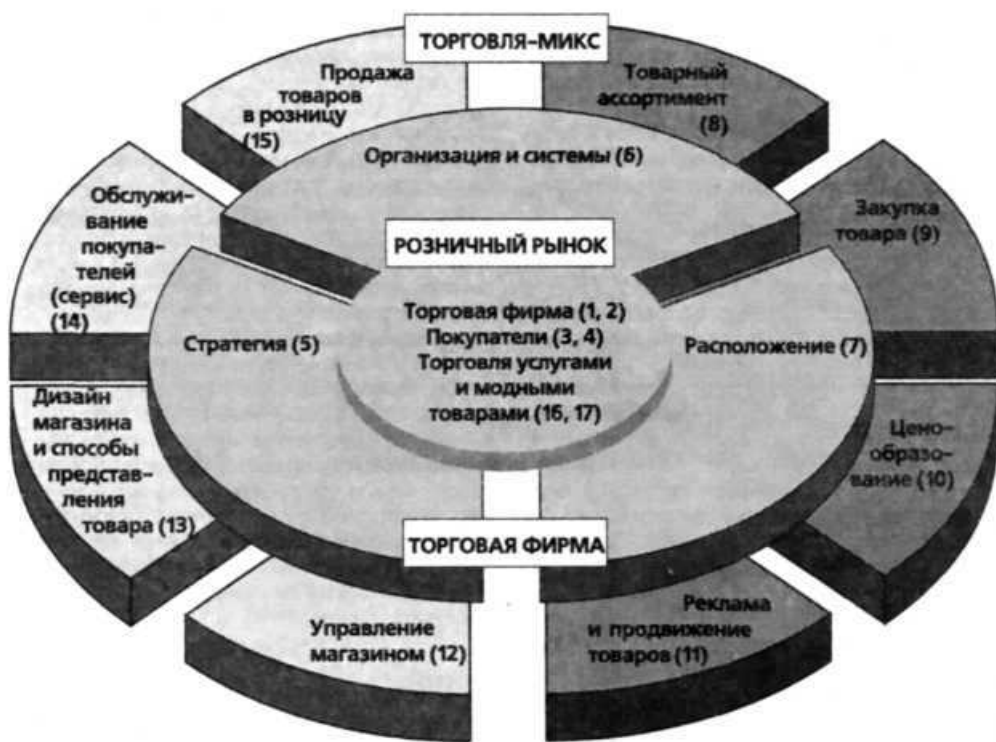
1. Какие действия вы предпримете и почему?

Занятие подготовлено профессором Д. Эрlichem, Университет Мэримаунт.

# III

**часть**

## УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРОМ



Анализ материала, представленного в части II, в особенности в гл. 5 («Стратегия розничной торговли»), позволил нам получить общее представление о деятельности компаний розничной торговли. Мы рассмотрели вопросы стратегии торговли, такие как выбор рынков, которые будет обслуживать фирма, и способов достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Наступило время заняться тактикой.

В частях III и IV мы расскажем о тактических решениях, принимаемых в розничной торговле, и прежде всего подробно рассмотрим основные функции торговых фирм: закупки, ценообразование и продвижение товаров. Из гл. 8 вы узнаете, как розничные торговцы определяют ассортимент закупаемых товаров и объем закупок.

Ни одно описание процесса управления товаром не будет полным без исследования отношений между торговцами и поставщиками. В гл. 9 описываются различные типы поставщиков и марок товаров, рассказывается о том, где продавцы «встречают» производителей и как ведут с ними переговоры. Такие важные вопросы, как установление и изменение цен, рассматриваются в гл. 10.

Пожалуй, наиболее заметная часть деятельности любого торговца — реклама. В гл. 11 будет рассказано об относительных преимуществах различных способов продвижения. Вы узнаете также, как реклама влияет на процесс принятия решения потребителями. Наконец, в этой же главе рассматривается разработка программ продвижения и определение их бюджетов.

## **ГЛАВА 8 Планирование товарного ассортимента**

## **ГЛАВА 9 Закупки товара**

## **ГЛАВА 10 Ценообразование**

## **ГЛАВА 11 Продвижение в розничной торговле**

## ПЛАНИРОВАНИЕ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА

- Почему различные типы товаров разделяются на категории?
- На какие компромиссы должны идти розничные торговцы, чтобы обеспечить необходимое количество товаров?
- Как розничные торговцы прогнозируют сбыт по товарным классификациям?
- Как розничные торговцы оценивают эффективность принятых решений?

**Г**лавная задача розничного торговца — продажи товаров. Поэтому решения о том, что и в каком количестве закупить (чтобы потом продать), являются основой жизни любой торговой фирмы.

Мы расскажем о том, как розничные торговцы рассматривают товары с точки зрения закупок. Далее речь пойдет о компромиссах, на которые приходится идти при разработке товарных стратегий. Затем будут рассмотрены инструменты оценки плана закупок: прогноз сбыта и оборачиваемость запасов. В конце этой главы вы найдете приложение с описанием систем, с помощью которых осуществляются закупки товаров.

### ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК

Проводить закупки сразу всех товаров, без деления их на категории, практически невозможно. Закупочная деятельность в розничной торговле должна быть организована так, чтобы каждый специалист (или менеджер) по закупкам работал с определенным набором товаров, удовлетворяющих конкретные потребности покупателей, скажем одеждой для мальчиков, девочек или грудных детей. Представьте, насколько усложнилась бы работа такого менеджера, если бы ему пришлось работать с несколькими совершенно разными отделами магазина. Поэтому каждый специалист по закупкам разрабатывает планы только по тем категориям товаров, за которые он отвечает. Затем эти планы объединяются в единый план закупок по товарной группе, например женской одежде, которым занимается уже менеджер по товару. Национальная федерация розничной торговли (США) разработала стандартную классификацию, согласно которой производится разбиение товаров на категории и группы. На *рис. 8.1* представлена организационная структура крупного универмага наподобие *Federated*

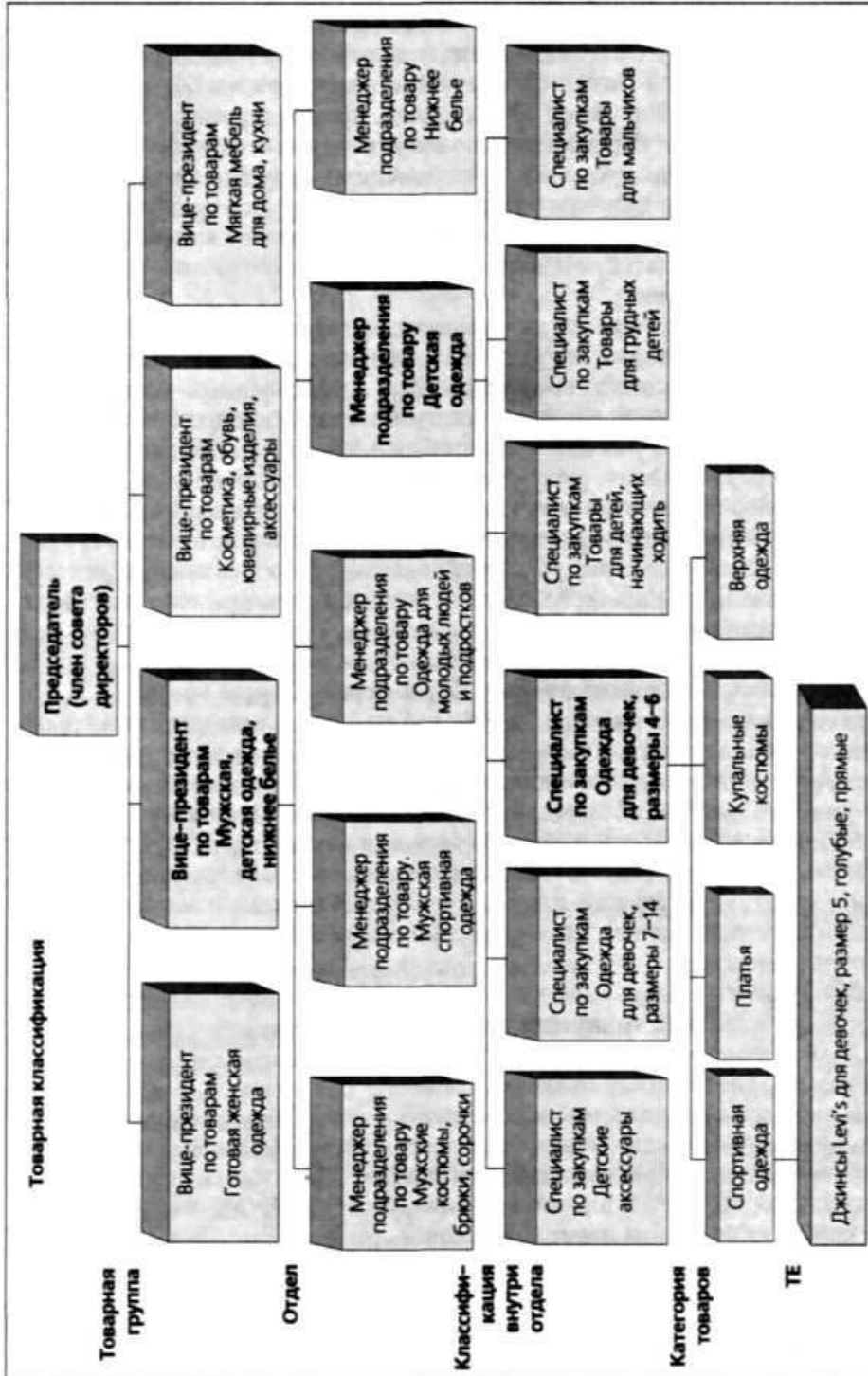


Рис. 8.1. Стандартная классификация товаров и организационная структура торговой компании



*Department Stores, Inc.*, отражающая эту классификацию. Аналогичная структура применяется и в других сетях универмагов, равно как и среди специализированных магазинов (*The Gap*), «специалистов в категории» (*Toys «R» Us*) и магазинов низких цен (*Wal-Mart*). В последних, правда, предлагается меньше товаров и занято меньше специалистов по закупкам, чем в универмагах.

Вспомним, что *верхний уровень классификации* — **группы товаров**, которыми управляют вице-президенты по товарам (см. *рис. 8.1*), отвечающие за несколько отделов. Например, в нашем примере вице-президент компании, ответственный за мужскую и детскую одежду и нижнее белье, контролирует и работу соответствующих отделов.

*Второй уровень классификации* — отделы, которыми руководят менеджеры подразделений по товарам, находящиеся в непосредственном подчинении у вице-президентов. Например, вице-президент, ответственный за мужскую, женскую одежду и нижнее белье, контролирует деятельность пяти менеджеров подразделений, в ведении у каждого из которых — свой отдел. На *рис. 8.1* выделен менеджер подразделения, руководящий отделом детской одежды.

Внутри отделов существует своя классификация. В подчинении у менеджеров подразделений находится ряд специалистов по закупкам, в частности менеджер отдела детской одежды руководит деятельностью шести специалистов по закупкам. Каждый специалист закупает у поставщиков определенный **класс** товаров (группу схожих предметов, например брюки). На *рис. 8.1* выделен специалист по закупкам, ответственный за одежду для девочек размеров с 4 по 6. Некоторые специалисты отвечают сразу за несколько классов товаров.

Далее следуют категории товаров. Каждый специалист по закупкам приобретает некоторое количество товарных категорий. **Товарная категория**, вообще говоря, это набор товаров, которые потребители рассматривают как взаимозаменяемые (субституты). К примеру, покупатель может поменять одно платье на другое, но его потребности в верхней одежде вряд ли удовлетворит купальный костюм. Наш специалист по закупкам отвечает за следующие товарные категории: спортивную одежду, платья, купальные костюмы и верхнюю одежду. Каждая категория может быть представлена товарами от одного или нескольких поставщиков.

Низшая подконтрольная единица в классификации носит название **товарной единицы (ТЕ)**. Среди предметов одежды каждая ТЕ имеет свой размер, цвет и стиль (модель). Например, пара джинсов *Levi's* для девочек, размер 5, голубых, прямых — это одна товарная единица.

Решения о закупках принимаются на основе товарных категорий. Все ТЕ в рамках одной категории являются более или менее полноценными товарами-субститутами. Например, спрос на джинсы достигает максимума в конце августа, когда дети готовятся к школе. В этот период розничные торговцы активно продвигают джинсы, устанавливают специальные скидки, устраивают распрода-

**ФАКТ**  
В каталоге *J.C. Penney* насчитывается более 100 тыс. ТЕ, принадлежащих к 400 различным товарным категориям. Вот это действительно разнообразие и ассортимент! <sup>1</sup>

жи. В течение года все типы джинсов для девочек хранятся, продвигаются и оцениваются одинаково. Отсюда и покупатели, и (с точки зрения управления товаром) специалисты по закупкам рассматривают ТЕ в рамках товарной категории как товары-заменители. Таким образом, планирование товарных стратегий лучше всего проводить на уровне категорий.

Рассмотрев принципы классификации товаров и организационную структуру закупочного персонала, перейдем к анализу баланса запасов.

## БАЛАНС ЗАПАСОВ

Представьте, что комната, в которой вы находитесь, совершенно пуста. Допустим, что вы собираетесь открыть в ней магазин и разместить в «торговом зале» любые товары. Как поделить имеющиеся место и деньги, которые необходимо вложить в товарные запасы так, чтобы получить максимальный доход? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо прежде всего определить, к какому типу розничных торговцев вы относитесь.

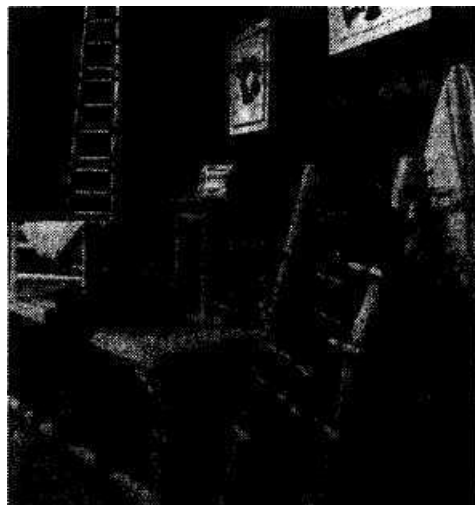
По **балансу запасов** все розничные торговцы делятся на специализированных (с узким спектром предлагаемых товаров) и широкого профиля (с широким кругом различных товаров). Баланс запасов складывается под влиянием трех факторов: разнообразия, ассортимента и уровня сервиса.

**РАЗНООБРАЗИЕ. Разнообразие** — это число различных товарных категорий, предлагаемых в отделе и магазине. О магазинах с большим разнообразием говорят, что в них имеется **широкий** выбор. Понятия *широта* и *разнообразие* в розничной торговле являются синонимами. В некоторых магазинах, типа *Abercrombie & Fitch* (специализированные магазины в составе *The Limited*) предлагается большое разнообразие товаров, позволяющее удовлетворить все потребности целевых потребителей. В магазине одежды это могут быть брюки, рубашки, свитера, верхняя одежда и т. д. как для мужчин, так и для женщин. В других, скажем *County Seat*, выбор (категорий товаров) гораздо беднее — только джинсы и относящиеся к ним принадлежности.

**АССОРТИМЕНТ. Ассортимент** — число видов ТЕ в одной товарной категории. Ассортимент характеризуется **глубиной** (эти понятия также являются взаимозаменяемыми). Если *County Seat* предлагает большой ассортимент джинсов и аксессуаров (джинсовых рубашек, ремней и т. д.), то глубина ассортимента джинсовой одежды *Abercrombie & Fitch* значительно меньше. Этот магазин апеллирует к потребностям более узкого рыночного сегмента и не может отвести под джинсы достаточно много места, так как его менеджмент делает основной акцент на разнообразии представленных товаров.

Некоторые розничные торговцы предлагают глубочайший ассортимент и практически нулевое разнообразие. О таких фирмах говорят, что они нашли свою нишу на рынке. Например, в *Schmitt's Backstage* продаются только гита-

**ФАКТ**  
*Wal-Mart, Kmart* и другие универмаги к имеющемуся у них разнообразию промышленных товаров добавляют продукты питания, услуги кафе и закусовых.



*Магазин Chicken and Egg (Сизтл) нашел свою нишу на рынке — он специализируется на торговле мебелью, изготовленной местными мастерами*

ры и инструменты для рок- и джаз-групп; все подарки и мебель, предлагаемые в *Chicken and Egg*, изготовлены компанией *Pacific Northwest*; магазины *Brilliant Ideas* торгуют ювелирными изделиями, но не всеми, а только теми, которые соответствуют стилю высших руководителей компаний.

**Уровень поддержки.** **Уровень поддержки** в управлении товаром — это уровень (вероятность) наличия товаров в продаже. Его также называют **уровнем сервиса**. Не следует путать понятие уровня сервиса и уровня обслуживания покупателей. Последний представляет собой гораздо более широкое понятие и состоит из набора действий, облегчающих совершение покупок для покупателей (см. гл. 14).

Чтобы лучше разобраться с понятием и показателем уровня сервиса, предположим, что 100 покупателей желали бы приобрести в *Abercrombie & Fitch* джинсы коричневого цвета размера 32-32. Магазин продает 92 пары таких джинсов, и его запасы истощаются. Следовательно, уровень сервиса составляет 90 % и магазин не смог удовлетворить спрос на джинсы полностью. Чем выше уровень сервиса, тем большие вложения торговая компания осуществляет в запасы.

### **Построение баланса запасов: стратегическое решение**

У таких торговцев, как *Abercrombie & Fitch* и *County Seat*, ресурсы весьма ограничены. В краткосрочном периоде размер магазинов фиксирован; каждый из них «вмещает» строго определенное количество товаров. Финансовые ресурсы, отводимые на закупки, тоже не безграничны, поэтому торговцам приходится принимать решения в отношении всех трех составляющих баланса запасов: разнообразия, ассортимента и уровня сервиса (о балансе необычных запасов в *San Diego City Store* см. *пример 8.1*).

Как строится баланс запасов в розничной торговле? Это зависит от маркетинговой стратегии. Специализированные магазины наподобие *Abercrombie & Fitch* стремятся предложить своим целевым потребителям сделать все покупки

## ПРИМЕР 8.1

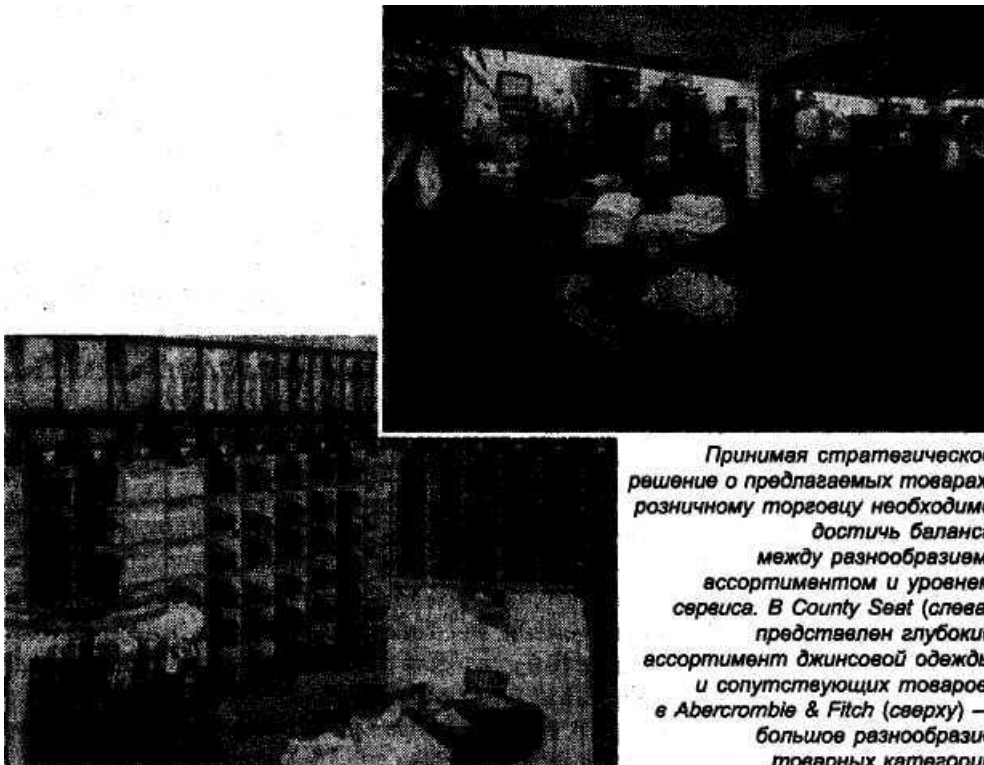
*San Diego City Store* превращает щетину в золото

В *San Diego City Store* продается подержанное оборудование, знаки и указатели, которые обычно выбрасываются или сдаются в утиль. Но с момента открытия магазина в нем даже записывают в очередь на старые парковочные счетчики, крышки от люков и необычные знаки, собранные со всего города. Стратегия магазина заключается в предложении очень глубокого ассортимента в одной товарной категории (старом городском мусоре) при небольшом или нулевом разнообразии. За исключением футболок, на которых изображены популярные знаки, магазин действительно предлагает единственную товарную категорию, что и определяет его ус-

пех — здесь можно найти все, начиная от рекламы мармелада до прошитого пулями знака «В черте города не стрелять» или «Разрешено купание без плавок и купальников». Кроме того, некоторые предметы, например, дорожные знаки, можно заказать или изменить по усмотрению покупателей. Но и это не все — магазин работает над созданием каталога и собирается превратить старую городскую «библиотеку на колесах» (есть такая в Сан-Диего) в свой передвижной филиал.

*Источник: Paul Doocey, «San Diego City Store», Stores, November 1992, p. 87.*

сразу. В них представлено множество товарных категорий, товаров, предназначенных и для мужчин, и для женщин. Как следствие, такие магазины физически и финансово не могут позволить «углубиться» в каждую категорию, равно как и обеспечить достаточно высокий уровень сервиса (когда в запасе непременно



Принимая стратегическое решение о предлагаемых товарах, розничному торговцу необходимо достичь баланса между разнообразием, ассортиментом и уровнем сервиса. В *County Seat* (слева) представлен глубокий ассортимент джинсовой одежды и сопутствующих товаров; в *Abercrombie & Fitch* (сверху) — большое разнообразие товарных категорий

присутствуют все виды товаров). И наоборот, целевой рынок *County Seat* заинтересован именно в джинсах, и поэтому компания предлагает глубокий ассортимент в ограниченном числе товарных категорий. Уровень сервиса здесь высок — фирма не желает отказаться от хотя бы одной сделки только потому, что в магазине не оказалось джинсов подходящего размера. Если хотя бы одна из трех составляющих — разнообразие, ассортимент или уровень сервиса — не соответствует ожиданиям или потребностям покупателя, розничный торговец, что наиболее вероятно, должен навсегда с ним попрощаться.

## **ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В УПРАВЛЕНИИ ТОВАРОМ ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ**

В последующих разделах будут представлены несколько концепций, имеющих большое значение для успешного управления товаром в розничной торговле. Прежде всего неотъемлемым элементом любого плана закупок является прогноз сбыта. Предваряет рассмотрение проблемы прогнозирования описание концепции жизненных циклов товарных категорий.

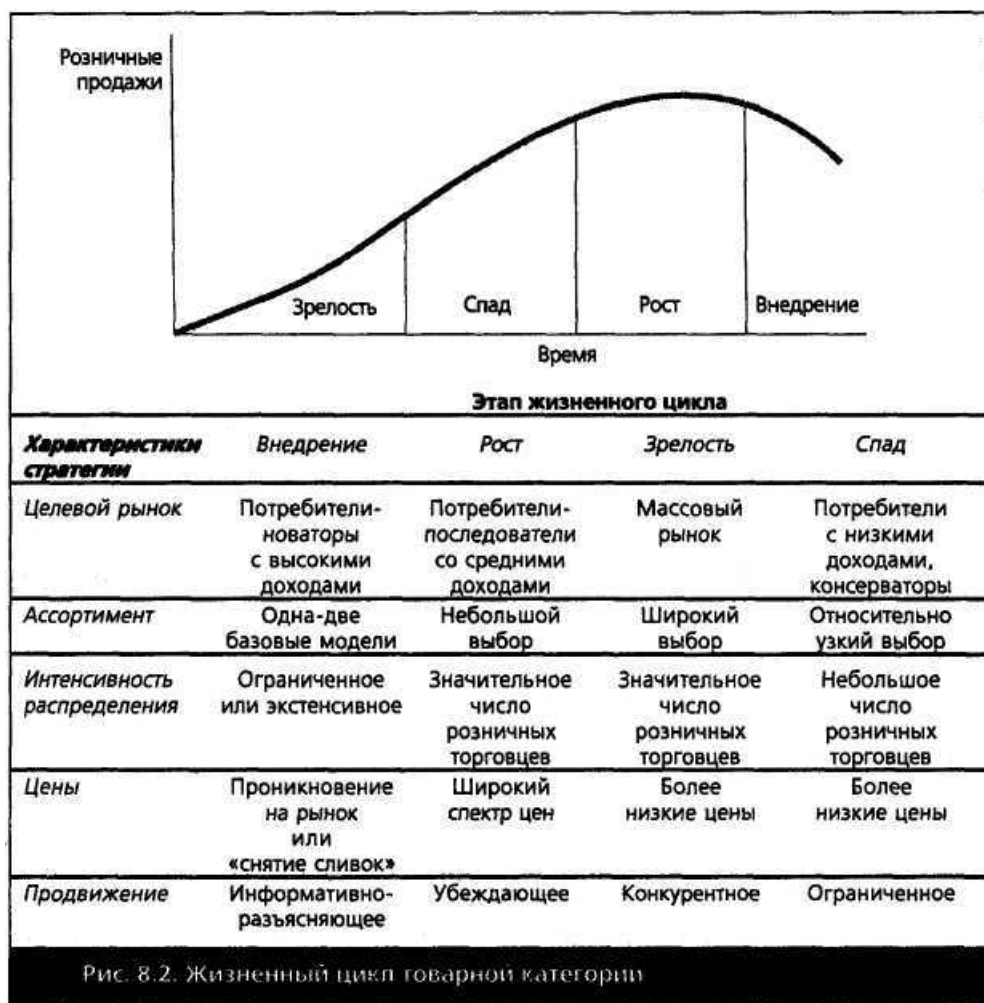
Но прогноз сбыта — один из элементов планирования закупок. Цель, которую ставит план торговой компании, — получение прибыли. Поэтому мы подробно рассмотрим один из важнейших, имеющих большое значение для процесса управления товаром показателей прибыльности — оборачиваемость запасов.

### **Оценка жизненного цикла**

Принимая решения о закупках, менеджеры должны иметь представление, насколько хорошо (или плохо) та или иная категория товаров будет продаваться в каждом будущем периоде. Как правило, товарные категории развиваются по определенному, заранее известному сценарию. При выходе товара на рынок объем его продаж невелик, постепенно он возрастает, некоторое время остается неизменным и в конце концов наступает стадия спада спроса. Впрочем, в зависимости от товарной категории данный сценарий нередко претерпевает изменения, притом значительные. Однако знание фазы жизненного цикла, на которой находится определенная товарная категория, позволяет менеджерам по закупкам предсказать, какие товары будут приобретать покупатели, какое разнообразие они ожидают увидеть, какой будет природа конкуренции, разработать мероприятия по продвижению товара и установить его цену.

Прежде всего мы рассмотрим основополагающий сценарий организации продаж — жизненный цикл товарной категории, а затем перейдем к его вариациям: «увлечению», «моде», «буму» и сезонному жизненному циклу.

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРНОЙ КАТЕГОРИИ.** **Жизненный цикл категории** показывает ее развитие с течением времени. Весь цикл делится на четыре этапа (см. рис. 8.2): внедрение, рост, зрелость и спад. Для построения товарной стратегии очень важно знать, на каком этапе находится в настоящее время товарная категория. От этого зависит целевой рынок данных товаров, ассортимент, интенсивность распределения, цены и продвижение.



Целевую аудиторию новых, только-только появляющихся на рынке товаров обычно образуют потребители, склонные к новаторству и имеющие высокий уровень дохода. По мере того как категория переходит на этапы роста и зрелости, товары начинают приобретать потребители со средним уровнем достатка, а затем и массовый рынок. Некоторые новые товары, однако, завоевывают популярность у аудитории, на которую изначально они никак не были рассчитаны. К примеру, такие производители спортивной обуви, как *Nike* и *Reebok*, тестируют новые модели на американской городской молодежи, однако тяжелые черные ботинки и кроссовки, снискавшие такую популярность у поколения X, изначально были любимой обувью... европейских «бритоголовых».

Ассортимент товаров в новых категориях обычно невелик, но со временем он возрастает, достигая максимума на этапе зрелости, а затем идет на спад. По мере роста спроса на продукты определенной товарной категории торговцы на-

чинают сокращать ассортимент, что позволяет усилить контроль над стоимостью запасов.

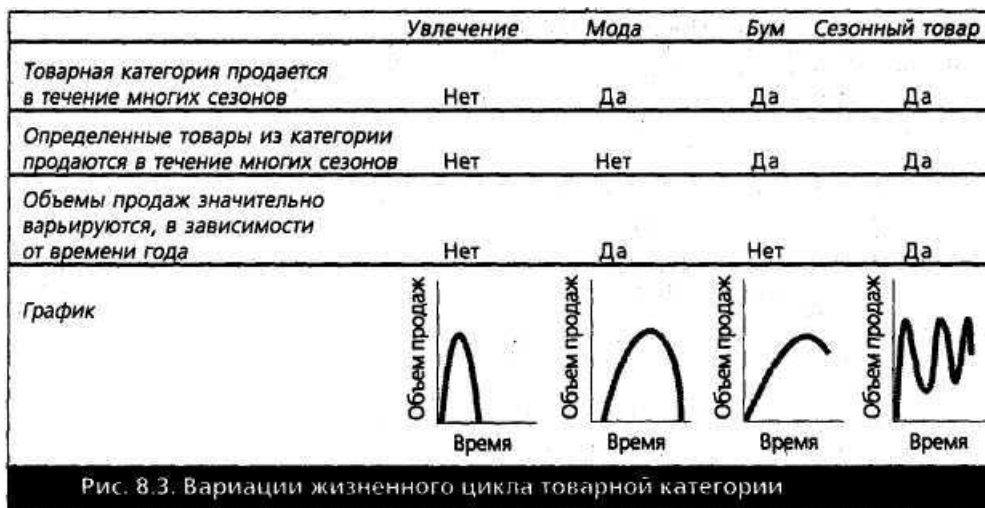
Под **интенсивностью распределения** понимается число розничных торговцев, предлагающих данную категорию товаров. На этапе внедрения товары могут распределяться более или менее интенсивно в зависимости от типа категории и ее доступности. Модные товары, как правило, прежде всего появляются у эксклюзивных продавцов. С другой стороны, производителю нового ручного инструмента хотелось бы, чтобы его изобретение продавалось максимально широко, желательно в каждом магазине страны. По мере того как категория завоевывает популярность, интенсивность распределения, как правило, возрастает, а на фазе спада — сокращается соответственно со снижением спроса на данные товары.

Выделяют две стратегии ценообразования для новых категорий: либо высокие («снятие сливок»), либо низкие (*проникновение на рынок*) цены. Выбор зависит от типа товара и степени интенсивности распределения. Стратегия «снятия сливок» используется в тех случаях, когда объемы поставок по категории ограничены, а товары продаются в «избранных» магазинах. А вот по новым продуктам питания, например, чаще всего устанавливаются низкие цены, чтобы добиться максимальной степени проникновения на рынок (привлечь широкие круги покупателей). По мере прохождения жизненного цикла цены обычно снижаются, потому что доступность товаров увеличивается, а Спрос на них стабилизируется.

На первом этапе жизненного цикла продвижение новой категории направлено на информирование потребителей о появлении новинок, а затем начинает «идти в ногу» с продвижением фирм-конкурентов. На этапах роста и зрелости оно направлено на то, чтобы убедить потребителей совершить покупку в определенном магазине. На этапе спада розничные торговцы ограничивают мероприятия по продвижению и направляют свободные средства на товары, которые могут принести больше прибыли.

**Вариации жизненного цикла товарной категории.** Большинство категорий развиваются в соответствии с одним и тем же «законом»: на первой стадии объем продаж постепенно возрастает, достигает апогея, а затем начинается плавное снижение. Однако «жизнь» некоторых товарных категорий подчиняется другим принципам и протекает в форме «увлечения», «моды», «бума» и сезонных колебаний (см. *рис. 8.3*). Отличие между ними в следующем: в первом случае товарная категория проходит «большой жизненный путь», во втором — она при этом еще и хорошо продается, в третьем — в течение многих сезонов хорошо идет какая-то одна модель, в четвертом — объемы сбыта сильно зависят от сезона.

«Увлечение» — вид жизненного цикла, когда высокий объем продаж товарной категории формируется за относительно короткое время, чаще всего менее чем за сезон. Примерами служат разного рода сласти, плакаты к очередному фильму о Бэтмене и т. д. и т. п. Сюда же относятся определенные компьютерные игры, новое электронное оборудование и некоторые виды одежды. Товары-«увлечения», как правило, развиваются нелогично и непредсказуемо.



Искусство управления ими заключается в способности торговца распознать их на самых ранних стадиях и немедленном приобретении эксклюзивных прав продажи в общенациональном масштабе. Маркетинг «увлечений» — одно из самых рискованных занятий, так как компания должна не только выявить перспективный товар, но и интуитивно определить пик его популярности, чтобы вовремя выйти из дела и не остаться с полным складом никому не нужных безделушек.

В отличие от «увлечения» «мода» представляет собой жизненный цикл товарной категории, который длится несколько сезонов, а объемы продаж могут значительно варьироваться в зависимости от времени года. В этом «мода» похожа на «увлечение» — конкретные товары пользуются популярностью в течение относительно небольших промежутков времени. Двубортные мужские пиджаки и домашние товары (полотенца и простыни) определенных расцветок — примеры товаров «моды», которая длится несколько лет. С другой стороны, такие молодежные стили, как хип-хоп, «живут» всего один-два сезона (см. пример 8.2).

Товары, развитие которых идет в соответствии с жизненным циклом «бум» (их также называют **основными товарами**), пользуются постоянным спросом в течение длительного времени. Но даже основные товары (не все, но некоторые марки) рано или поздно «покидают» прилавки. Большинство предметов, продаваемых в продовольственных и хозяйственных магазинах США, а также трикотаж, синие джинсы и женское нижнее белье считаются основными товарами.

**СЕЗОННЫЙ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ** характерен для продуктов, спрос на которые варьируется в зависимости от времени года. Сезонные колебания прослеживаются и среди модных, и среди основных товаров. Модные шерстяные свитеры лучше всего идут осенью и зимой, а такие «вечные» вещи, как газонокосилки, пользуются популярностью весной и летом. Поэтому торговцы тщательно планируют свои закупки и поставки, чтобы соответствовать сезонным изменениям спроса.



## ПРИМЕР 8.2

## Как предсказать подростковую моду?

Торговец модными товарами, особенно теми, которые рассчитаны на молодежную аудиторию, должен быть готов к стремительным, непредсказуемым изменениям спроса. Возьмем, к примеру, стиль хип-хоп, когда подростки все, как один, носили одежду ярких расцветок на несколько размеров больше нужного. Новая мода принесла торговцам большую прибыль, хотя длилась недолго — вскоре ей на смену пришли новые стили, такие как гранж и рэйв, а также склонность ко всему естественному. Гранж, вышедший с музыкальных сцен Сизтла, это старая фланелевая одежда и грязные потрепанные джинсы, а рэйв повторяет мешковатые силуэты хип-хопа, сочетая их с яркими, контрастными полосками и большими рисунками. В Америке рэйв еще называют «хип-хопом для серферов».

Ежегодный объем продаж одежды для подростков в США составляет более \$ 7,5 млрд. Специалисты утверждают, что для того чтобы добиться прибыли, необходимо сделать ак-

цент на вещи, занимающие центральное место в гардеробе подростка. Красный кожаный жакет Майкла Джексона и спортивные куртки Дона Джонсона положили начало новым тенденциям в моде. Однако воспроизвести подобные тенденции весьма непросто, потому что «маленькие взрослые» хотят думать сами за себя. Современная молодежь не хочет походить на кого бы то ни было, даже на своих сверстников. Следовательно, как только какой-то стиль становится популярным, он уже перестает быть уникальным и тут же начинает терять привлекательность.

Зная тенденции, существующие в современной молодежной среде, розничные торговцы должны более чутко относиться к резким переменам в моде. То, что идет на «ура» сегодня, завтра — не нужно никому.

Источник: Gregory A Patterson, «Newer Teens Fashions Trip Up Hip-Hop», The Wall Street Journal, September 10, 1993, p. B1.

«Увлечение», «мода» или «бум»? Ни один эксперт не в силах предсказать жизненный цикл товара-новинки. Специалисты по закупкам эксклюзивных отделов и специализированных магазинов поначалу относятся к нему с осторожностью, приобретают небольшое количество товара, чтобы посмотреть, как он будет продаваться. Если дела идут хорошо, следует более крупный заказ. Если же товар живо продавался в течение одного сезона, а потом «умер», его сочтут «увлечением». Если впоследствии объемы его продаж увеличатся, он превратится в модный товар, появятся новые модификации, размеры и расцветки, товар будет продаваться во многих магазинах по более низким ценам. Потом, возможно, он перейдет в категорию основных. В конце концов, когда-то популярный товар будет продаваться только в магазинах подержанных товаров.

Системы управления запасами, используемые для модных товаров и товаров «увлечений», значительно отличаются от тех, которые применяются для обычных товаров. Управление последними происходит достаточно прямолинейно: по каждой товарной единице имеется богатая история прошлых продаж, на основе этой информации и осуществляется прогнозирование сбыта.

В случае с «увлечениями» и модными товарами история продаж на уровне ТЕ отсутствует, поэтому строить прогнозы и на их основе планировать закупки

**ФАКТ**

Даже туалетная бумага подвержена сезонным колебаниям.

Самые причудливые «модели» лучше всего продаются в канун праздников, перед приходом в дом гостей.

гораздо сложнее. В розничной торговле к балансу запасов подходят со стратегической точки зрения, чтобы определить общий объем товаров по каждой категории. Давайте рассмотрим, как происходит прогнозирование.

## Прогнозирование сбыта

Прогноз сбыта строится на основе анализа продаж товара в прошлом и их экстраполяции. В крупных розничных организациях прогнозирование сбыта объединяет в себе процессы планирования сверху вниз и снизу вверх. **Планирование сверху вниз** означает, что цели устанавливаются руководством организации и спускаются вниз по всем уровням иерархии. При **планировании снизу вверх** специалисты по закупкам и другие оперативные менеджеры определяют для себя цели по товарам и прибыли, а затем согласуют их с высшим руководством.

В торговых фирмах сверху вниз планируется общая розничная и финансовые стратегии (см. гл. 5). Кроме того, руководство компании оценивает экономические тенденции по каждому направлению деятельности, общие тенденции продаж в каждом магазине, влияние открытия новых магазинов и закрытия старых. Анализ такого рода информации позволяет высшему менеджменту прогнозировать объем сбыта компании в целом. Затем полученные данные «разбиваются» по группам товаров, отделам, классификациям и товарным категориям (см. рис. 8.1) и осуществляется построение баланса запасов. Высшие руководители должны принять стратегические решения, касающиеся разнообразия, ассортимента товаров и уровня сервиса. На основе полученных оценок определяются перспективные, стабильные и «не имеющие будущего» группы товаров.

На каждой стадии построения прогноза участвуют соответствующие работники, связанные непосредственно с товарами. Как вы, наверное, догадываетесь, на каждом этапе возникают острые споры и дискуссии. Менеджеры по товарам и специалисты по закупкам отстаивают большие, т. е. благоприятные прогнозы сбыта, потому что от этого зависят выделяемые им бюджетные ассигнования на работу с товаром. Конечно, они должны быть честны, и в первую очередь сами перед собой. Если им удастся отстоять прогноз высоких объемов сбыта, а товар не «пойдет», пострадает прибыльность — основной показатель, по которому оценивается их работа.

Кроме уже рассмотренных факторов, влияющих на баланс запасов, специалисты по закупкам и аналитики используют при прогнозировании сбыта ряд других источников: объемы сбыта в предыдущих периодах, информацию, полученную при опросах покупателей, в магазинах-конкурентах, от поставщиков и закупочных центров.

**ДАнные об объемах сбыта в предыдущие периоды.** На рис. 8.4 представлен график продаж джинсов *Levi's* по сезонам за 10 лет. В течение нескольких лет объем продаж возрастал. Как следует из рисунка, продажи характеризуются сезонными колебаниями — пики и падения приходятся на определенные времена года. Осенью восьмого года сбыт шел особенно активно, так как необыкновенно рано установилась холодная погода, а весной продажи шли весьма вяло в связи с временным экономическим спадом в регионе. Для модных товаров, где



Рис. 8.4. Продажи джинсов *Levi's* в универмаге

стили меняются от года к году, в большинстве случаев будет достаточно графиков за последние три года. При построении прогноза сбыта необходимо выделить тенденцию объема продаж (подъем либо спад) и попытаться исключить влияющие на уровень сбыта случайные факторы. Поэтому при построении прогноза «взлет» и падение продаж джинсов на восьмом году не принимаются во внимание.

**ИНФОРМАЦИЯ ОТ ПОКУПАТЕЛЕЙ.** Получить информацию от покупателей можно либо из анализа продаж, показывающего реакцию покупателей на те или иные события, либо путем опроса посетителей магазина. Для предсказания будущих покупок очень важно знать, что желали бы приобрести потребители сегодня.

Возьмем так называемую **экологически чистую одежду** (произведенную без (или почти без) ущерба для окружающей среды). Ее появление в начале 1990-х гг. связывают с бурным развитием движения «зеленых». Это как раз тот случай, когда анализ мнений покупателей позволяет определить перспективы развития данного направления: подъем и процветание или же спад. «Зеленая» одежда, как правило, изготавливается из натурального хлопка и других волокон, обработка которых производится с помощью естественных красителей. К сожалению, вид она имеет несколько скучноватый — преобладают коричневые, ярко-зеленые тона и беж; в основном это свитера и футболки, платья и курток мало. Потребители, несомненно, стали больше заботиться об экологии, но рыночные перспективы «чистой одежды» проблематичны. Если она не станет более модной, категория придет в упадок, ведь покупатели вряд ли будут каждый сезон приобретать футболки цвета спелой пшеницы. С другой стороны, если дизайнеры смогут эффективно отреагировать на желания покупателей, экологически чистая одежда может превратиться в очередную «сверхновую звезду».

**ИНФОРМАЦИЯ, ПОЛУЧЕННАЯ В МАГАЗИНАХ КОНКУРЕНТОВ.** Специалисты по закупкам должны совершать покупки в магазинах, схожие с теми, в которых работают они сами. Посещая магазины конкурентов, менеджеры изучают предлагаемые там товары, цены, разнообразие, ассортимент и такие эстетические аспекты торговли, как представление товара на прилавках, что позволяет получить «моментный снимок» конкурентной ситуации. К примеру, менеджер по закупкам универмага *Macy's*, совершающий покупки в *Nordstorm*, может обнаружить, что в его магазине цены на определенные модели дамских сумочек слишком высоки или что *Nordstorm* выделяет дополнительные площади под шарфы, дабы удовлетворить всплеск спроса.

**ПОСТАВЩИКИ И ЗАКУПОЧНЫЕ ЦЕНТРЫ** — еще один обязательный источник информации для специалистов по закупкам. Закупочный центр — это офис, выполняющий определенный набор работ по приобретению товаров. Обычно он принадлежит самому розничному торговцу и им же управляется, но поддерживает тесные контакты с поставщиками, а значит, располагает ценной информацией (подробности см в гл. 9). Кроме того, поставщики и закупочные центры прекрасно осведомлены о ситуации на мировых рынках.

В заключение хотелось бы упомянуть еще один источник, используемый при разработке прогнозов сбыта, — **всевозможные издания** органов государственной статистики, розничных ассоциаций, отчеты о демографических показателях. Не стоит забывать и о маркетинговых компаниях, специализирующихся на проведении исследований рынка и предоставляющих (за плату, разумеется) агрегированные и «сырые» данные, полученные с кассовых терминалов, психографические профили рынков и т. д.

## Измерение оборачиваемости запасов

Оборачиваемость запасов — это их движение. Джинсы поступают в магазин через задний погрузочный док, некоторое время проводят на прилавке, затем продаются, и потребители выносят их через переднюю дверь. Таким образом, оборачиваемость показывает, сколько раз в среднем джинсы проходят через магазин за определенный промежуток времени (как правило, за год). Это показатель производительности запасов, т. е. сколько долларов прибыли приносит каждый доллар, вложенный в закупки джинсов.

**Оборачиваемость запасов** определяется следующим образом:

$$\begin{array}{l} \text{Оборачиваемость} \\ \text{запасов} \end{array} = \frac{\text{Чистая выручка от реализации}}{\text{Средний объем запасов в розничных ценах}}$$

или

$$\begin{array}{l} \text{Оборачиваемость} \\ \text{запасов} \end{array} = \frac{\text{Себестоимость проданных товаров}}{\text{Себестоимость среднего объема запасов}}$$

Большинство торговцев оценивают свои запасы в розничных ценах. Поэтому первая формула пользуется большей популярностью, хотя с точки зрения ариф-



*В универмагах средняя оборачиваемость по женской одежде на 55 % превышает среднюю оборачиваемость по товарам для отдыха*

метики между ними нет никакой разницы, результат получается один и тот же.

Обычно оборачиваемость запасов оценивается в расчете на год. Предположим, что чистая выручка от реализации определена за 3 месяца. Если за этот период оборачиваемость равна 2,3, то показатель годового оборота будет в четыре раза больше, т. е. 9,2. Таким образом, чтобы привести оборачиваемость, рассчитанную за некоторый период, к годовому показателю, необходимо умножить полученный результат на количество таких периодов в году.

**РАСЧЕТ СРЕДНЕГО ЗАПАСА.** В розничной торговле средний запас определяется путем деления суммы запасов по каждому из нескольких месяцев на число этих месяцев. Например:

<i>Месяц</i>	<i>Запасы по розничным ценам (\$)</i>
На конец января	22 000
На конец февраля	33 000
На конец марта	38 000
<b>Всего запасов</b>	<b>93 000</b>
<b>Средний запас</b>	<b>93 000 / 3 = 31 000</b>

Этот метод обычно используется в тех случаях, когда объем запасов на конец месяца не отличается (значительно или систематически) от объемов запасов в течение месяца. К примеру, показатель объема запасов магазина на конец января может быть значительно ниже, чем в последующие два месяца, так как приходится на конец зимней распродажи, а создание весенних запасов еще только начинается.

В большинстве компаний для определения среднего запаса используются данные, полученные с помощью электронных кассовых терминалов, когда объем проданного товара ежедневно вычитается из имеющихся в наличии запасов. Фирмы, использующие ЭКТ, получают более точные значения средних запасов, так как они рассчитываются ежедневно на протяжении всего года.

**ПРЕИМУЩЕСТВА БЫСТРОЙ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ.** Как мы вскоре увидим, желательно, чтобы запасы оборачивались быстро, но не слишком. Быстрая оборачиваемость

мость имеет много преимуществ: увеличение объемов сбыта; уменьшение риска устаревания, порчи товара и снижения торговой наценки; улучшение настроения торговых работников; увеличение свободных средств, которые можно направить на реализацию новых рыночных возможностей; снижение операционных расходов и повышение оборачиваемости активов.

**Увеличение объемов сбыта.** При ускорении оборачиваемости запасов объемы сбыта возрастают, так как покупатели получают возможность приобрести самые новые (или свежие, или модные) товары, которые продаются лучше и быстрее, чем старые и залежалые. Когда вы зайдете в обычный продовольственный магазин, обратите внимание на выставленные в нем продукты. Почерневшие бананы! Оборачиваемость низкая, продукты не соответствуют стандартам, их труднее реализовать.

**Уменьшение риска устаревания, порчи товара и снижения торговой наценки.** Ценность модных и других товаров, которым отведен определенный срок реализации (в том числе и скоропортящихся), начинает снижаться, как только они попадают на прилавок. Если запасы распродают быстро, товары не успевают «состариться», поэтому отсутствует необходимость снижать на них торговую наценку и терять валовую прибыль.

**Улучшение настроения торговых работников.** При быстрой оборачиваемости запасов и товаров, которые действительно продаются, продавец всегда чувствует себя хорошо. Он ждет поступления новой партии, ассортимент размеров остается полным, а товар не залеживается. Когда человек в приподнятом настроении, он работает лучше, объем продаж увеличивается, а оборачиваемость возрастает еще выше.

**Увеличение свободных средств.** При высокой оборачиваемости деньги, ранее связанные в запасах, высвобождаются, и на них можно закупить дополнительный объем товаров. Если магазин в разгар сезона имеет деньги на покупку товаров — значит он получает возможность неплохо заработать. Предположим, что *Levi Strauss* переоценила спрос на свою продукцию. Следовательно, компания начнет продавать ее розничным торговцам по ценам ниже обычных, которые в случае наличия свободных средств могут воспользоваться этим специальным предложением.

**НЕДОСТАТКИ БЫСТРОЙ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ.** В повышении оборачиваемости запасов необходимо стремиться выдерживать некий баланс. Слишком быстрый оборот может пойти в ущерб фирме из-за снижения объема продаж и увеличения затрат на продаваемые товары.

**Снижение объема продаж.** Один из способов повышения оборачиваемости заключается в ограничении числа классов товаров или числа ТЕ внутри классов. Но если покупатель не может найти товар необходимой ему расцветки или размера или, что еще хуже, не находит сам товар, фирма должна забыть о возможной сделке. А покупатели, которые покинули магазин разочарованными несколько раз подряд, будут совершать покупки в других местах и, скорее всего, посоветуют друзьям поступать так же. В этом случае фирма теряет уже не только сделку, но и покупателей.

**Увеличение затрат на товар.** Чтобы ускорить оборачиваемость, розничные торговцы должны закупать товары часто и небольшими партиями, что позволяет снизить средние запасы без сокращения прибыли. Но закупки товаров небольшими партиями означают, что торговая фирма утрачивает право на скидку за объем и не пользуется эффектом масштаба при транспортировке. Например, приобретение годового запаса джинсов *Levi's* со скидкой, может перекрыть затраты на хранение большой партии. Точно так же доставка полного грузовика товаров в расчете на одну ТЕ обходится дешевле, чем доставка мелкой партии.

В большинстве случаев розничные торговцы стремятся к быстрой оборачиваемости запасов, однако увеличивать ее следует осторожно, чтобы не получить обратный результат. Решение данной задачи — одна из причин постоянной головной боли у менеджеров по товарам.

## ВЫВОДЫ

В этой главе были рассмотрены основные стратегические аспекты и инструменты планирования, применяемые для контроля запасов, когда вся масса товаров разбивается на категории. Если в фирме отсутствует подобная описанной выше четкая товарная классификация, ее менеджеры не имеют рациональной основы для закупок товаров у поставщиков.

Баланс запасов (сочетание разнообразия, ассортимента и уровня сервиса) — основной элемент товарной стратегии. От анализа будущего баланса запасов зависит, к какому типу будет относиться магазин: к специализированным торговым точкам или к магазинам широкого профиля.

Товарный план строится с использованием таких инструментов, как прогноз сбыта и оборачиваемость запасов. Прогнозируя будущие продажи, необходимо знать, к какому типу («увлечение», «мода» или «бум») жизненного цикла и на каком его этапе находится данная категория. В соответствии с этим строится вся дальнейшая деятельность. При разработке прогноза сбыта используются различные источники информации: данные о продажах в предыдущих периодах, информация, полученная от покупателей, в магазинах конкурентов, от поставщиков и закупочных центров, опубликованная в различных изданиях.

Немалое значение имеет и расчет оборачиваемости запасов, равно как и определение оптимального значения показателя оборачиваемости. Розничным торговцам приходится прикладывать немало сил, чтобы добиться здесь нужного баланса. Быстрая оборачиваемость является залогом успеха фирмы, однако в случае чрезмерного ускорения может возникнуть острый дефицит и рост затрат.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Системы закупок

В завершение этой главы мы расскажем о системах, применяемых для закупок модных товаров: бюджетном плане и таких вспомогательных системах, как метод открытых заказов и список моделей в запасе. Затем вы узнаете, как торговые фирмы, имеющие большое число магазинов, распределяют товары между ними.

**Бюджетный план** — это система проведения закупок, применяемая в розничной торговле для модных товаров, позволяющая определить на основе прогноза сбыта и оборачиваемости запасов объем денежных средств, ежемесячно направляемых на закупки данной категории товаров. Эта система не претендует на полноту, так как она не позволяет определить количество закупаемых товарных единиц. Чтобы сделать прогноз продаж конкретных ТЕ, необходимы данные об объеме продаж (в натуральных единицах) в прошлом. Однако по модным товарам на уровне ТЕ информация либо отсутствует вообще, либо она не достаточна для анализа. Платья, например, покупают из года в год, но каждый сезон их фасоны и используемые ткани меняются. Поэтому объем закупок в ТЕ специалисты по закупкам определяют самостоятельно, исходя из баланса запасов и информации о товаре.

### **Бюджетный план**

Задачи бюджетного плана — определение конкретных целей по закупкам товаров (в стоимостных единицах) и финансовых показателей. В нем указывается ежемесячный объем денежных средств, направляемых розничным торговцем на организацию продаж, позволяющий достичь запланированных показателей оборачиваемости запасов.

На *рис. 8А.1* представлена упрощенная версия шестимесячного бюджетного плана для крупной сети универмагов по приобретению платьев для девочек (размеры с 4 по 6). Сегодня для планирования товарных бюджетов даже относительно небольшие специализированные магазины используют современные компьютерные технологии.

Форма, изображенная на *рис. 8А.1*, включает в себя два раздела. В верхнем указываются предварительные исходные данные, а во втором разделе производится расчет бюджетного плана. Рассмотрим порядок их заполнения.

### **Исходные данные**

Данные, необходимые для планирования, определяются общим корпоративным планом по категориям товаров и основываются на показателях прошлых периодов и текущей информации.

**ПРОГНОЗ СБЫТА.** Пожалуй, за этой цифрой стоит самый большой и самый важный набор решений, принимаемых для построения бюджетного плана. Следствием закупки чрезмерных объемов товаров будет снижение торговых наценок для реализации излишков. Если менеджеры приобретут слишком мало товаров, будут упущены сделки и, возможно, потеряны покупатели. Мы уже отмечали, что прогнозирование сбыта модных товаров — штука очень хитрая.

**СРЕДНЕЕ ОТНОШЕНИЕ ЗАПАСОВ К ОБЪЕМУ ПРОДАЖ.** Чтобы достичь запланированного показателя оборачиваемости, закупки производятся в соответствии с прогнозом сбыта на данный период. Для этого рассчитывается среднее отношение запасов к объему продаж на начало месяца (ННМ) — показатель, напрямую связанный с оборачиваемостью запасов.



ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ									
Прогноз сбыта	\$ 130 000								
Чистая выручка	x (100 % -		Валовая маржа		= Оборачиваемость				
Себестоимость запасов			(торговая наценка)		запасов				
<b>2,727</b>	<b>x</b>		<b>55 %</b>		<b>=</b>		<b>1,5</b>		
12* + Оборачиваемость запасов = Запасы/продажи ННМ									
6 ÷	<b>1,5</b>		<b>=</b>		<b>4</b>				
* 6 – для шестимесячного плана									
БЮДЖЕТНЫЙ ПЛАН									
МЕСЯЦ									
Строка	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого	Примечания	
							(сред.)		
Распределение продаж по месяцам, %	1	19	14	14	17	19	17	100	Данные за прошлые периоды/прогнозы
Объем продаж, в месяц (\$)	2	24 700	18 200	18 200	22 100	24 700	22 100	130 000	(1) x Прогноз сбыта
Коэффициент запасы/продажи ННМ	3	3,6	4,4	4,4	4	3,6	4	4	Подстраивается под месячные колебания сбыта
Запас ННМ (\$)	4	88 920	80 080	50 080	88 400	89 920	88 400		(2) x(3) Продажи x запасы/продажи ННМ
Запас НКМ (\$)	5	80 080	80 080	88 400	88 920	88 400	85 600		НКМ января = ННМ февраля
Планируемый объем закупок, в месяц (\$)	6	15 860	18 200	26 520	22 620	24 180	19 300		(2)+(5) - (4) Продажи + НКМ - ННМ
** \$ 65 600 – прогноз объема запасов на конец 6-го месяца и соответственно объем запасов на начало 7-го.									

Рис. 8А.1. Бюджетный план

$$\text{Среднее отношение запасов к объему продаж} = \frac{12 \text{ месяцев}}{\text{Оборачиваемость запасов}}$$

(Если мы строим шестимесячный план, как на *рис. 8А.1*, необходимо отнести 6 месяцев к оборачиваемости за 6 месяцев). Этот показатель показывает, какой объем на начало месяца позволяет достичь прогнозного объема продаж и требуемой оборачиваемости.

В нашем примере плановая оборачиваемость запасов равна 1,5, поэтому среднее отношение запасов к объему продаж составляет 4 (т. е. 6/1,5). Это значит,

что для того, чтобы в шестимесячном периоде показатель оборачиваемости достиг 1,5, запас товаров ННМ должен быть в четыре раза больше, чем объем продаж в этом месяце.

## Бюджетный план

Верхний раздел заполнен — все исходные данные определены. Переходим к построению самого плана.

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДАЖ ПО МЕСЯЦАМ В ПРОЦЕНТАХ (СТРОКА 1).** В строке 1 указывается прогноз объема продаж (в %) на каждый месяц. В нашем примере в январе должно быть совершено 19 % полугодовых продаж. Сумма равна 100 %.

**ОБЪЕМ ПРОДАЖ (СТРОКА 2).** Объем продаж за каждый месяц определяется как произведение общего прогноза сбыта на процент продаж в данном месяце. Для января объем продаж составляет \$ 24 700 (т. е. \$ 130 000 x 19 %).

**ОТНОШЕНИЕ ЗАПАСОВ К ОБЪЕМУ ПРОДАЖ ННМ (СТРОКА 3).** Данные показатели должны в среднем равняться отношению, определенному в исходных данных. Месячные отношения изменяются в сторону, противоположную изменению объема продаж. То есть в месяцы, когда сбыт растет, отношение запасы/продажи уменьшается, и наоборот.

**ЗАПАС ННМ (СТРОКА 4).** Объем запасов, планируемых на начало месяца, равен объему продаж (строка 2), помноженному на отношение запасы/продажи ННМ (строка 3). На *рис. 8А.1* запас ННМ для января составляет \$ 88 920 (т.е. \$ 24 700 x 3,6).

**ЗАПАС НА КОНЕЦ МЕСЯЦА (НКМ) (СТРОКА 5).** Запас на начало текущего месяца равняется конечному запасу месяца предыдущего. Чтобы получить значение для строки 5, необходимо взять значение запаса ННМ из клетки сверху справа.

В нашем примере запас НКМ для января равен запасу ННМ февраля — \$ 80 080. Конечный запас последнего месяца в плане — прогноз.

**ПЛАНИРУЕМЫЙ ОБЪЕМ ЗАКУПОК (СТРОКА 6).** Планируемый объем закупок показывает, сколько товаров должно быть заказано и поставлено в каждом месяце при данных показателях оборачиваемости и сбыта. Он равен объему продаж за месяц (строка 2) + запас НКМ (строка 5) — запас ННМ (строка 4).

На *рис. 8А.1* в январе планируется закупить товаров на сумму \$ 15 860 (т. е. \$ 24 700 + \$ 80 080 — \$ 88 920).

## МЕТОД ОТКРЫТЫХ ЗАКАЗОВ

Метод открытых заказов начинается там, где заканчивается бюджетный план, в котором были определены ежемесячные объемы закупок и доставки товаров. С помощью метода открытых заказов контролируются суммы, уже затраченные на закупки товаров (и, следовательно, оставшиеся денежные суммы). Это своего рода чековая книжка специалиста по закупкам. Цель данного метода — помощь в ведении закупок в соответствии с их запланированным уровнем; он позволяет избежать излишних расходов и поддерживать плановую оборачиваемость запаса.

Январь			Февраль			Март			
Дата	Номер заказа	Сумма (\$)	Дата	Номер заказа	Сумма (\$)	Дата	Номер заказа	Сумма (\$)	
(1).	3 октября	1000	500	8 октября	1002	2500	20 октября	1005	9000
	7 октября	1001	250	20 октября	1005	3300	22 октября	1006	9600
	9 октября	1003	1000	22 октября	1006	1000			
(3)	<b>Итого (октябрь):</b>		<b>1750</b>	<b>Итого:</b>		<b>6800</b>	<b>Итого:</b>		<b>18 600</b>
						21 ноября	1010	15 000	
						<b>Итого (октябрь—ноябрь)</b>		<b>33 600</b>	
	4 ноября	1007	350	28 ноября	1011	5000			
	<b>Итого (октябрь—ноябрь) 11800</b>								
	6 ноября	1008	1250						
	<b>Итого (ноябрь)</b>		<b>1600</b>						
	<b>Итого(октябрь—ноябрь) 3350</b>								
						16 декабря	1005	15 000	
						<b>Итого (октябрь—декабрь)</b>		<b>48 600</b>	
				15 декабря	1013	3750			
				17 декабря	1005	4000			
				<b>Итого (декабрь)</b>		<b>7750</b>			
				<b>Итого (октябрь—декабрь) 19 550</b>					
	15 декабря	1013	900						
(2).	20 декабря	1000	-200						
	<b>Итого (декабрь)</b>		<b>700</b>						
	<b>Итого (октябрь—декабрь) 4050</b>								

Рис. 8А.2. Квартальный журнал открытых заказов (женские блузы)

сов. Каждый раз, когда совершается закупка, предназначенная к доставке в определенный месяц, ее стоимость вычитается из общей суммы закупок, запланированных на данный период. Как и в бюджетном плане, все расчеты ведутся в розничных ценах, а не в закупочных.

На рис. 8А.2 представлен квартальный журнал открытых заказов женских блуз, а на рис. 8А.3 — пример контрольной формы. Рассмотрим их подробнее.

Месяц	(1)	(2)	(3)	(4)
	Планируемый объем закупок (из бюджета)	Недорасход/ перерасход на конец предыдущего месяца	Итого закупок в этом месяце (из журнала)	Объем открытых заказов НКМ (1)+(2)-(3)
Январь	15 860	-960	4050	10850
Февраль	18 200	10 850	19 550	9500
Март	26 520			
Итого за квартал	60 580			

Рис. 8А.3. Квартальная контрольная форма

### Как пользоваться журналом

Сделки заносятся в журнал под теми месяцами, в которых будет получен товар. Предположим, специалист по закупкам заказывает блузки на сумму \$ 500. Номер заказа — 1000, заказ делается 3 октября (на рисунке он выделен). В журнале открытых заказов делается соответствующая запись. Такая же запись должна появиться при всех последующих закупках или изменениях уже совершенных заказов.

### Как пользоваться контрольной формой

Расчеты производятся в контрольной форме (см. *рис. 8А.3*) по следующей формуле:

$$\begin{aligned}
 & \text{Планируемый объем закупок (из бюджетного плана)} \\
 & \pm \text{Недорасход/перерасход на конец предыдущего месяца} \\
 & - \text{Фактические закупки (из журнала)}
 \end{aligned}$$

Вот как производится расчет контрольной формы.

В столбце 1 указываются планируемые объемы закупок женских блуз на первый квартал. Данные переносятся из бюджетного плана (см. *рис. 8А.1*): \$ 15 680 (январь), \$ 18 200 (февраль) и \$ 26 520 (март). Всего в первом квартале должно быть получено товара на сумму \$ 60 580.

Столбец 2 используется для контроля (недорасхода/перерасхода) за движением средств в предыдущем месяце. В том случае, если расходы в текущем месяце оказались меньше, чем запланированные суммы, они переносятся на следующий месяц. Аналогично поступают и с перерасходом — дефицит средств вычитают из планового объема закупок следующего месяца. В нашем примере в декабре прошлого года бюджет закупок был превышен на \$ 960 и недостача списана на январь.

В столбец 2 из журнала открытых заказов заносится итоговый объем закупок. Для января и февраля — это \$ 4050 и \$ 19 550 соответственно. Обратите

внимание: так как эта форма была создана в феврале, итоговый объем закупок за март пока неизвестен.

В столбце 4 указывается объем открытых заказов НКМ. В январе было израсходовано на \$ 10 850, а в феврале — на \$ 9500 меньше, чем запланировано. Январский объем НКМ переносится в столбец 2 следующего месяца. Таким образом, в феврале можно закупить блуз на \$ 10 850 больше.

## Оценка открытых заказов

Даже если в бюджете все рассчитано в полном соответствии с планами компании, необходимо внимательно следить за тем, как ведутся записи в журнале открытых заказов, иначе вся работа будет проделана зря. Заказы и доставку товаров необходимо контролировать не менее тщательно, чем собственные расходы. В противном случае вы закупите излишнее количество товара или, наоборот, слишком малый его объем; товар будет доставлен не вовремя, когда он не нужен, или будет отсутствовать на складе, когда на него есть спрос. Пострадает сбыт и оборачиваемость запасов, и в этом случае проку от хорошего бюджетного плана совсем немного. Поэтому система, или метод открытых заказов, о котором мы рассказали, — критический элемент процесса управления товаром.

## Список моделей в запасе

Использование бюджетного планирования позволяет менеджерам достичь прогнозируемого уровня сбыта и оборачиваемости запасов, а метод открытых заказов дает возможность контролировать текущие закупки. Для того чтобы получить информацию о закупках определенных товаров в данной категории, используется так называемый список моделей в запасе.

**СПИСОК МОДЕЛЕЙ В ЗАПАСЕ** — это перечень модных товаров, в котором в общем виде указывается, товарами какого типа должна быть представлена та или иная категория. На *рис. 8А.4* представлен сокращенный вариант такого списка по джинсам для девочек. Здесь определяются основные стили (традиционные (с пятью карманами, прямые) и расклешенные), уровни цен (традиционные джинсы — по \$ 20 и \$ 35, клеш — по \$ 25 и \$ 40), вид ткани (обычная джинсовая или «варенка») и расцветки (светло-голубые, индиго и черные). В списке моделей конкретные ТЕ не выделяются, потому что мода постоянно изменяется. Чем более ориентирована на моду товарная категория, тем меньше деталей заносится в список — чтобы следовать моде, специалистам по закупкам нужна большая гибкость.

Обычно список моделей составляется на основе информации, полученной в предыдущие периоды, и является отправной точкой для внесения изменения на текущий сезон. Если ожидается, что какая-то модель, скажем джинсы клеш, будет особенно популярной, на нее направляется больше средств из закупочного бюджета за счет сумм, направлявшихся на традиционные джинсы. Таким образом, информация о прогнозе сбыта используется для «точной настройки» списка моделей в запасе.

Стиль	Традиционный	Традиционный	Традиционный	Традиционный
Цена (\$)	20	20	35	35
Вид ткани	Обычная джинсовая	«Варенка»	Обычная джинсовая	«Варенка»
Цвета	Светло-голубой, индиго, черный	Светло-голубой, индиго, черный	Светло-голубой, индиго, черный	Светло-голубой, индиго, черный
Стиль	Клеш	Клеш	Клеш	Клеш
Цена (\$)	25	25	40	40
Вид ткани	Обычная джинсовая	«Варенка»	Обычная джинсовая	«Варенка»
Цвета	Светло-голубой, индиго, черный	Светло-голубой, индиго, черный	Светло-голубой, индиго, черный	Светло-голубой, индиго, черный

Рис. 8А.4. Список моделей в запасе (джинсы для девочек)

В списках моделей одежды и обуви также обычно указываются размеры. Информацию по практически любой товарной категории всегда можно получить из внутренних источников или от поставщиков. Взгляните на *табл. 8А.1*. 429 пар традиционных светло-голубых джинсов для девочек по \$ 20, обычная ткань, разбиваются по размерам и длине. Магазин закажет девять пар размера 1 — короткие, что составляет 2 % от 429. Аналогичный процесс повторяется по всем комбинациям стиль/цвет для каждого магазина торговой сети.

Как видно из примера, планирование ассортимента модных товаров достаточно трудоемкое занятие. Но в настоящих торговых сетях все гораздо сложнее. Условием построения эффективного ассортимента являются субъективные оценки менеджеров и наличие опытных сотрудников, отлаженная информационная система и система ведения учетных записей.

### Распределение товаров по магазинам

После того как товар будет закуплен, его нужно распределить по магазинам. Когда-то специалисты по закупкам, помимо всего прочего, обеспечивали и доставку товаров. Однако сегодня их роль изменилась. С внедрением сложных систем проведения закупок число менеджеров сократилось, так как теперь все расчеты, которые раньше производились вручную, выполняются автоматически. Кроме того, многие фирмы создали у себя должность специалиста по контролю запасов, который отвечает за все приобретенные товары, является связующим звеном между менеджерами по закупкам и магазинами.

Чтобы разобраться в работе специалиста по контролю запасов, возьмем третью модель из перечисленных на *рис. 8А.4* (джинсы для девочек, традиционные, светло-голубые, по \$ 35 за пару). Предположим, что таких моделей закуплено

**ТАБЛИЦА 8А.1**  
Пример распределения общего количества определенной модели по размерам

		Размер									
Длина	1	2	4	5	6	8	10	12	14		
Короткие	2 9	4 17	7 30	6 26	8 34	5 21	7 30	4 17	2 9	% штук	
Средние	2 9	4 17	7 30	5 21	8 34	4 17	6 26	3 12	2 9	% штук	
Длинные	0 0	2 9	2 9	2 9	3 12	2 9	2 9	1 4	0 0	% штук	
									Всего	100 % 429 шт.	

**ТАБЛИЦА 8А.2**  
Распределение закупленной партии по магазинам

(1) Тип магазина	(2) Количество магазинов	(3) Доля магазина в общем объеме продаж (в %)	(4) Объем продаж в магазине (в \$) (общий объем продаж × (3))	(5) Объем продаж в магазинах одного типа (в \$) (2) × (4)	(6) Объем продаж в магазине, (в шт.) ((4) / \$35)
А	4	10,0	15 000	60 000	429
Б	3	6,7	1000	30 000	286
В	8	5,0	7500	60 000	214
<b>Общий объем продаж: \$ 150 000</b>					

на \$ 150 000 и их необходимо распределить по 15 магазинам. Табл. 8А.2 показывает, как это делается.

В торговых сетях все магазины обычно делятся на три типа: А, Б и В в зависимости от потенциального объема продаж (столбец 1). В нашей сети четыре магазина типа А, каждый из которых, как предполагается, реализует по 10 % закупленных джинсов (на \$ 15 000); три магазина типа Б, по 6,7 % (\$10 000 на каждый); восемь магазинов типа В, по 5 % или \$ 7500 на магазин (столбцы 2 и 3). Проценты определяются на основе данных о продажах аналогичных товаров в данной сети в предшествующие периоды.

Объем продаж в магазине (столбец 4) определяется как произведение общего объема продаж на процент продаж в этом магазине. Так, в каждом магазине типа А данной модели джинсов будет продано на \$ 15 000.

Объем продаж в магазинах, принадлежащих к одному типу (столбец 5), есть количество магазинов умноженное на объем продаж в магазине. Так, всего в магазинах типа А будет продано на \$ 60 000.

Джинсы будут продаваться по \$ 35 за пару. Чтобы узнать, сколько пар будет продано в каждом магазине, объем продаж магазина делится на \$ 35. Так, в каждом магазине типа А будет продано 429 пар джинсов.

Помимо этого, специалист по контролю запасов должен обращать внимание на индивидуальные особенности каждого магазина. В общенациональных сетях, например, приходится учитывать значительные различия в спросе на определенные продукты в разных регионах страны. Джинсы для девочек, например, могут пользоваться большей популярностью на западе США, сельских районах и холодных северных штатах. Существенные различия между магазинами могут быть даже в небольших региональных торговых сетях. Например, магазины, обслуживающие в основном пожилых потребителей, предлагают более консервативные стили одежды и более крупные размеры, чем магазины, находящиеся в молодежных районах или возле студенческих общежитий.

## ВОПРОСЫ

1. Чем отличаются «увлечение», «мода» и «бум»? Какие стратегии применяют розничные торговцы для управления каждым видом товаров?
2. Как влияет глубина (ассортимент) и широта (разнообразие) выбора на поиск товара покупателями?
3. Повышение оборачиваемости запасов — первоочередная цель любого розничного торговца. Какие последствия имеют низкие показатели оборачиваемости запасов?
4. Что с практической точки зрения означает уровень сервиса, равный 85 %?
5. Бюджетный план показывает, что специалист по закупкам может приобрести 1000 штук модных часов. Ему предстоит решить, купить ли 20 различных моделей по 50 штук в каждой или 5 моделей по 200 штук. Если руководство магазина склонно к риску и максимальному использованию торговых площадей, как следует поступить менеджеру?
6. Рассчитайте оборачиваемость запасов, зная, что:  
годовой объем продаж: \$ 10 000  
средний запас: \$ 5000
7. Рассчитайте оборачиваемость запасов, зная, что:  
годовой объем продаж: \$ 25 000  
средний запас: \$ 10 000

<sup>1</sup> Bruce Fox, «Penney Wins Top RITA», Chain Store Age Executive, September 1991, pp. 62-64.



## ЗАКУПКИ ТОВАРА

- С какими поставщиками и марками товаров работают розничные торговцы?
- Где встречаются поставщик и торговец?
- Как розничные торговцы планируют и проводят переговоры с поставщиками?

**В** предыдущей главе мы рассмотрели вопрос о том, как торговые компании определяют ассортимент и объемы закупок, а в этой — проанализируем сам процесс закупок: выбор поставщиков, встречи с ними и ведение переговоров.

Основная задача, которую необходимо решить торговым компаниям в процессе закупок, — создание взаимовыгодных отношений с поставщиками. Хорошие, налаженные связи с производителями позволяют торговле сдвигать любые «горы». Поставщики необходимы торговле, равно как и торговцам не обойтись без производителей.

Такие компании-поставщики, как *Levi*, *General Electric* и *Colgate*, ежегодно направляют миллионы долларов на рекламу и прочие виды продвижения, чтобы создавать и поддерживать спрос на свои товары. Торговые марки, созданные такими поставщиками, привлекают потребителей, которые, посещая магазины, помогают розничным торговцам укреплять свой имидж.

Поставщикам не обойтись без торговых фирм, основная функция которых — установление устойчивых связей производителей и потребителей. Чем крупнее розничный торговец, тем важнее эта связь. *Sears*, например, в 1992 г. приобрела у производителя бытовой техники компании *Whirlpool* за \$ 1,05 млрд ее торговую марку «*Kenmore*». На долю этой сети универмагов приходится 14,8 % всех продаж *Whirlpool*, что делает ее важнейшим партнером производителя<sup>1</sup>.

В конце этой главы мы рассмотрим некоторые правовые и этические аспекты процесса закупок товара.

## ТИПЫ ПОСТАВЩИКОВ

Поставщики — это фирмы, у которых розничные торговцы приобретают товары. Торговцы работают с четырьмя типами поставщиков: поставщиками марок фирм-производителей, частных марок, лицензионных, марок и товаров общего ассортимента, сотрудничество с каждым из которых имеет свои положительные и отрицательные стороны (см. *табл. 9.1*). Выбирая поставщиков, торговцы

ТАБЛИЦА 9.1

Относительные преимущества различных типов поставщиков

Воздействие на магазин	Типы поставщиков			
	Поставщики марок фирм-производителей	Поставщики частных марок	Поставщики лицензионных марок	Поставщики общего ассортимента товаров
Лояльность покупателей к магазину	?	+	?	+
Имидж магазина	+	+	+	+
Поток посетителей	+	+	+	+
Расходы на продажу и продвижение	+	-	+	?
Ограничения	-	+	-	+
Отличительные преимущества	-	+	+	?
Прибыли	?	?	?	?

оценивают эти плюсы и минусы в свете своей стратегии, характера приобретаемого товара, возможных реакций покупателей и конкурентов, а также с точки зрения будущей прибыли.

## Поставщики марок фирм-производителей

**Торговые марки производителей**, известные также как **общенациональные торговые марки**, — это товары, разработанные, изготовленные и продвигаемые самим поставщиком. Производитель отвечает за создание как товара, так и его имиджа. В некоторых случаях производители используют как элемент торговой марки название своей компании, другие (например, компания *Procter & Gamble*, владелица марок «Tide», «Cheer» и «Ivory») никогда не связывают свое имя с торговыми марками. К числу марок фирм-производителей, которые потребители воспринимают как высококачественные, относятся фотопленка «Kodak», почтовые открытки «Hallmark», джинсы «Levi's», автомобили «Mercedes-Benz», персональные компьютеры «IBM» и др.<sup>2</sup> Приобретение товаров у таких поставщиков оказывает благоприятное воздействие на имидж магазина, поток покупателей позволяет снизить расходы на продажи/продвижение (см. табл. 9.1). Торговцы заинтересованы в марках производителей, так как последние широко известны среди покупателей, которые обычно знают, что они ожидают от этих товаров, и чувствуют себя с ними вполне уверенно.

Для создания спроса на свои товары производители направляют значительные объемы ресурсов. Как следствие, расходы розничных торговцев на реализацию и продвижение таких марок относительно невелики. Но и прибыль от марок производителей меньше чем от частных, лицензионных марок и прочих товаров, так как поставщики известных торговых марок направляют значительные средства на продвижение товаров. Кроме того, уровень конкуренции среди продающих эти товары розничных торговцев весьма высок. Многие торговые фирмы, работающие на одном и том же рынке, предлагают одинаковую продукцию,

и покупатели имеют возможность сравнивать (и сопоставлять) цены в соседних магазинах. Чтобы привлечь к себе покупателей, торговцы предоставляют скидки на некоторые марки производителей, устраивают распродажи.

В то же время в розничной торговле набирает силу тенденция предлагать наряду с частными, или внутримагазинными, марками все больше марок компаний-производителей, что позволяет повысить приток покупателей и подчеркнуть ценность товаров собственного изготовления.

Предложение товаров от фирм-производителей оказывает как позитивное, так и негативное воздействие на лояльность покупателей к магазину. Если конкретная марка продается лишь в некоторых торговых точках (косметика *Lancome*), лояльные покупатели переносят свое отношение к ней и на магазины. И наоборот, если товар производителя присутствует в большинстве магазинов, это отрицательно сказывается на степени лояльности покупателей к торговому предприятию, ведь один розничный торговец ничем не отличается от другого. Покупатели торговых центров часто жалуются, что все расположенные в них магазины предлагают одни и те же товары. С марками производителей связана еще одна проблема: они ограничивают гибкость торговцев. Поставщики «сильных» марок имеют возможность диктовать свои условия: как продавать товар, как рекламировать, какие цены назначать.

## Поставщики частных марок

**Частные торговые марки** — это товары, разработанные и продвигаемые розничным торговцем. Как правило, специалисты по закупкам разрабатывают спецификацию на товар, а затем связываются с фирмами-поставщиками и договариваются о его производстве. Но за продвижение такой марки отвечает сам торговец, а не производитель.

В прошлом синонимом термина «частная марка» было понятие «низкое качество». В универмагах, например, они всегда шли по сниженным ценам. Сегодня многие частные марки отличаются высшим качеством, товары создаются известными дизайнерами и пользуются значительной маркетинговой поддержкой. Данная тенденция постепенно распространяется в различные сферы розничной торговли. Все чаще товары под частными марками предлагают магазины низких цен (канцелярские принадлежности, посуда, стекло и хрусталь, почтовые открытки, инструменты, детская и женская одежда, различные товары для дома).

Частные марки дают немало преимуществ розничным торговцам (см. *табл. 9.1*). Во-первых, эксклюзивность частных марок способствует увеличению числа лояльных к магазину покупателей. Такие товары они не найдут ни в какой другой фирме. Во-вторых, если частная марка является модной и качественной, она оказывает благоприятное воздействие на имидж мага-

<p><b>ФАКТ</b></p> <p>Товары под частными марками составляют 18,3 % продуктов в продовольственных магазинах и около 14 % объема продаж в супермаркетах (в стоимостном исчислении)<sup>3</sup>.</p>
--

зина. В-третьих, как и в случае с марками производителей, популярные частные марки привлекают покупателей, они чаще заходят в магазин. В-четвертых, у торговцев нет ограничений на способы представления, продвижения и ценообразования собственных марок. Приобретая частные марки, торговые фирмы получают больший контроль над производством, качеством товара и распределением. Наконец, потенциал прибыли здесь может быть гораздо выше. Помимо контроля над изготовлением товаров торговая фирма усложняет, а то и вовсе делает невозможным так называемые «сравнительные походы по магазинам», поэтому частные марки менее подвержены снижению цен. Преимущество у этих марок действительно много, и эксперты считают, что в скором времени они приобретут в США популярность не меньшую, чем в Европе (см. *пример 9.1*).

Впрочем, частным маркам свойствен ряд недостатков. На первый взгляд, они приносят торговле высокие прибыли, однако с ними сопряжены и значительные расходы. В разработку товаров, создание благоприятного имиджа и информирование потребителей приходится вкладывать огромные деньги. Если поставщик-производитель частной марки расположен за пределами страны, у торговца возникают проблемы с транспортировкой и импортом. Время ожидания может увеличиться из-за простой бюрократической волокиты местных властей. Контроль качества — тоже задача не из легких. Например, если продавец

#### ПРИМЕР 9.1

##### Европа: частные марки размножаются

Зайдите во французский гипермаркет (гигантский супермаркет), и вы найдете там все, что только может понадобиться современному потребителю. Продовольственные товары (свежие и замороженные), стиральные порошки, шампуни, дезодоранты, игрушки, телевизоры, одежда, автомобильные покрышки, бензин — здесь есть все, даже шампанское, чтобы отметить «день больших покупок». Но когда вы вернетесь с покупками домой, вы заметите одну интересную деталь. Все товары — включая и шампанское с телевизорами — имеют названия, о которых вы никогда не слышали — наименования, принадлежащие самому магазину.

По всей Европе, от Испании до Скандинавии, товары под частными марками завоевывают себе все больше места под солнцем в больших магазинах и — в тележках покупателей. Некоторые фирмы, как, например, пользующаяся громадным успехом немецкая *Aldi* (сеть дешевых продовольственных магазинов), продают товары исключительно под собственными марками, и ничего кроме. Все они изготавливаются независимыми производителями по спецификациям розничных торговцев.

Покупательские привычки европейцев не отличаются постоянством. В последнее время магазины низких цен вытесняют небольшие магазинчики, что меняет саму природу городской жизни. Это еще больше подстегивает и без того ожесточенную конкуренцию среди торговцев, бросая в дрожь самых жадных, а также крупнейших производителей продуктов питания: *BSN S.A.*, *Unilever Group*, *Nestle S.A.* и др.

Товары под частными марками зачастую отличаются высоким качеством и стоят дешевле, чем аналогичные товары известных производителей. Они просто не оставляют шансов менее успешным товарам. Все больше и больше торговых сетей, ранее специализировавшихся на знаменитых марках производителей, вынуждены, чтобы выжить в конкурентной борьбе, предлагать собственные марки.

*Источник: E. S. Browning, «Europeans Witness Proliferation of Private Labels», The Wall Street Journal, October 20, 1992, pp. B1, B5.*

## ПРИМЕР 9.2

Стратегия частных марок мужской одежды *J.C. Penney*

Данная стратегия представляет собой тщательно проработанный план, призванный создать отличительное преимущество *J.C. Penney* перед конкурентами. Каждая частная марка предназначается для конкретных рынков, и в соответствии с ее имиджем строится вся информационная поддержка: реклама, стеллажи, указатели.

Все товары описываются по соотношению цена/качество как средние, хорошие и лучшие. Сегменты рынка определяются как консервативные, традиционные и современные. Наибольшей популярностью пользуются две линии товаров: *St. John's Bay* и *Hunt Club*.

*St. John's Bay* («Залив святого Джона») представляет собой традиционную серию одежды для выходных дней, ориентированную на потребителей — приверженцев спокойного, но насыщенного стиля жизни. Ткани просты в уходе и призваны обеспечить потребителям комфорт, а одежде — долговечность.

Имидж покупателя *St. John's Bay* — практичный человек, которому около 40 лет, ведущий активный образ жизни. Это личность. Он никогда не наряжается, как на парад. Он никогда не выставляет себя напоказ. Он носит то, что нравится ему самому, а не остальным. Когда он отдыхает по выходным или по вечерам, он предпочитает делать это с комфортом, таков его стиль. Он играет в футбол, ходит в походы и на рыбалку, наслаждается свежим воздухом. Это «Человек Мальборо»

без сигареты. Его одежда проста, просторна, она легко сидит и помимо всего остального она удобна. Он предпочитает соответствующие друг другу цвета и фактуру одежды.

Реклама *St. John's Bay*, зовущая нас к природе, призвана укрепить в человеке стремление к прекрасному.

*Hunt Club* («Охотничий клуб») — традиционная серия мужской одежды, повторяющей классический и вместе с тем современный стиль одежды *Ralph Lauren*. Основной упор делается на натуральные ткани и высококачественный покрой.

Имидж *Hunt Club* — человек эпохи Ренессанса, ему 35, он респектабелен, ценит *Char-donnay* и другую классику во всех ее проявлениях, не говоря уже об индексе Доу-Джонса. Его мировоззрение сформировалось под воздействием книг и путешествий. Его амбиции выходят за рамки офиса и включают в себя семью, спорт, общество. Для него очень важно отношение сослуживцев и сверстников. Если говорить об одежде, он признает единственное слово — качество и верит, что инвестиции в надежную, классическую одежду приносят неплохие дивиденды.

Тона рекламы *Hunt Club* — насыщенные, теплые и уверенные — напоминают хорошее старое вино, а сюжеты, как правило, изображают действия в некоей социальной среде.

Источник: *J.C. Penney Company*.

находится в США, а шелковые галстуки для него изготавливаются в Италии, сможет ли он контролировать качество продукции?

В ряде случаев требуется дополнительное обучение торговых работников методам продаж менее известных, чем марки производителей, частных марок. Если такой товар не будет пользоваться спросом, торговая фирма не сможет вернуть его назад поставщику. Особенно остро эта проблема стоит в торговле модными товарами. Поэтому некоторые розничные торговцы, и среди них *Federated Department Stores, Inc.*, уменьшают закупки частных марок. *Пример 9.2* рассказывает «идеогамме продаж мужской одежды под частными торговыми марками компании *J.C. Penney*».

### Поставщики лицензионных марок

В данном случае владелец известной торговой марки (лицензиар) выдает лицензию на право разработки, производства и продажи товаров под его маркой. Лицо, получающее лицензию (лицензиат), может быть: 1) розничным торговцем, кото-

## ПРИМЕР 9.3

Инструменты «*Popular Mechanics*» в магазинах *Wal-Mart*

Высшие менеджеры компании *Wal-Mart* утверждают, что она сохраняет лояльность маркам производителей, однако эти заявления не мешают ей организовывать производство нескольких новых товарных линий.

По соглашению с издательством *Hearst Magazines*, выпускающим журнал *Popular Mechanics*, *Wal-Mart* будет продавать полный набор ручных инструментов. Почему *Popular Mechanics*? Этот издаваемый с 1902 г. журнал — один из самых уважаемых в Америке, его тираж составляет 1,64 млн экземпляров. Его основная аудитория — домашние умельцы. Приобретая лицензию у *Hearst Magazines*, торговая компания получает доступ к широко известной торговой марке.

Ради новой серии товаров компания *Wal-Mart* отказалась от своей частной марки инструментов «*Promark*», созданной в 1991 г. «*Popular Mechanics*» тестирует в независимой лаборатории каждый из сотен инструментов, выпускаемых *Wal-Mart* (это является частью соглашения). Сравнительные испытания товаров *Wal-Mart* и *Sears* (частная марка «*Craftsman*») показали, что оба набора стоят друг друга. Как и «*Craftsman*», инструменты «*Popular Mechanics*» имеют пожизненную гарантию, но их цена будет в два раза меньше.

Источник: «*Private Label Mix Expands*», *Discount Store News*, June 15, 1992, pp. 131–132.

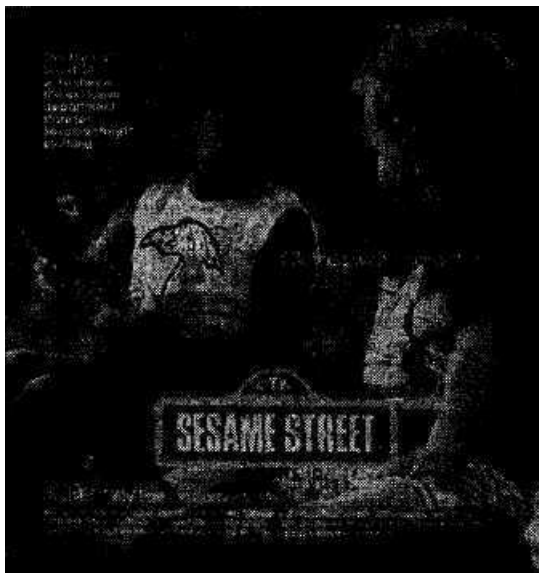
рый заключает с фирмой-производителем договор об изготовлении товара, 2) третьей стороной, согласной приобрести уже готовый товар и продать его торговцам. За последние годы число представленных на американском рынке лицензионных марок значительно увеличилось. Владельцы марок, ранее никогда не имевшие дела с производством, тоже втягиваются в лицензионный бизнес. Например, производитель футболок и бейсбольных кепок с символикой какого-нибудь университета должен заплатить ему определенную сумму по лицензионному соглашению. В противном случае он нарушит закон об авторском праве в отношении логотипа университета (его торговой марки). *Пример 9.3* рассказывает о необычном лицензионном соглашении между *Wal-Mart* и журналом *Popular Mechanics*.

Лицензионные марки объединяют в себе некоторые преимущества марок фирм-производителей и частных марок (см. *табл. 9.1*). Покупатели хорошо знают такие имена, как «*Popular Mechanics*», *Mickey Mouse* и *McDonald's*, поэтому лицензионные продукты привлекают к себе большое внимание. Недостатки — те же, что и у марок производителей.

## Поставщики товаров общего ассортимента

Под **товарами общего ассортимента** мы понимаем продукты, не имеющие каких-либо торговых марок и не рекламируемые. В основном они продаются в аптеках, продовольственных магазинах и магазинах низких цен. Пик их популярности пришелся на середину 1980-х гг., хотя в некоторых товарных категориях их популярность сохраняется до сих пор. По мнению некоторых наблюдателей, в фармацевтической отрасли на долю общих товаров в первый год после их появления приходится от 25 % до 50 % рынка.

Положительные и отрицательные стороны товаров общего ассортимента перечислены в *табл. 9.1*. Совершая закупки у поставщиков таких товаров, розничные торговцы могут получить более высокую прибыль. Однако торговля то-



*Компания Children's Television Workshop, владелица торговых и сервисных марок «Sesame Street», заключила договор с J.C. Penney на право производства и продажи одежды под своей маркой*

варами общего ассортимента нередко наносит ущерб продажам марок производителей, поэтому чистый эффект этих товаров подсчитать достаточно сложно.

В оставшейся части главы мы поговорим о том, как торговцы приобретают товары у поставщиков.

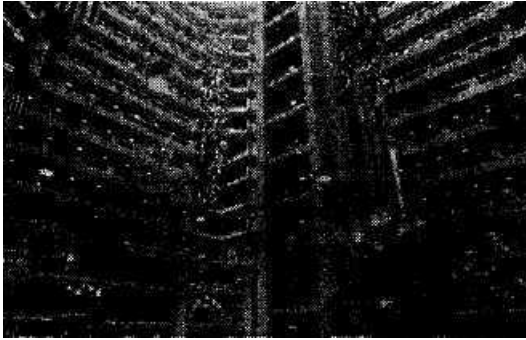
## ВСТРЕЧА С ПОСТАВЩИКАМИ

Обычно торговцы, чтобы узнать, какие товары они могут приобрести, «идут на рынок». **Рынок**, с точки зрения специалиста по закупкам, — это сконцентрированные в определенном географическом регионе, может быть даже под одной крышей, фирмы-поставщики: постоянно действующие оптовые центры или временные торговые ярмарки. Помимо этого, розничные торговцы осуществляют закупки, что называется, на «своей земле» — из магазинов или корпоративных офисов. С аналогичной целью используются закупочные центры, занимающиеся подготовкой встречи менеджеров компании с поставщиками на рынках внутри страны или за рубежом.

### Оптовые центры

Многие типы товаров розничные торговцы могут закупить в оптовых центрах, в которых постоянно работают торговые представительства фирм-поставщиков. Пожалуй, самым значительным по многим товарным категориям оптовым центром в мире является Нью-Йорк. Здесь в районе Манхэттена, вокруг Седьмой авеню (которую в ряде кварталов переименовали в «*Fashion-Avenue*» — «авеню моды») круглый год работают офисы и выставочные залы многих поставщиков.

В США есть несколько региональных оптовых центров: в Чикаго, Лос-Анджелесе, Атланте и других городах. Крупнейшим из них является техасский *Dallas*



*Розничные торговцы посещают оптовые центры наподобие Dallas Market Center, чтобы встретиться с поставщиками и закупить товары. В этом центре более 2400 постоянных выставочных залов и еще 2000 временных*

*Market Center*, комплекс из шести зданий общей площадью 760 тыс. кв. м. В его никогда не закрывающихся 2400 выставочных залах и более чем в 2000 временных представляют свои товары 26 000 импортеров и производителей,

### Торговые выставки

Во многих оптовых центрах проводятся **торговые ярмарки** (известные также как **выставки-продажи**), в которых участвуют как постоянные члены оптового центра, так и фирмы, на время арендующие выставочные площади. Здесь торговцы имеют возможность познакомиться с предлагаемыми товарами и заказать приглянувшиеся. В *Dallas Market Center* ежегодно проводится более сорока таких ярмарок, на которых продается все — от напольных покрытий до игрушек, одежды, ювелирных изделий и подарков. Выставки-продажи проводятся не только в оптовых центрах, но и в различных комплексах. В *McCormick Place* (Чикаго), крупнейшем выставочном комплексе США площадью почти 220 тыс. кв. м, каждый год организуется более 65 торговых ярмарок.

### Закупки из офисов

Менеджеры по закупкам в поисках новых товаров, контактов и заказов регулярно посещают оптовые центры и торговые ярмарки. Представители же поставщиков в свою очередь посещают офисы торговых фирм, в которых обычно подписываются контракты на закупки основных товаров и производятся повторные покупки модных товаров.

### Закупочные центры

**Закупочные центры** — это организации, расположенные в крупных оптовых центрах и других важных рынках, способствующие работе закупочного персонала торговых фирм. Рассмотрим работу закупочного центра на примере Дэвида Смита из *Pocket Men's Store* (Даллас), который оправляется на парижский рынок. Д. Смит встречается с представителем этого рынка Алленом Бардо, работающим в Ассоциации специализированных магазинов. А. Бардо, англоговорящий француз, давно знает магазин Д. Смита и заранее назначает встречи с французскими поставщиками.





*Специалисты по закупкам  
часто посещают  
производственные предприятия  
фирм-поставщиков.  
Этот гонконгский завод  
по сборке компьютеров  
обслуживает розничных  
торговцев со всего  
земного шара*

Во Франции А. Бардо в качестве переводчика, помощника на переговорах и бухгалтера сопровождает Д. Смита в поездках по фирмам-поставщикам, консультирует его по вопросам импорта товаров в США: таможенным сборам, оплате компании-перевозчика, страховки, транспортных складов и т. д.

Д. Смит определяется с заказами, и А. Бардо заключает контракты, а затем осуществляет контроль качества и отправки. Французская ассоциация специализированных магазинов предоставляет таким предпринимателям, как Д. Смит, всестороннюю поддержку: офисы, офисные услуги, помощь при организации путешествий, помощь в экстренных ситуациях. Закупочный центр также позаботится обо всех повторных заказах и т. п. Если бы не закупочный центр — Д. Смицу, возможно, вообще не удалось бы проникнуть на французский оптовый рынок.

## КАК ГОТОВИТЬСЯ К ПЕРЕГОВОРАМ С ПОСТАВЩИКАМИ

Обсуждение условий — такой же естественный процесс для человека, как еда или сон. **Переговоры** имеют место всякий раз, когда двум сторонам необходимо о чем-либо договориться друг с другом. Родители ведут переговоры с детьми о карманных деньгах, друзья ведут между собой переговоры о том, как провести ближайшие выходные.

Деловые переговоры происходят практически ежедневно. На них обсуждаются вопросы повышения зарплаты, переезда в новый офис, изменения размеров бюджетов. Переговоры — основная часть работы специалиста по закупкам с поставщиками.

Давайте на примере гипотетической ситуации рассмотрим планирование переговоров с поставщиками специалистом по закупкам. Каролин Свиглер, отвечающая за закупки мужских рубашек известных дизайнеров в *Lord & Taylor*, готовится к встрече с Дарио Карневале, продавцом из компании-поставщика *Tommy Hilfiger*, в своем офисе в Нью-Йорке. Она готова купить весеннюю ли-

нию одежды, однако ей необходимо обсудить с контрагентом некоторые проблемы с товаром, ждущие решения с прошлого сезона.

Знание — сила! Знакомый девиз? Чем больше покупатель знает о поставщике, тем лучше его позиция на переговорах.

## История отношений компаний

Специалистам По закупкам необходимо ориентироваться в вопросе о том, как развивались отношения между их компаниями и поставщиками в прошлом. К. Свиглер и Д. Карневале встречались всего несколько раз, однако их фирмы имеют долгую историю взаимовыгодного сотрудничества, что благоприятно скажется на предстоящей встрече. Если с постоянным поставщиком налажены долгосрочные, прибыльные отношения, вполне вероятно, что он не будет возражать против компромисса в урегулировании старых проблем и удовлетворит новые запросы.

## Как обстоят дела сегодня?

Рубашки от *Tommy Hilfiger* прекрасно продавались в *Lord & Taylor*, но в последнем сезоне три модели не пользовались успехом. Некоторые поставщики считают, что их обязанности заканчиваются, как только товар отправляется к розничным торговцам. Но если товар не продается, хороший поставщик, такой как *Tommy Hilfiger*, согласится разделить риск возможных убытков. К. Свиглер может попросить о возможности вернуть часть товара или Д. Карневале предоставит **компенсационные** — деньги, частично возмещающие розничному торговцу расходы на снижение торговой наценки или иные убытки. Обычно поставщики предлагают компенсационные в форме кредита на будущие закупки.

## Определите цели

Кроме того что ей необходимо решить проблему оставшегося с прошлого сезона товара, Каролин определила для себя еще пять целей предстоящих переговоров: дополнительные возможности по повышению наценки, транспортировка, доставка и эксклюзивность, коммуникации и реклама.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПО ПОВЫШЕНИЮ НАЦЕНКИ.** Нередко у поставщиков скапливаются избыточные запасы (производственные излишки). Причины могут быть самые разные — отказ какой-то торговой фирмы от заказа, возврат товара, просто чересчур оптимистичный прогноз сбыта. Чтобы избавиться от товара, поставщики предлагают его торговцам по сниженным ценам. В этом случае торговая фирма может получить большую, чем обычно, прибыль и/или предоставить возможность сэкономить покупателям. Компания *Lord & Taylor* имеет репутацию торговца дорогими модными товарами, поэтому ее вряд ли заинтересуют какие-либо излишки *Tommy Hilfiger*. А вот компании, специализирующиеся на низких ценах, наверняка согласятся их приобрести. Другая возможность для увеличения торговой наценки связана с частными марками, о которых мы рассказали ранее.

**ТРАНСПОРТИРОВКА.** Расходы на транспортировку могут быть значительными, хотя в случае с рубашками *Tommy Hilfiger* это не очень важно: каждая товарная единица стоит достаточно дорого, а партия небольшая. Тем не менее вопрос о том, кто будет оплачивать доставку товара — поставщик или торговец, — один из важнейших аспектов переговоров.

**ДОСТАВКА И ЭКСКЛЮЗИВНОСТЬ.** В розничной торговле вообще, а в торговле модными товарами в особенности, очень важна своевременная доставка товара. Если фирма является единственным торговцем каким-либо товаром на рынке, она стремится в полной мере воспользоваться своим отличительным преимуществом. Поэтому К. Свиглер хотелось бы, чтобы новая весенняя коллекция прибыла точно к началу сезона и поставщик предоставил гарантии того, что отдельные товары не будут предложены конкурентам.

**КОММУНИКАЦИИ.** Поставщики и их представители являются отличными источниками маркетинговой информации. Они всегда знают, какие товары продаются, а какие «встали». Это недорого и потому обязательный для маркетологов любой торговой фирмы источник информации, поэтому Каролин планирует Посвятить часть беседы с Д. Карневале анализу рыночных тенденций.

**РЕКЛАМА.** Розничные торговцы вольны выбирать, какие продукты они будут рекламировать в своих магазинах. Иногда они могут уменьшить для себя стоимость продвижения, заключая с поставщиками договоры о **совместной рекламе**, когда производитель оплачивает часть или полную стоимость проекта (особенно когда это касается ценового продвижения) в форме процента от продаж. Выгода поставщика состоит в возможности представить свой товар потребителям (подробнее о совместной рекламе см. гл. 11). *Lord & Taylor* дает очень много рекламы, и Каролин хотела бы, чтобы компания *Tommy Hilfiger* оказала поддержку ее фирме, предоставив денежные субсидии.

### **Желания и возможности поставщиков**

Переговоры нельзя назвать успешными до тех пор, пока каждая сторона не считает, что она одержала победу. Информация о приоритетных для Д. Карневале и *Tommy Hilfiger* вопросах на переговорах позволит К. Свиглер упрочить ее позиции. В большинстве случаев поставщики заинтересованы в следующем.

**ПОСТОЯННЫЕ ОТНОШЕНИЯ.** Поставщики стремятся поддерживать долгосрочные отношения с розничными торговцами. Поскольку продукция *Tommy Hilfiger* носит сезонный характер (модные рубашки), поставщик должен заранее спланировать ее производство и ему чрезвычайно важно знать, будут ли такие крупные партнеры, как *Lord & Taylor*, работать с ними и в дальнейшем. К. Свиглер планирует в самом начале встречи затронуть тему взаимовыгодного сотрудничества компаний и заверить партнера по переговорам в том, что ее фирма готова укреплять сложившиеся отношения.

**ТЕСТИРОВАНИЕ НОВЫХ ТОВАРОВ.** Лучший способ протестировать новый товар — разместить его на прилавках магазина. Торговцы обычно с осторожностью относятся к новинкам, опасаясь снижения наценок и потери средств, которые

можно было вложить в закупку других, более успешных товаров. В то же время поставщикам необходима обратная связь с розничными торговцами, позволяющая получить информацию о реальных продажах товаров, особенно если речь идет о новинках. *Lord & Taylor* всегда с пониманием относилась к авангардным стилям *Tommy Hilfiger*. Если в каком-либо магазине компании они пользовались успехом, то и в остальных их судьба чаще всего складывалась так же.

**КОММУНИКАЦИИ.** Не только Д. Карневале может предоставить Каролин ценную информацию. У нее тоже есть, чем поделиться. Помимо всего прочего, К. Свиглер совершает закупки по всему миру. Во время одной из деловых поездок в Англию она нашла привлекательный шарф, купила его, а затем передала своему партнеру. Компания-поставщик скопировала фасон, немного его изменив в соответствии со стилем рубашек, и неплохо заработала.

**ВЫСТАВКИ.** В некоторых городах, особенно в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Далласе, Лондоне, Милане и Париже, поставщики организуют выставки товаров в крупных магазинах. Нью-Йорк, например, — место паломничества менеджеров по закупкам всех Соединенных Штатов. Многие из них заходят в *Lord & Taylor*, чтобы посмотреть, что новенького представлено на его прилавках, как расходятся товары, какие новинки использованы в процессе продаж. Поэтому Д. Карневале должен убедиться, что *Lord & Taylor* уделяет достаточное внимание товарам его фирмы.

Продуктивности переговоров способствует и знание юридических, управленческих и финансовых аспектов деятельности поставщиков. Каролин должна знать, что *Tommy Hilfiger* обычно не соглашается на возврат товара, но взамен предоставляет компенсационные за вынужденное снижение наценки. Если Д. Карневале заявит, что поставщик отказывается от выплаты компенсационных, К. Свиглер должна представить весомые контраргументы.

## Численный перевес на переговорах

Даже если торговая компания имеет дело с сильным, агрессивным или влиятельным поставщиком, если число участников переговоров с ее стороны будет превышать число представителей производителя, она получит психологическое преимущество. В крайнем случае, с обеих сторон должно быть равное число участников. Если Д. Карневале придет на переговоры в сопровождении менеджера по сбыту, Каролин, в свою очередь, пригласит на встречу своего менеджера по товарам.

## Ведите переговоры на своей «территории»

У К. Свиглер уже есть одно преимущество на будущих переговорах: они пройдут в ее офисе, что позволяет ей иметь под рукой всю необходимую информацию и в случае необходимости получить поддержку от секретарей и начальников. С психологической точки зрения человек ощущает себя более комфортно в знакомой обстановке, «свои стены» придают дополнительное чувство уверенности. К сожалению, переговоры с поставщиками чаще всего проходят в их выста-

вочных залах, которые могут располагаться в совершенно незнакомых местах, где-нибудь в Гонконге или Милане.

### **Помните о сроках**

Вспомните обычное завершение различных трудовых конфликтов: стороны достигают согласия за минуту до окончания контракта или начала забастовки. Когда переговоры вступают в стадию завершения, давление неизбежно возрастает и все решается в последний момент. К. Свиглер понимает, что ее партнер по переговорам должен вернуться к себе в офис с заказом на руках, так как он обязан получить его до конца месяца. Каролин известно, что ее задача — получение компенсационных или разрешения на возврат непроданных рубашек до конца недели, иначе компания не будет иметь средств на другие заказы.

## **КАК ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ**

Самые хорошие планы могут закончиться неудачей, если переговоры «разворачиваются» в нежелательном направлении. Вот несколько советов по правильному ведению переговоров.

### **Разделяйте участников переговоров и проблемы**

Предположим, что Каролин начнет встречу с фразы: «Диего, мы с вами давно знакомы. У меня к вам личная просьба. Не могли бы вы забрать у нас нереализованные рубашки на \$ 10 000?» Чего она добилась? Возникла неудобная для Д. Карневале ситуация, усугубляемая обращением к нему как к личности. Но личные отношения двух индивидов не имеют никакого отношения к обсуждаемой проблеме.

Еще один способ осложнить переговоры — это следующее вступление: «Карневале, ваша компания поставила ужасный товар. Он совершенно не продается. Я требую, чтобы вы забрали назад рубашки на \$ 10 000. В конце концов, вы же имеете дело с *Lord & Taylor*. Если вы не заберете этот хлам, можете забыть о дальнейшей работе с нами». Это прямая атака на контрагента. Даже если Д. Карневале никоим образом не отвечает за дизайн рубашек, К. Свиглер оскорбляет его компанию. Напоминание о том, что он имеет дело с такой крупной фирмой, как *Lord & Taylor*, скорее всего, еще больше оттолкнет Д. Карневале. На переговорах угрозы сторон неэффективны, они заставляют противную сторону защищаться, что может привести к их срыву и обоюдному проигрышу участников.

А если сам Д. Карневале поведет беседу в личной, агрессивной или угрожающей манере? Что делать Каролин? Дать ему выговориться. Агрессия или гнев могут пройти, как тропический шторм над морем. Выслушав собеседника, К. Свиглер может обнаружить, что его проблема легко разрешима. В конце концов, она имеет возможность просто извиниться. Даже если она или *Lord & Taylor* совершенно не давали поводов к негативному отношению противной стороны, простое извинение быстро успокоит разгоряченного партнера.

## Настаивайте на объективных критериях

Лучший способ разделить людей и проблемы — использование в переговорах объективных критериев. К. Свиглер должна точно знать, сколько рубашек ее компания планирует вернуть *Tommy Hilfiger* или какая компенсационная сумма требуется для покрытия упущенной прибыли.

Если Д. Карневале будет вести себя чересчур эмоционально, Каролин должна говорить сухими цифрами. Предположим, она объясняет контрагенту положение своей компании, а Д. Карневале утверждает, что у него будут проблемы, если он возьмет товар назад или выплатит компенсацию. Зная, что в прошлом компания *Tommy Hilfiger* как-то разрешала подобные ситуации, Д. Свиглер должна поинтересоваться позицией поставщика в отношении к неходовым товарам. Целесообразно также представить Д. Карневале краткий отчет о закупках у *Tommy Hilfiger* за последние несколько сезонов. В этом случае он вынужден будет признать, что помощь с неходовым товаром, особенно если она предоставлялась в прошлом, — небольшая плата за выгоды долгосрочного партнерства.

## Предлагайте взаимовыгодные варианты

Разработка нескольких вариантов договора о поставках — элемент подготовки к переговорам, но решать, что и когда предложить (или отказаться), необходимо сидя лицом к лицу с оппонентом.

Возьмем проблему затоваривания, с которой столкнулась Каролин. Ее задача — избавиться от ненужного товара без особого ущерба для прибыли компании. Задача Д. Карневале — поддержать взаимовыгодные отношения с *Lord & Taylor*. Каролин предлагает несколько вариантов, способных удовлетворить обе стороны:

- продать все рубашки магазину, специализирующемуся на сниженных ценах, за 10 центов с каждого доллара прибыли;
- убедить Д. Карневале принять решение о возврате товара;
- получить от *Tommy Hilfiger* компенсационные и выставить рубашки на распродажу;
- вернуть часть рубашек и получить компенсационные на остальные.

Очевидно, что продажа рубашек магазину сниженных цен означает убытки для *Lord & Taylor*. Для Д. Карневале неприемлем возврат рубашек, так как это модели прошлого сезона, к тому же некоторые из них за время нахождения в магазине утратили товарный вид. Зная, что ее контрагент, по всей видимости, отклонит этот вариант, К. Свиглер предлагает его в первую очередь, рассчитывая, что в случае отказа повышается вероятность согласия на компенсационные. Д. Карневале будет думать, что легко отделался, а Каролин разрешит свои трудности.

Планируя переговоры, Каролин Свиглер следовала основным правилам их ведения: определила ценные для обеих сторон варианты, выбрала те из них, которые удовлетворяют целям и той и другой стороны, а предлагая решения, придержала наиболее подходящий для Д. Карневале, так чтобы тот мог считать себя победителем.

## Пусть говорят

Естественное поведение человека состоит в том, что, если его собеседник хранит молчание, он продолжает говорить. Грамотное использование этого свойства позволяет получить преимущество на переговорах. Предположим, К. Свиглер предлагает Д. Карневале оказать специальную финансовую поддержку рождественскому каталогу *Lord & Taylor*. Ее собеседник начинает с вежливого «нет» и приводит причины отказа. Каролин молчит. Д. Карневале, немного нервничая, продолжает говорить и, в конце концов, приходит к положительному ответу. Тот, кто первым нарушает тишину на переговорах, проигрывает!

## Насколько далеко можно зайти?

Граница между яростной дискуссией и уходом одной из сторон из комнаты переговоров весьма призрачна. Если К. Свиглер будет настаивать на предоставлении компенсационных средств, лучших условиях перевозки и рекламной поддержке, ее контрагент, возможно, придет к выводу о необоснованности условий торговой компании и разрыве отношений. Если давление Свиглер будет идти в ущерб прибыльности, морали или юридической корректности отношений компаний, Д. Карневале вполне обоснованно ответит «нет».

## Не сжигайте мосты

Даже если Каролин добьется незначительных уступок, она должна быть корректной. С профессиональной точки зрения *Lord & Taylor* не стоит отказываться от партнерства с *Tommy Hilfiger* из-за одной-единственной неувязки. А с точки зрения личной перспективы мир розничной торговли относительно невелик и К. Свиглер и Д. Карневале могут когда-нибудь снова встретиться за столом переговоров, представляя другие компании. Ни один из них не может позволить себе репутацию нечестного или грубого человека.

## Никогда не делайте предположений

Чтобы убедиться, что участники пришли к полному взаимопониманию, в конце встречи необходимо огласить достигнутые договоренности и зафиксировать итог переговоров на бумаге.

## Выводы

Мы рассмотрели методы создания и поддержания взаимовыгодных отношений торговли и поставщиков. Торговые компании должны иметь предсказуемый источник поставок товаров по конкурентоспособным ценам и получать поддержку в их продвижении.

Торговым компаниям предоставляется большой выбор поставщиков и марок товаров, имеющих свои преимущества. Выбирая источник поставок, они должны оценить марки фирм-производителей, частные марки, лицензионные марки и товары общего ассортимента.

Специалисты по закупкам и менеджеры по товарам встречаются с поставщиками в оптовых центрах, на торговых ярмарках, в своих офисах — магазинах или штаб-квартирах компаний. Помощь в организации контактов торговых компаний и производителей призваны оказывать и закупочные центры.

Мы вкратце рассмотрели процессы переговоров менеджеров по закупкам с представителями поставщиков. Успех отношений с ними во многом зависит от подготовки к переговорам и их проведения.

Правовые и этические аспекты отношений торговец-поставщик вынесены в приложение.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

### **Правовые и этические аспекты процесса закупок**

В переговорах поставщиков и торговых компаний очень часто возникают вопросы правового и этического характера. Мы коротко рассмотрим проблемы оплаты торговых площадей, взяточничества, эксклюзивных территорий, эксклюзивного дилерства, навязывания контрактов, отказов от сделок, двойного распределения, поддельных товаров и «серого» рынка.

### **Оплата торговых площадей**

Оплата торговых площадей — это плата за то, чтобы товары поставщика продавались в розничном магазине. В настоящий момент в США практика оплаты торговых площадей имеет законный характер<sup>4</sup>. В некоторых случаях, однако, требование торговой компании может показаться неэтичным. Вот один пример. Если какой-либо американский производитель продуктов питания в упаковках собирается представить рынку новый товар, он должен заплатить розничным торговцам (как правило, торговым сетям) за право занять место на прилавках магазинов. Размер оплаты зависит от характера продукта и относительной силы розничного торговца. В крупных сетях продовольственных магазинов эта плата может быть гораздо выше, чем в небольших семейных предприятиях, и доходит до \$ 10 000 на магазин! Организация продажи нового товара в общенациональном масштабе требует в США до \$ 1 млн.

Некоторые розничные торговцы, отстаивая необходимость оплаты поставщиками торговых площадей, утверждают, что это надежный способ обеспечения их эффективности. Производители новых товаров, обладающих высоким потенциалом, с готовностью платят магазинам за используемые площади, а фирмы, успех продукции которых проблематичен, считают данную практику дискриминационной. Поскольку розничные торговцы имеют возможность как бы назначать будущие товары-«звезды», назначая плату за использование прилавков, производители расценивают данную практику как «грабеж среди бела дня».

### **Взяточничество**

Под взяточничеством в торговых компаниях мы понимаем ситуацию, когда представители поставщика предлагают менеджеру по закупкам в «обмен» на положительное решение о закупке партии товара некую сумму денег (нечто цен-



ное). Предположим, что представитель компании-производителя трикотажа в ходе переговоров приглашает специалиста по закупкам на обед в фешенебельном клубе, в котором предлагает ему путевку на горнолыжный курорт. Менеджер принимает приглашение на обед, но отказывается от путевки. По сути своей такие подарки ничем не отличаются от тривиальных взяток, что, конечно же, незаконно. Многие торговые фирмы запрещают своим работникам принимать любые подарки. В *Wal-Mart* в комнате ожидания для представителей поставщиков висит объявление: «Бесплатные обеды не предлагать», в других компаниях какая-либо политика в отношении подарков отсутствует. Впрочем, это не мешает нечестным работникам не только брать, но и требовать взятки. Большинство американских компаний придерживаются неписаного правила: сотрудникам не возбраняется принимать «развлекательные» подарки, например билеты в театр, на стадион, а также такие знаки внимания, как цветы, вино, но только на Рождество, день рождения или по другим особым случаям.

### Эксклюзивные территории

Поставщики зачастую предоставляют розничным торговцам право **эксклюзивного обслуживания** определенной территории (никакой другой торговец в этом районе не имеет права продавать ту же марку товара). Поставщики считают, что данная практика позволяет распространять товары только через «хорошие» магазины. Если объем поставок ограничен, наличие «избранного» торговца позволяет производителю контролировать представление товара. Если бы, к примеру, *Ferrari Automobile Company* позволила продавать свои роскошные автомобили всем желающим, их просто не хватило бы, а покупатели пришли бы в смятение. Практика эксклюзивных территорий выгодна и торговцам, так как по сути они получают монополию на товар — сильный стимул к его активным продажам. Отсутствие конкурентов означает, что торговец получает возможность поддерживать стабильно высокие цены.

С правовой точки зрения эксклюзивные территории незаконны, так как ограничивают свободу конкуренции. Но эксклюзивная торговля автомобилями «*Ferrari*» не является ограничением конкуренции, так как рядом могут продаваться другие машины такого же класса. С другой стороны, если *DeBeers*, южноафриканский алмазный картель, практически монополист в поставках алмазов, заключит эксклюзивные контракты с торговцами ювелирными украшениями, это, скорее всего, будет рассматриваться как ограничение конкуренции, так как приобрести бриллианты где-либо еще будет невозможно.

### Эксклюзивное дилерство

Соглашения об **эксклюзивном дилерстве** предусматривают право торговца продавать только товары определенного производителя и ничего кроме. Правомерность таких соглашений опять же зависит от их влияния на свободу конкуренции. Представьте себе, что розничный торговец подписывает с *Levi Strauss* соглашение, по которому обязуется продавать только джинсы *Levi's*. Никакого ущерба для конкуренции здесь нет, потому что у других производителей есть свои магазины, а доля рынка *Levi Strauss* не так велика, чтобы говорить о монополии.

## Контракт на продажу с принудительным ассортиментом

Под контрактом на продажу с принудительным ассортиментом понимают такие соглашения между поставщиками и розничными торговцами, когда для того, чтобы приобрести некий товар, торговцу приходится покупать другой, навязываемый в «нагрузку». Такая практика незаконна, если она существенно уменьшает конкуренцию или направлена на создание монополии.

Поставщик имеет право использовать контракты на продажу с принудительным ассортиментом в случае, если его действия направлены на поддержание престижа фирмы и качества продукции. Например, *Benetton*, итальянский производитель трикотажных изделий, вправе потребовать от магазинов закупки всех моделей свитеров, потому что компания преследует цель поддержания определенного имиджа своей торговой марки. А вот автозаводу, скорее всего, будет запрещено принуждать дилеров устанавливать в машины аудиосистемы исключительно собственного производства. В этом случае дилеры могут совершенно законно возразить, что ни имидж производителя, ни качество автомобилей при установке магнитол других фирм не пострадают.

## Отказ от сделок

Отказ от заключения сделки может исходить как от поставщиков, так и от розничных торговцев. Вообще говоря, каждый из них имеет право вести дела и заключать сделки с теми компаниями, с которыми он считает целесообразным. Предположим, что *Giorgio Armani* и *Ralph Lauren* решили не продавать свою продукцию магазину *Barneys New York* в верхнем Манхэттене. Допустим, это произошло под влиянием конкурента этого магазина (скажем, *Bloomingdale's*), но доказать, что решение поставщиков было принято под влиянием заинтересованной в нем фирмы, весьма сложно. Если суд найдет, что у *Armani* и *Lauren* были веские причины отказаться от сотрудничества с *Barneys*, их отказ будет законен. В *Armani* заявляют, что объем продаж ее товаров в магазинах *Barneys* неудовлетворителен, а *Lauren* утверждает, что ее товары прекрасно представлены в этом районе.

## Двойное распределение

Двойное распределение имеет место, когда производитель или оптовик конкурирует непосредственно с розничными торговцами, с которыми он связан контрактами о поставках. Как правило, данная ситуация возникает в том случае, когда поставщик реализует стратегию вертикальной интеграции и начинает заниматься розничным бизнесом. Данная практика не всегда противоречит закону. Но двойное распределение создает угрозу свободе конкуренции и торговли, когда поставщики продают независимым торговцам товары по более высоким ценам.

## Поддельные товары

**Поддельные товары** — это товары, произведенные и реализуемые без разрешения владельца торговой марки. **Торговая марка** — это любой знак, слово, рисунок или конструкция, связанные с определенным товаром (корона на часах

*Rolex*, эмблема *GE* на продукции компании *General Electric*). Если торговая марка зарегистрирована, ее подделка может преследоваться по закону. В США за намеренную подделку грозит уголовная ответственность, предусматривающая лишение свободы и значительный денежный штраф. В *примере 9.4* рассказывается о войне *Levi's* с подделками.

### «Серый» рынок

Обычно товарами «серого» рынка называют зарубежную продукцию, импортированную в какую-либо страну без разрешения владельца марки. Это не подделки, товары ничем не отличаются от легально ввезенной продукции. Производители автомобилей, ювелирных изделий, парфюмерии, алкогольных напитков, часов, фотоаппаратов, изделий из хрусталя, лыж, тракторов, даже детских присыпок и батареек — все они сталкиваются с так называемыми «серыми» дилерами.

«Серые» товары могут быть изготовлены и внутри страны, но они реализуются через не имеющих на то права оптовиков, дистрибьюторов или розничных торговцев.

Вот пример того, как работает «серый» рынок часов в США. Обычно швейцарские производители часов, стремясь поддержать свою высокую репутацию и получить достойную ее прибыль, назначают в США более высокую (в сравнении с Европой и другими странами) оптовую цену на свою продукцию. Предположим, что компания-производитель, скажем *Patek Philippe*, продает партию их 1000 хронометров египетскому дистрибьютору. Но вместо того чтобы отправить часы в Африку, торговец направляет их в зону свободной торговли в Пана-

**ФАКТ**  
Ежегодный объем продаж «серых» товаров на рынке США составляет около \$ 10 млрд.<sup>5</sup>

#### ПРИМЕР 9.4

##### *Levi's* воюет с подделками

*Rolex*, *Chanel*, *Polo*, *Cartier* и многие другие известные производители постоянно сталкиваются с проблемой подделок их наиболее популярных товаров. *Levi Strauss Company* — не исключение. По данным самой компании, начиная с 1990 г., из торговой сети было изъято 2 млн пар поддельных джинсов. Очевидно, что продано было гораздо большее их количество.

У таких компаний, как *Levi's*, есть специальные службы, основная задача работников которых — пресечение деятельности «левых» производителей и дистрибьюторов по всему миру. В 1993 г. было проведено восьмимесячное расследование по одному из дел об организованном в мировом масштабе распределении поддельной джинсовой продукции.

Джинсы производились, как предполагается, где-то в Китае и закупались компанией из Форта Лодердейл, а затем переправлялись на склад в Гвадалахаре, Мексика. Оттуда они уходили посредникам, разбросанным по всему земному шару, включая Милан, Париж и даже Рейкьявик. В ходе операции только в магазинах Исландии было изъято 7200 пар поддельных джинсов, и еще 28 000 — в других европейских странах. По этому делу *Levi's* требует от предполагаемых мошенников возмещения убытков, которые исчисляются миллионами долларов.

Источник: Anthony Faiola, «Tacking Fake Levi's», *The Miami Herald*, September 8, 1993, p. C1.

ме, где всю партию закупает нью-йоркская компания «Серые товары» и реализует ее в американской сети магазинов низких цен. Розничная торговля продает эти часы по существенно более низким, чем обычно, ценам, но получает нормальную маржу прибыли.

Некоторые торговцы, особенно магазины низких цен, утверждают, что покупатели только выигрывают от отсутствия четкого регулирования «серого» рынка, так как они получают возможность приобрести товары по низким ценам. Предположим, например, что в Калифорнии существует большой спрос на персональные компьютеры, а у оптовика из Западной Вирджинии они в избытке. Розничный торговец из Калифорнии покупает компьютеры у этого оптовика со скидкой. Так как оптовик не имеет разрешения производителя на продажу ПК в Калифорнию, компьютеры мгновенно «сереют». Однако в выигрыше остается не столько торговец, сколько покупатель, приобретающий товар по низкой цене. Кроме того, конкуренция заставляет другие калифорнийские торговые фирмы снижать свои цены.

Большинство розничных торговцев считают, что «серый» рынок оказывает негативное влияние на общество. Они уверены, что «серые» дилеры не в состоянии оказать покупателю соответствующий послепродажный сервис, а дешевые «серые» товары негативно воздействуют на имидж торговой марки. Поэтому перед тем как закупить «серые» товары, торговцам следует подумать и о правовых, и о маркетинговых аспектах таких действий.

## ВОПРОСЫ

1. Когда продавцы и покупатели ведут переговоры о ценах, кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Какую сделку оценят как взаимовыгодную обе стороны?
2. Каковы положительные и отрицательные моменты двойного распределения?
3. Какие знаки внимания (обеда, билеты в театр и т. д.) могут принимать от поставщиков специалисты по закупкам?
4. В чем заключаются преимущества и недостатки розничной торговли лицензионными марками?
5. Что должен учитывать специалист по закупкам, планирующий переговоры с поставщиком?

<sup>1</sup>WhirlpoolAnnualReport,December31,1992.

<sup>2</sup> *Diane Crispell and Kathleen Brandenburg*, «What's in a Brand?» American Demographics, May 1993, pp. 26-32. Taken from a 1992 survey by Total Research Corporation, Princeton, NJ.

<sup>3</sup> *Kathleen Deveny*, «More Shoppers Bypass Big-Name Brands and Steer carts to Private-Label Products», The Wall Street Journal, October 20, 1992, pp. B1, B5.

<sup>4</sup> *Michael Weiss*, «Pay for Play Hits Shelves of Stores», Dallas Morning News, August 30, 1987, p. 1H; *Gene R. Laczniak and Patrick E. Murphy*, Marketing Ethics (Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1992); *Lois Therrien*, «Want Shelf Space at Supermarket? Ante Up», Business Week, August 7, 1989, pp. 60-61; *Richard Gibson*, «Supermarkets Demand Food Firms» Payment Just to Get on the Shelf», The Wall Street Journal, November 1, 1988, pp. A11.

<sup>5</sup> *Louis P. Bucklin*, «The Gray Market Threat to International Marketing Strategies», Working Paper 90-116 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, September 1990).

## ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

- Почему одни розничные торговцы часто проводят распродажи, а другие придерживаются стратегии «ежедневных низких цен»?
- Как розничные торговцы устанавливают цены?
- Почему производится снижение торговой наценки и как это делается?
- В каких случаях стратегия ценообразования идет вразрез с законодательством?

Современного потребителя интересует прежде всего ценность приобретаемого товара. Многие покупатели характеризуются высокой чувствительностью к стоимости товаров (см. гл. 3), другие готовы заплатить значительную сумму, если считают, что она окупается качеством продукта или уровнем сервиса.

В ответ на изменение потребностей покупателей розничные торговцы стремятся к созданию отличительных преимуществ, которые заключаются в новых формах торговли, основанных на *низких ценах*. На многих рынках США во многих товарных категориях доминируют общенациональные торговые сети, такие как *Kmart*, *Wal-Mart* и *Target*, придерживающиеся стратегии «ежедневных низких цен» (ЕНЦ). Относительно новая форма торговли на ценовом рынке — *оптовые клубы с обязательным членством* (*Sam's Warehouse Club*, *Price/Costco*). Еще одна, недавно возникшая форма торговли — *специализация на товарах, реализуемых по сниженным ценам* (*T.J. Maxx* и др.), когда компании закупают товары в конце сезона на всевозможных оптовых распродажах и предоставляют покупателям возможность существенно сэкономить на их приобретении (об этих тенденциях мы рассказывали в гл. 2 и 3).

Традиционные торговые институты по-разному отнеслись к новой ценовой конкуренции. Компания *Dayton Hudson*, например, пошла по пути расширения, открыв сеть магазинов низких цен (*Target*) и активно используя ценовое продвижение (*Mervyn's*). Последний способ стали применять и многие другие торговцы, от универсамов до супермаркетов. Наконец, некоторые из них (особенно выделяются *Neiman Marcus* и *Nordstorm*) преуспели за счет предложения высококачественных товаров и сервиса, а не стремления максимально снизить цену в каждой товарной категории.

Мы начнем эту главу со сравнения двух альтернативных ценовых стратегий, популярных в настоящее время: ЕНЦ и стратегии высоких/низких цен. Затем мы рассмотрим затратный и рыночный подходы к ценообразованию в розничной торговле и некоторые другие аспекты ценообразования, включая правовые.

## **ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ**

Если бы розничная цена определялась как сумма определенной наценки и оптовой цены, нам не о чем было бы говорить. Но на современном розничном рынке противостоят две противоположные стратегии ценообразования: «ежедневных низких цен» и высоких/низких цен.

### **«Ежедневные низкие цены»**

Данную стратегию применяют многие розничные торговцы, подчеркивающие, что их розничные цены постоянно остаются где-то между обычным уровнем цен и уровнем распродаж, устраиваемых конкурентами. Название стратегии, таким образом, звучит несколько неправильно. «Низкие» чаще всего отнюдь не означает «низшие». Хотя торговцы, применяющие ЕНЦ, и стремятся к действительно низким ценам, они далеко не всегда предлагают самые дешевые товары на рынке. В любой момент времени с точки зрения цены значительно более выгодной может оказаться покупка на распродаже в магазине-конкуренте или оптовом клубе. Поэтому было бы правильнее называть данную стратегию «ежедневные стабильные цены». Данной стратегии придерживаются четыре наиболее успешные торговые фирмы США — *Home Depot*, *Wal-Mart*, *Office Depot* и *Toys «R» Us*.

### **Высокие/низкие цены**

Торговцы, применяющие данную стратегию, в некоторых случаях предлагают товары по более высоким ценам, чем у конкурентов — приверженцев ЕНЦ, но они часто проводят распродажи и активно их рекламируют. Как и ЕНЦ, стратегия высоких/низких цен приобрела в последние годы большую популярность. Когда-то магазины модной одежды снижали цены на товары только в конце сезона, продовольственные магазины и аптеки проводили распродажи только тогда, когда их поставщики предлагали специальные цены или когда складские запасы превышали нормативы. Сегодня в торговле модными товарами реакция на усиление конкуренции и стремление покупателей к приобретению товаров высокой ценности выражается в значительном сокращении интервалов между распродажами. Поставщики продуктов питания и лекарств во всю пользуются так называемыми «днями больших сделок», когда производители предлагают товары по специально сниженным ценам. Некоторые розничные торговцы в такие «дни» закупают практически все свои товары.

### **Выбор наилучшей стратегии**

По сравнению со стратегией высоких/низких цен ЕНЦ имеет следующие преимущества.

1. *Уменьшение угрозы ценовых войн.* Современные американские покупатели приобретают основную массу товаров исключительно на распродажах (чем и характеризуется стратегия высоких/низких цен). Стратегия ЕНЦ позволяет торговцам отказаться от ценовых войн с конкурентами. Как только покупатели осознают, что цены стабильно находятся на приемлемом уровне, они увеличивают единовременный объем покупок, растет частота посещений магазина.
2. *Уменьшение потребности в рекламе.* Стабильность цен при ЕНЦ приводит к снижению потребности в рекламе еженедельных распродаж, проводимых в рамках стратегии высоких/низких цен, и торговцы получают возможность сосредоточиться на создании и поддержании собственного имиджа.
3. *Улучшается сервис.* В спокойной обстановке, в отсутствие стечения покупательских «масс», привлеченных распродажами, продавцы магазина получают возможность уделять каждому покупателю больше времени.
4. *Повышается норма прибыли.* Хотя при ЕНЦ цены обычно устанавливаются на более низком уровне, общая норма прибыли может быть повышена, так как магазин отказывается от практики установления значительных скидок, принятой в стратегии высоких/низких цен.

Но стратегия ЕНЦ подходит не для каждого торговца. У стратегии высоких/низких цен есть свои сильные стороны.

1. *Один и тот же товар предназначается для нескольких рынков.* Когда модный товар впервые попадает в магазин, он предлагается по наивысшей цене. Лидеры в моде, менее всего чувствительные к цене, и потребители, которым трудно подобрать устраивающий их товар, часто покупают новинки сразу, как только они появляются в продаже. Затем постепенно начинается снижение торговых наценок и число потребителей возрастает. Последними в конце сезона, когда начинаются самые большие распродажи, «в очередь» становятся



**В торговой сети Target используется высокоэффективная система ЕНЦ.**  
**Надписи на рисунке:**  
**(слева): Пасхальный набор за \$ 29 от магазина подарков**  
**(справа): Пасхальный набор за \$ 29 от Target**

покупатели, привлекаемые дешевизной товаров. В *Neiman Marcus*, например, в конце года проводят распродажу под названием «Последний звонок», когда товар, уже уцененный на 33-50 %, становится дешевле еще на 25 %.

2. *Возбуждающая атмосфера распродаж*. В ходе распродажи обычно возникает атмосфера «бери, пока дают». Распродажи привлекают огромное число покупателей.
3. *Распродажи стимулируют сбыт*. Весь товар в конце концов будет продан, вопрос лишь в том, по какой цене. С помощью частых распродаж торговцы всегда могут избавиться от товара, хотя это, возможно, негативно отразится на прибыли.
4. *Упор делается на качество или сервис*. Высокая начальная цена воспринимается покупателями как «знак качества» товара, или показатель высокого уровня обслуживания. Даже когда впоследствии товар выставляется на распродажу, покупатели по-прежнему оценивают его качество по первоначальной стоимости. В случае ЕНЦ у потребителей нередко создается неверное (заниженное) представление либо о качестве предлагаемых товаров, либо об уровне обслуживания в магазине.
5. *Приверженцы стратегии ЕНЦ испытывают трудности в ее реализации*. Магазины, практикующие стратегию «ежедневных низких цен», должны постоянно поддерживать более низкие (в сравнении с конкурентами) цены на товары, т. е. предметы одежды должны продаваться дешевле, чем в универмагах, а молоко и сахар — дешевле, чем в супермаркетах.

В розничной торговле ничто не стоит на месте. Фирмы, когда-то бывшие пионерами ЕНЦ (*Wal-Mart* и *Kmart*), сегодня весьма часто практикуют мероприятия по стимулированию сбыта, а те, кто специализировался на высоких/низких ценах, пытаются уменьшить амплитуду «диких» колебаний в стоимости товаров. В *Dillard's Department Stores*, например, разработали свою собственную концепцию «ежедневно стабильных цен» (см. пример 10.1).

## **ЗАТРАТНЫЙ И РЫНОЧНЫЙ ПОДХОДЫ К УСТАНОВЛЕНИЮ РОЗНИЧНЫХ ЦЕН**

Мы рассмотрели общие стратегии розничного ценообразования. В последующих разделах мы расскажем о двух различных подходах установления цен: затратном и рыночном. **Затратный метод** предполагает определение розничным торговцем цены реализации товара как суммы его закупочной стоимости и фиксированного процента к ней. Например, в компании *Primrose Fashions* применяют простейший способ ценообразования, предполагающий увеличение закупочной цены товара на 100 %. Если компания приобрела партию женских платьев по цене \$ 50 за ТЕ, на продажу они выставляются по цене \$ 100. При **рыночном методе** цены устанавливаются исходя из представлений о готовности покупателей заплатить за данный товар. В конкурирующем с *Primrose* магазине, возможно, придут к выводу, что потребители с удовольствием приобретут то же платье и за \$ 115, соответственно возрастет и его прибыль.



**ПРИМЕР 10.1****Стабильные цены — основа успеха *Dillard's***

Вскоре после своего создания компания *Dillard's* превратилась в четвертую по значимости сеть традиционных универмагов США. Одна из причин столь стремительного взлета компании — ее стратегия стабильных цен — прямая противоположность доминирующей в универмагах стратегии распродаж, направленной на искусственное завышение торговой наценки при поступлении в продажу новых товаров, что позволяет устанавливать высокую «обычную цену», от которой и определяется цена для распродаж.

Успехи в реализации стратегии *Dillard's* намного превосходят достижения других магазинов. Отчасти это связано с тем, что компания заменила обычные каталоги распродаж красиво оформленными каталогами товаров с обычными ценами. Чаще всего в них представлены такие товарные категории, как мужская и женская одежда, товары для дома. Каталоги *Dillard's* отличаются великолепно

оформленными, привлекательными презентациями товаров на всю полосу издания в отличие от кричащих о низких ценах газетных объявлений или листовок, используемых в большинстве универмагов.

Стабильные цены и продвижение на основе качества — не единственные элементы эффективной стратегии. Эксперты считают, что успех *Dillard's* обусловлен координацией ценообразования и продвижения и постоянно вносимыми в товары усовершенствованиями, внешним и внутренним видом магазинов, а также внедрением информационных систем и систем контроля запасов быстрого реагирования.

*Источник: The Wall Street Journal, May 11, 1994, pp. A1, A6; Joseph H. Ellis, «Dillard's Department Stores», Goldman Sachs Investment Research, February 5, 1991.*

Какой из этих методов предпочтительнее? Правильный ответ — оба! Основное преимущество затратного метода состоит в том, что он позволяет обеспечить целевой уровень прибыли. Он быстр, механистичен и относительно прост. Преимущество рыночного метода заключается в его увязке с концепцией маркетинга, т. е. он учитывает как желания, так и возможности покупателей. Кроме того, его применение позволяет установить такую цену товара, которая обеспечивает магазину максимальную прибыль. Однако практическая реализация рыночного метода сопряжена с немалыми трудностями, особенно в торговых фирмах, ассортимент которых включает в себя тысячи ТЕ, ведь каждая из них требует индивидуальных ценовых решений.

С нашей точки зрения, достичь оптимального решения позволяет комбинирование затратного и рыночного подходов, когда первый становится основой стратегии ценообразования, а второй используется для «точной настройки» цен. Торговцы сначала устанавливают цены на товары, соответствующие их целям по прибыли, а затем проводят ряд экспериментов, направленных на определение их максимально возможных значений. В зависимости от полученных результатов цены изменяются в ту или иную сторону.

## **ЗАТРАТНЫЙ МЕТОД УСТАНОВЛЕНИЯ РОЗНИЧНЫХ ЦЕН**

Реальный процесс установления цен в соответствии с затратным методом далеко не всегда так же прост, как упомянутое нами простое удвоение закупочной стоимости. Например, в ходе продаж товара может потребоваться снижение торговой наценки. Поэтому в розничной торговле для достижения общих фи-

нансовых целей применяются специальные методы контроля над изменениями цен.

Рассмотрим следующий пример. Предположим, что рекомендуемая розничная цена на некий товар равняется \$ 100. Здесь уже учтена **начальная наценка** — разница между закупочной стоимостью товара и его первоначальной розничной ценой, равная 56 %. Чему равны наценка и стоимость товара в долларах?

$$\text{Розничная цена TE} = \text{Закупочная стоимость} + \text{Наценка}$$

$$\$ 100 = \text{Закупочная стоимость} + (56 \% \times \text{Розничная цена})$$

$$\$ 100 = \text{Закупочная стоимость} + \$ 56$$

$$\$ 100 = \$ 44 + \$ 56$$

$$\text{Наценка составляет } \$ 56, \text{ а закупочная стоимость товара} - \$ 44.$$

Другой пример. Продавец приходит к специалисту по закупкам с великолепным новым товаром, который тоже стоит \$ 100. Какой будет розничная цена, если наценка останется на уровне 56 %?

Есть два варианта решения. Специалист по закупкам может привести начальную наценку, выраженную в процентах от розничной цены, к наценке в процентах от закупочной стоимости по следующей формуле:

$$\text{Начальная наценка в \% от закупочной стоимости} = \frac{\text{Начальная наценка в \% от розничной цены}}{100 \% - \text{начальная наценка в \% от розничной цены}}$$

$$127,27 \% = 56 \% / (100 \% - 56 \%).$$

Тогда задача решается так же, как и в первом примере:

$$\text{Розничная цена} = \text{Закупочная стоимость} + \text{Наценка}$$

$$\text{Розничная цена} = \$ 100 + (127,27 \% \times \text{Закупочная стоимость})$$

$$\$ 227,27 = \$ 100 + \$ 127,27.$$

Второй вариант решения — тоже чистая математика:

$$\text{Розничная цена} = \text{Закупочная стоимость} + \text{Наценка}$$

$$\text{Розничная цена} = \$ 100 + (56 \% \times \text{Розничная цена})$$

$$\text{PC} = \$ 100 + (0,56 \times \text{PC}).$$

Вычтя  $(0,56 \times \text{Розничная цена})$  из обеих частей равенства, мы получим начальную розничную цену:

$$0,44 \times \text{PC} = \$ 100$$

$$\text{PC} = \$ 227,7.$$

## ИЗМЕНЕНИЕ НАЧАЛЬНОЙ РОЗНИЧНОЙ ЦЕНЫ

Розничная цена товара далеко не всегда остается на первоначально установленном уровне, а изменяется в ходе процесса продаж как в большую, так и в меньшую сторону.

## Снижение первоначальной розничной цены

Рассмотрим, почему розничные торговцы прибегают к снижениям цен на товары, возможно ли уменьшить число таких снижений, насколько (в ден. ед.) и на какой период времени следует снижать цены, как избавиться от удешевленного товара и в чем состоит механизм снижения цены. А пока познакомьтесь с историей женщины, удостоенной звания «Королева сниженных цен Америки» (см. *пример 10.2*),

**ПРИЧИНЫ УЦЕНКИ ТОВАРОВ.** Причины снижения цен можно разделить на связанные с распродажами (с целью избавиться от товара) и связанные с продвижением (с целью стимулирования сбыта).

Многие торговцы воспринимают необходимость уценки товаров как плату за собственные ошибки. Распродажа, или, как ее еще называют, «очистка», необходима в тех случаях, когда товар «расходится» недостаточно высокими темпами, устарел, заканчивается сезон его продажи, или конкуренты установили более низкие цены. Он становится своего рода «бельмом» на привлекательных «глазах» витрин магазина. Далее, даже если товар продается и в следующем сезоне, за время нахождения в магазине он может, что называется, утратить товарный вид, или просто выйти из моды. Кроме того, большое значение имеют затраты на хранение запасов. Если магазин хранит никому не нужные товары на \$ 10 000 при том, что стоимость хранения составляет 35 %, в год, он теряет

### ПРИМЕР 10.2

#### Секреты «Королевы сниженных цен»

Насколько бедным должен быть человек, покупающий дешевые вещи? Пожалуй, ответ на этот вопрос знает первый человек, удостоенный чести значиться в американском Зале славы потребителей — Патриция Гейзар. Зал славы потребителей, пожалуй, единственный в своем роде, был создан в торговой палате Ямайки, штат Нью-Йорк. Ежегодно здесь выбирают Потребителя года. Патриция предложила свою кандидатуру после того, как однажды в субботу ей удалось приобрести для своего гардероба 30 новых предметов одежды всего за \$ 31,88.

В чем же ее секрет? «Я не покупаю ничего, что стоит дороже \$ 10», — утверждает Пат. Но не думайте, что вы никогда не увидите на ней блузки от *Annie Klein*. Просто это значит, что она заплатила за нее \$ 1,99. Не экономит П. Гейзар и на качестве. Она носит кожаные туфли и предпочитает одежду от дизайнеров высшего класса.

Для этого ей пришлось разработать хитрую систему совершения покупок. Патриция покупает товары только на последних распродажах, которые обычно проводятся в конце февраля и августа. Ее покупательский день

начинается с того, что она в сопровождении своего лучшего друга отправляется в любимый магазин. Там она последовательно проходит все стеллажи в поисках вещей с красными этикетками, означающими, что товар стоит \$ 1, не пропуская отделы мужской и детской одежды. Она знает, что менее опытные покупательницы частенько прячут там свои находки, чтобы вернуться за ними позже. «Каждый раз находишь что-нибудь припрятанное», — говорит Патриция. Таким образом, все честно.

Вот еще несколько советов от Патриции. Никогда не примеривайте одежду, потому что это только трата ценного покупательского времени. Не берите товары, нуждающиеся в ремонте. Никогда не говорите «нет» белой блузке или черным брюкам. Не раскрывает Пат только один секрет: где находится ее любимая распродажа с красными ярлычками? Как она говорит, «мне ни к чему лишние конкуренты».

*Источник: Kelli Pryor, «The Queen of Markdowns», Living, November 1989—January 1990.*

\$ 3500 — немало! Таким образом, в розничном бизнесе снижение цен — неотъемлемая часть издержек. Отнюдь не обязательно стремление торговца к минимизации снижений цен. Если уценок немного, то, по всей видимости, фирма либо изначально устанавливает заниженные цены, либо она закупает недостаточный объем товаров, либо она избегает необходимого риска при закупках.

Реализуя стратегию высоких/низких цен, о которой рассказывалось в начале этой главы, розничные торговцы используют снижение цен как средство стимулирования сбыта. Специалист по закупкам может принять решение об уценке каких-либо товаров, чтобы освободить место для новых. В этом есть и дополнительное преимущество — возрастает поток денежных средств, необходимых для новых закупок. Кроме того, с помощью снижения цен торговцы стремятся стимулировать приток покупателей в магазины. Такие мероприятия, как снижение цен накануне праздников, по особым случаям или как часть общей программы продвижения, планируются заранее (подробнее об этом см. гл. 11). Небольшие портативные бытовые приборы (например, тостеры) даже называют движущими, потому что их часто продают по сниженным ценам специально для того, чтобы создать «круговорот» посетителей внутри магазина. Торговцы надеются, что при этом покупателей заинтересуют и другие товары, которые продаются по обычным ценам. Снижение цен на товары может стимулировать и продажи взаимодополняющих товаров. Например, установление скидок на булочки для хот-догов в супермаркете, возможно, вызовет рост спроса на сосиски, горчицу и приправы, которые, само собой, продаются по обычным ценам.

**СОКРАЩЕНИЕ ЧИСЛА УЦЕНОК.** Хотя торговцы должны планировать определенное число снижений цен и быть готовыми к вынужденным уценкам, очень важно стремиться к оптимальному их числу. Самое надежное средство предотвращения потенциальных потерь — хороший бюджетный план (см. гл. 8), но на число уценок влияют и некоторые другие факторы.

Розничные торговцы должны координировать закупки товаров. Например, при заключении договора о поставке традиционной мужской одежды вряд ли стоит приобретать в дополнение к большой партии классических рубашек на пуговицах такое же число ТЕ авангардных итальянских галстуков-бабочек.

Значительное воздействие на число решений о снижении цен оказывает своевременность доставки товаров. При появлении на рынке новых товаров целесообразно закупить небольшую партию и протестировать их в «боевой обстановке» (хотя это и не всегда возможно) и в случае положительной реакции покупателей сделать крупный заказ. По крайней мере, торговцам следует избегать ранних поставок товаров в начале сезона. С другой стороны, если товар прибывает слишком поздно, реализовать всю партию, не прибегая к снижению цены, удается весьма редко. Это, кстати, еще одна причина роста популярности систем доставки быстрого реагирования (БР) (см. гл. 6). Сокращение времени ожидания позволяет торговцам получать дополнительную информацию об изменениях покупательского спроса, а следовательно, реже снижать цены.

Торговые компании должны поддерживать тесные контакты с поставщиками, которые имеют всестороннюю информацию о рыночной ситуации и могут оказать помощь в выборе товаров. Зачастую розничным торговцам удается по-

лучить **компенсационные** за снижение цены — деньги, выделяемые поставщиками торговцу на покрытие упущенной прибыли.

**МОМЕНТ УЦЕНКИ.** Торговым компаниям следует тщательно накапливать статистику продаж. В данном случае это означает необходимость отслеживания 1) товаров, на которые приходилось снижать цены в прошлом, и 2) товаров, которые плохо продаются в текущем сезоне. Если, например, компании приходилось значительно уценивать определенные размеры одежды, целесообразно сократить их закупки в следующем сезоне.

**РАЗМЕР УЦЕНКИ И ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПЕРИОДА СНИЖЕНИЯ ЦЕН.** Многие торговцы начинают снижать цены на медленно «расходящиеся» товары уже в начале сезона, когда спрос еще достаточно активен, избегая распродаж по его окончании, освобождая место под новые запасы и увеличивая денежные потоки, что способствует и возрастанию числа посетителей магазина.

«Освобождение складских помещений» в масштабах всего магазина (политика поздней уценки) обычно проводится два раза в год по окончании пиков продаж. В США ажиотажный спрос приходится на рождественские праздники и День 4 июля (День независимости США). Такая политика наиболее широко распространена в дорогих универмагах и специализированных магазинах, хотя не пренебрегают ею и остальные торговцы сезонными товарами. Главное ее достоинство — возможность продавать товары по обычным ценам в течение длительного периода времени, что, впрочем, не отменяет необходимости (для того, чтобы избавиться от остатков) уценивать товары на 40-50 %, хотя это может негативно отразиться на представлениях покупателей о ценовой политике магазина. И наконец, «охотники до распродаж» посещают магазины, практикующие проведение генеральных «чисток», только два раза в год.

В последние годы приобрела популярность комбинированная стратегия ранних и поздних уценок. Торговцы модной одеждой, например, после первых шести недель продаж снижают цены на 20 %, после девяти — еще на 30 % и т. д., пока весь товар не будет реализован. Считается, что такие «ступенчатые» уценки приносят магазину относительно большую прибыль, чем редкие, но резкие снижения цен, возможно, потому, что покупатели стремятся приобрести товар, пока не закончились его запасы или не наступил конец распродажи. Кроме того, потребители, которые не решились на покупку во время первой волны снижения цен, получают возможность «наверстать упущенное» во второй. У такой комбинированной стратегии есть один недостаток: возможно, после первого или второго снижения цен торговцу придется продавать товары себе в убыток.

Определить точную величину уценки, необходимую для реализации всей партии товара, весьма сложно. Скоропортящиеся продукты (свежее мясо, фрукты, овощи), а также предметы моды требуют, как правило, больших снижений цены, чем товары основного ассортимента. Конкретная величина уценки в денежном исчислении зависит от конкретного товара. Например, 10-процентная скидка на автомобиль ценой \$ 10 000 представляется покупателям значительно более привлекательной, чем аналогичная скидка на стаканчик мороженого (по цене \$ 1).

**КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ УЦЕНЕННОГО ТОВАРА.** Какой бы стратегии снижения цен ни отдавал предпочтение розничный торговец, сохраняется возможность, что он останется «один на один» с нереализованными товарами. Что же делать в этом случае?

Во-первых, имеется возможность «переложить» груз нереализованных товаров на другого торговца. Так, бостонский универмаг *Filene's*, например, традиционно в конце сезона скупает у торговцев «лишние» товары и реализует их по низким ценам.

Во-вторых, уцененные товары концентрируются в одном месте — фирменном магазине или распределительном центре. Данная практика позволяет провести еще одну небольшую, но эффективную распродажу, на которой покупателей ждет гораздо более широкий выбор товаров, чем в обычное время. Однако неизбежные транспортные и бухгалтерские издержки делают консолидированную распродажу делом сложным и дорогим.

В-третьих, торговец может оставить у себя товары до следующего сезона. Так поступают с дорогими товарами, неподверженными влиянию моды: мужской одеждой, мебелью. Следует, однако, заметить, что в большинстве случаев расходы на длительное хранение товара не окупаются.

**МЕХАНИЗМ УЦЕНКИ ТОВАРОВ.** Предположим, что товар стоит \$ 1. Начальная торговая наценка составляет 33,3 % от розничной цены, т. е. начальная РЦ равна \$ 1,50. Продавец решает снизить цену с \$ 1,50 до \$ 1,25. Уценка товара на \$ 0,25 представляет собой скидку в 16,7 % ( $\$ 0,25 / \$ 1,50$ ). Следует отметить, что при определении снижения цены на товар в процентах в качестве знаменателя всегда выступает предшествующая цена товара.

**ФАКТ**

В США на уцененные товары приходится более 60 % продаж универмагов и сетей специализированных магазинов и более 50 % продаж независимых торговых предприятий<sup>1</sup>.

## Дополнительное повышение цены

Дополнительное повышение цены — это увеличение розничной цены товара после того, как в нее была заложена торговая наценка, но до того, как продукт попадает на прилавок. Продолжая начатый пример, предположим, что РЦ некоторого товара составляла \$ 1,50. Пусть торговцу удалось заключить удачную сделку с поставщиком, ведь конкуренты предлагают аналогичный товар за \$ 2, поэтому он принимает решение продавать товар по той же цене, \$ 2 за ТЕ. Дополнительное повышение цены составляет \$ 0,50 или 33,3 % ( $\$ 0,50 / \$ 1,50$ ). Помните, в качестве знаменателя всегда берется предыдущая цена товара.

## РЫНОЧНЫЙ МЕТОД УСТАНОВЛЕНИЯ РОЗНИЧНЫХ ЦЕН

В розничной торговле цены должны определяться по рыночному методу, при этом в качестве основы используется уже описанный затратный метод. В этом

случае торговец не только оценивает структуру прибыли, но и рассматривает влияние изменений цен на объем продаж. Например, если покупатели чрезвычайно чувствительны к цене, удешевление товаров вызывает такой рост спроса, что объем прибыли в конечном итоге возрастает. И наоборот, если потребители не восприимчивы к уровню цен, при их повышении увеличивается и объем прибыли, ведь в этом случае сохраняется стабильный объем продаж товара. Рыночный метод определения цены товара предполагает максимизацию объема прибыли торговца. Мы рассмотрим: 1) факторы, влияющие на чувствительность покупателей к цене и 2) установление начальной розничной цены товара.

### **Факторы, влияющие на чувствительность покупателей к цене**

При установлении начальных цен на товары необходимо определить чувствительность покупателей к ценам. В общем случае более высокая цена устанавливается на те продукты, спрос на которые отличается низкой эластичностью. Давайте рассмотрим факторы, определяющие эту чувствительность.

**ЭФФЕКТ ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМОСТИ.** Эффект взаимозаменяемости возникает, когда чувствительность покупателей к цене повышается из-за наличия большого числа товаров-заменителей, как для продукта, так и для магазина. На некоторых рынках наблюдается **перенасыщенность магазинами**, когда на ограниченной территории открыто слишком много магазинов. В Далласе, например, есть район, в котором в радиусе 5 км расположены магазины *Foley's, Sears, J.C. Penney, Neiman Marcus, Lord & Taylor, Saks Fifth Avenue, Macy's, Marshall Field's* и др. Другими словами, у покупателей оказывается избыточное число вариантов приобретения модной одежды. На перенасыщенных магазинами рынках ценовая конкуренция отличается особой жесткостью, так как все торговцы зазывают к себе одних и тех же покупателей.

**ЭФФЕКТ ОБЩИХ РАСХОДОВ.** Покупатели более чувствительны к цене, когда дело касается больших расходов, будь то сумма в долларах или процент от дохода. Именно поэтому центры хозяйственных товаров, такие как *Home Depot*, стремятся сохранить ценовую конкурентоспособность в отношении дорогих продуктов, например крупных инструментов. При мелких покупках, скажем гаек или болтов, покупатели обычно легко принимают высокие цены.

**ЭФФЕКТ ТРУДНОСТИ СРАВНЕНИЯ.** Когда покупатели имеют возможность сравнить предложения магазинов-конкурентов, их чувствительность к цене повышается. Перед многими компаниями розничной торговли, в особенности перед специализирующимися на предложении модной одежды и в первую очередь универмагами, стоит проблема создания уникального торгового предложения. Некоторые торговые марки фирм-производителей, такие как «*Levi's*», настолько сильны, что покупатели требуют обязательного их наличия. Как следствие, джинсы «*Levi's*» продаются буквально «на каждом углу». Покупателям ничего не стоит сравнить цены на аналогичные товары в различных магазинах, что затрудняет их повышение.

Чтобы как-то разрешить эту проблему и затруднить сравнение товаров, некоторые торговцы создают свои собственные, частные марки. **Частная торговая марка** означает, что название товара или его логотип принадлежат не производителю, а торговцу (см. гл. 9).

**СООТНОШЕНИЕ ЦЕНА / ВЫГОДЫ.** Соотношение цена/выгоды показывает восприятие истребителями выгод, которые они получают от продукта и его стоимости. По некоторым «имиджевым», или «эксклюзивным», товарам потребительский спрос отличается низкой эластичностью, так как с точки зрения покупателей высокая цена товара означает получение больших выгод. К примеру, вечернее платье от *Chanel* может стоить в 10 раз дороже, чем платье того же качества из универмага. Человек, который приобретает *Chanel*, получает признание или удовлетворение собственного эго, он считает, что заполучил нечто истинное, и потому не восприимчив к цене.

Большинство исследований показывают, что потребители воспринимают цену товара как гарантию его качества только в случае отсутствия у них дополнительной информации о продукте. Покупателям, например, весьма сложно самостоятельно оценить качество бриллиантов. Поэтому из-за относительно высокой цены и нехватки знаний некоторые считают покупку бриллиантов делом повышенного риска. Для них высокая цена ювелирных украшений равнозначна их высокому качеству. Данную особенность поведения покупателей прекрасно использовала компания *Zale*, специализирующаяся на торговле ювелирными изделиями. Основная идея ее рекламы заключалась в следующем: покупатели должны обратиться за советом к ювелиру, которому они доверяют. Конечно, надеяться потребителям следовало только на *Zale!*

В некоторых случаях магазины назначают настолько низкие цены, что потребители воспринимают их как попытку обмана со стороны торговца. Например, как-то в продаже появилось чистящее средство «*Premium*» по цене \$ 0,89, имевшее тот же самый химический состав и упаковку, что и лидер в данной категории «*Fantastic*» (цена \$ 1,79). Новый продукт потерпел неожиданное фиаско, так как (что наиболее вероятно) потребители пришли к выводу, что столь дешевый товар просто не может быть качественным.

**ВЛИЯНИЕ СИТУАЦИИ.** Как-то раз соавторы этой книги оказались за городом и увидели старый отдельно стоящий магазин, надпись на стене которого гласила «Изысканный антиквариат», но как же они были изумлены, когда оказалось, что объявление на другой его стене гласило «Покупаем старье». Вот вам и пример влияния ситуации: в зависимости от обстановки чувствительность покупателей к цене изменяется. Почему посетители кинотеатров готовы заплатить \$ 2,50 за порцию воздушной кукурузы, если ее приготовление в домашних условиях обходится всего в \$ 0,05? Потому что воздушная кукуруза — неременный атрибут посещения кинотеатра, Кроме того, покупатели ожидают, что в определенных ситуациях им придется заплатить за приобретение товаров более высокую цену. Ситуационным эффектом пользуются многие рестораны, в которых обед обходится значительно дешевле ужина только потому, что этого ожидают их посетители. Торговцы модной одеждой знают, что в роскошном магазине с



внимательными продавцами покупатели готовы заплатить за товар более высокую цену. Многие специализирующиеся на сниженных ценах торговцы и магазины-склады, наоборот, создают у себя беспорядочную, утилитарную атмосферу дешевизны, ведь именно на простоту обстановки рассчитывают покупатели, ориентирующиеся на низкие цены. Таким образом, знание того, как воспользоваться ситуацией, чтобы повлиять на восприятие цены покупателями в нужную для магазина сторону, во многом определяет всю стратегию фирмы и уровень ее прибыльности.

### Определение начальной розничной цены по рыночному методу

Определение начальной розничной цены по рыночному методу рассмотрим на примере гипотетической ситуации: фирме *The Gap* необходимо установить цену на новые женские футболки-безрукавки. Постоянные издержки на разработку товара составляют \$ 300 000, переменные — \$ 5 на ТЕ. **Постоянные издержки** — это затраты компании, которые не зависят от объемов производства и реализации товара. **Переменные издержки** — это сумма затрат предприятия, которые напрямую зависят от количества произведенной продукции. Одно из преимуществ частных марок в том, что фирма может устанавливать на них любые цены. *The Gap* решила протестировать новые футболки на четырех рынках с четырьмя различными ценами. Результаты тестов представлены в *табл. 10.1*. Очевидно (столбец 5), что цена в \$ 10 за штуку является наиболее прибыльной (\$ 450 000). Увы, определение наиболее прибыльной розничной цены далеко не всегда происходит так просто, как в этом примере. Главная трудность в том, что многие торговцы предлагают так много товаров, что проведение подобных тестов обходится слишком дорого.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Рынок	Цена за штуку (в \$)	Спрос на товар по данной цене (в ТЕ)	Объем продаж (в \$, (1)х(2))	Совокупные издержки (в \$, \$ 300 000 (постоянные) + \$ 5 на ТЕ (переменные))	Прибыль (в \$, (3)-(4))
1	8	200 000	1 600 000	1 300 000	300 000
2	10	150 000	1 500 000	1 050 000	450 000
3	12	100 000	1 200 000	800 000	400 000
4	14	50 000	700 000	550 000	150 000

## ДРУГИЕ МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Хотя основная ценовая стратегия розничной торговли чаще всего представляет собой комбинацию ЕНЦ и высоких/низких цен, весьма популярны и другие инструменты — купоны, скидки, ценовое лидерство, увязка цен, множественное ценообразование, выравнивание цен, нечетные и некруглые цены. Все они, безусловно, определяются основной ценовой стратегией.

### Купоны

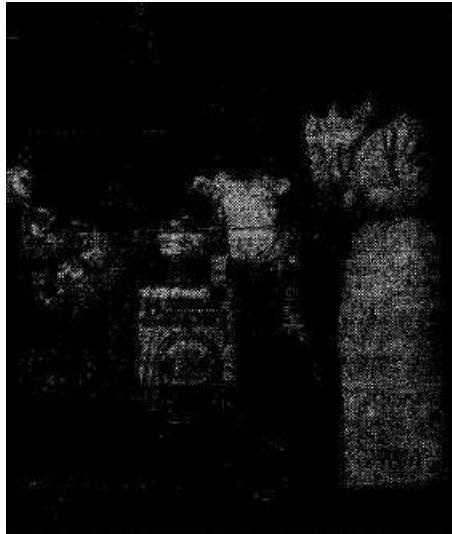
**Купоны** — это свидетельства, предоставляющие их обладателям право на сниженную цену или иную выгоду при покупке товара или услуги. Купоны выпускаются производителями и розничными торговцами и публикуются в газетах, наносятся непосредственно на продукты, распространяются по почте. Масштабы распространения купонов в розничной торговле просто ошеломляют. По различным оценкам каждое американское домохозяйство в год получает более 2 тыс. купонов (впрочем, к «оплате» предъявляется менее 4 %)<sup>2</sup>.

Купоны являются важным инструментом стимулирования сбыта. Они побуждают потребителей совершить первую покупку, способствуют превращению первых пользователей в постоянных, стимулируют более крупные покупки, увеличение интенсивности использования товаров и защищают долю рынка компании от «поползновений» конкурентов.

Прибыльность купонов носит неявный характер. Они призваны стимулировать покупки, но в то же время приводят к сокращению их объема в дальнейшем, при этом увеличения чистой выручки не происходит. К примеру, если супермаркет стимулирует с помощью купонов продажи сахара, домашние хозяйства будут закупать его в больших количествах и хранить для будущего использования. Так что, если купоны предназначены для постоянных, а не новых покупателей, их чистое влияние на сбыт ничтожно мало. Влияние купонов на прибыль в данном случае, скорее всего, будет носить негативный характер, так как процедура возврата стоимости купона тоже стоит денег. К сожалению, отделить новых пользователей от постоянных, чтобы воспользоваться преимуществами купонов, практически невозможно.

**ФАКТ**  
Потребители США  
ежегодно представляют  
к оплате около 7 млрд  
купонов на сумму  
более \$ 3 млрд.<sup>3</sup>

Конкуренция среди торговцев за склонных к использованию купонов покупателей приобрела настолько интенсивный характер, что многие из них предлагают **двойные** и даже **тройные купоны**, позволяющие покупателям удвоить или утроить их номинал. Однако есть свидетельства того, что в круг их пользователей входят преимущественно постоянные посетители магазина-«эмитента», а отнюдь не покупатели магазинов-конкурентов. В результате торговцы предоставляют покупателям обещанные льготы, но и объем сбыта, и доля рынка магазина остаются стабильными. Наконец, следует отметить и тот факт, что купоны довольно дороги в производстве и обращении.



*В Toys «R» Us в качестве  
убыточного лидера с успехом  
используются детские  
подгузники. Молодые родители  
приобретают привычку  
совершать покупки  
в Toys «R» Us, когда  
их дети находятся  
в младенческом возрасте,  
и постепенно становятся  
лояльными покупателями этих  
магазинов*

### Ценовые уступки

В данном случае **уступка** — это сумма денег, представляющая собой часть цены товара и возвращаемая фирмой-поставщиком покупателю ее товара. Обычно потребитель отправляет фирме-производителю подтверждение покупки, а тот пересылает ему «заслуженную» денежную сумму. Такие уступки эффективны при значительных объемах (в денежном выражении) единоразовых покупок товаров. В противном случае время и затраты покупателя на пересылку свидетельства о покупке товара вряд ли окупятся величиной уступки. С точки зрения розничного торговца ценовые уступки производителя предпочтительнее купонов: они служат стимулированию спроса, но торговец ничего при этом не теряет.

### Ценовое лидерство

Применяя метод **ценового лидерства** (не путать с одноименной стратегией ценообразования. — *Прим. перев.*), торговец устанавливает на определенные товары цены ниже нормального уровня, рассчитывая, что данное мероприятие привлечет дополнительных покупателей и позволит увеличить объем продаж сопутствующих товаров. Основания использования стратегии ценового лидерства те же, что и при применении купонов. Отличие состоит в том, что в данном случае низкие цены назначает сам торговец, так что ни ему, ни покупателям, ни поставщикам не приходится иметь дело с купонами. Некоторые торговцы называют такие продукты **убыточными лидерами**. Строго говоря, чтобы быть убыточными, товары должны продаваться по цене ниже себестоимости. Однако совсем не обязательно устанавливать столь низкую цену. Данная стратегия обычно используется для часто приобретаемых товаров чувствительными к цене покупателями. В супермаркетах, например, в качестве товаров-лидеров обычно выступают белый хлеб, яйца и молоко. Покупатели обращают внимание на рекламу этих товаров, так как приобретаются они еженедельно, а то и чаще, а торговец надеется, что одновременно возрастет спрос и на другие продукты питания.

## Увязка цен и множественное ценообразование

При **увязке цен** два или более различных товара или услуги продаются вместе по одной цене. Например, магазин спортивных товаров предлагает «в нагрузку» к велосипеду фляжку для воды, насос, шлем, перчатки и крепления — весь комплект за \$ 599. Если бы эти предметы покупались по отдельности, покупателю пришлось бы «раскошелиться» на \$ 679. Увязка цен применяется для того, чтобы повысить объем продаж товаров как в стоимостном, так и в натуральном выражении посредством привлечения покупателей. Данный метод применяется и в том случае, когда магазин стремится избавиться от «залежавшихся» товаров, предлагаемых вместе с товарами, пользующимися высоким спросом.

**Множественное ценообразование** напоминает стратегию увязки цен, но товары или услуги в данном случае носят однородный характер. К примеру, в продовольственном магазине три литра лимонада могут продаваться за \$ 2,39, в то время как один литр напитка стоит \$ 0,99. Данный метод направлен на повышение объемов сбыта товаров. Его особенность в том, что он позволяет покупателям делать запасы некоторых продуктов для будущего использования. Если вы покупаете и потребляете литр лимонада в неделю, вы можете сэкономить, купив сразу несколько бутылок. Когда покупатели начинают делать запасы, спрос просто сдвигается во времени, никак не влияя на объем сбыта товаров в долгосрочной перспективе.

Некоторые розничные торговцы злоупотребляют увязкой цен и множественным ценообразованием, предлагая покупателям мнимую экономию (например, товар по \$ 0,49 за штуку или \$ 0,98 за две; или, что еще хуже, по \$ 0,49 за единицу или \$ 1,59 за «пучок» из трех). Впрочем, данные проблемы — предмет интереса обществ по защите прав потребителей.

## Выравнивание цен

Применяя метод **выравнивания цен**, торговцы предлагают ряд заранее определенных ценовых позиций (уровней) в классе товаров, когда, к примеру, автомобильные покрышки продаются только по ценам \$ 29,99, \$ 49,99 и \$ 79,99 за штуку. От этого выигрывают и покупатели, и продавцы, так как устраняется некая растерянность и тех и других от разнообразия цен. Покупателю остается выбрать либо дешевые, либо средние по цене, либо дорогие покрышки. (Не обязательно должно быть три уровня цен, может быть больше или меньше). Розничный торговец упрощает себе жизнь — все товары определенного уровня цен продаются в одном месте. Закупая товары, торговцы могут выбирать те из них, что соответствуют этим ценовым уровням. Стратегия выравнивания придает розничным торговцам дополнительную гибкость. Если торговец столкнулся с необходимостью жестко придерживаться определенной торговой наценки, магазин может установить дополнительные ценовые позиции, вплоть до бесконечности. Конечно, в случае выравнивания цен закупочная стоимость некоторых товаров может быть несколько ниже или выше необходимой. Кроме того, частично гибкость все же теряется: фирмам приходится отказываться от потенциально прибыльных, но не вписывающихся ни в один из ценовых уровней товаров. (В *примере 10.3* рассказывается о магазине, в котором все товары продаются по цене \$ 0,99).

**ПРИМЕР 10.3**

Вчера по 5 и 10 центов; сегодня — по 99

Найти работу в Лос-Анджелесе, городе перманентного экономического спада, весьма непросто, а аренда и плата за квартиру достигают астрономических высот. Вот уж поистине подходящее место для магазинов, где, как гласит вывеска при входе, «все по 99 центов».

Здесь, да и в других городах Америки часто встречаются эти «осколки прошлого» (магазины, в которых предлагались товары по 5–10 центов). Первый магазин *99 Cents Only Store* был открыт в 1982 г., а в 1993 г. фирма имела свыше 30 отделений.

На доллар нельзя купить то, что на него обычно можно приобрести в Южной Калифорнии. На доллар можно купить больше, а именно буханку хлеба «*Wonder Bread*», дюжину яиц, 0,5 кг печенья в форме зверьков, корзинку сладкой кукурузы, любой из множества шампуней (им отведена целая стойка с пятью полками) или три банки чистящего средства «*Ajax*».

Откуда все эти товары? Большинство приобретены на распродажах, иногда просто из-за смены упаковки. Другие поступили от производителей, которые переоценили спрос и очень хотят избавиться от лишних запасов. Более половины всех продаваемых здесь товаров — продукция известных производителей.

*99 Cents Only Store* продолжает открывать новые магазины, однако перед компанией стоят две проблемы. Во-первых, дешевые магазинчики растут повсюду, как грибы после дождя. Во-вторых, как быть после опубликования данных о темпах инфляции? Сменить название на «Все по \$1,17»?

Источник: *Thomas J. Fields-Meyer*, «Five-and-Dimes for the 90's», *The Wall Street Journal*, April 21, 1993.

## Нечетные и некруглые цены

Очень часто цены на представленные в магазине товары оканчиваются на нечетное число (57 центов, 63 цента) или же цена немного не доходит до круглого числа (\$ 98, вместо \$ 100). Некоторые розничные торговцы считают, что такие цены способствуют росту объема продаж (большинство исследований не подтверждают наличия подобных закономерностей).

В отношении нечетных и некруглых цен действует «правило правого буравчика». Такие цены неэффективны для товаров, покупка которых требует некоторых размышлений. При покупке автомобиля не имеет особого значения, придется ли покупателю отдать за нее \$ 17 995 или \$ 18 000. Другое правило: некруглые цены ассоциируются у потребителей с дешевыми ходовыми товарами. Поэтому торговцам, заинтересованным в создании имиджа престижного торгового заведения, нецелесообразно «дробить» цены на товары. Например, *Tiffany's* никогда не рекламирует бриллиантовые кольца за \$ 6999. Нечетные и некруглые цены лучше всего подходят для товаров импульсного спроса, особенно в дешевых магазинах и на распродажах<sup>4</sup>.

## ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Рассмотрим два типа таких вопросов: отношения торговли с поставщиками (ценовую дискриминацию и контроль над розничными ценами) и с покупателями (горизонтальное фиксирование цен, стратегия «хищника» и ценовые сравнения).

## Ценовая дискриминация

Когда поставщик продает один и тот же товар двум или более розничным торговцам по различным ценам, имеет место **ценовая дискриминация**. В большинстве случаев данная практика незаконна, однако есть и исключения.

Во-первых, поставщики могут назначать разным торговцам разные цены, если стоимость производства, продаж или доставки меняется в зависимости от методов или объемов продаж/доставки. При каких условиях возникают подобные различия?

Чаще всего затраты на производство, продажу или доставку в расчете на единицу продукции с увеличением объема партии снижаются. Одновременно с этим уменьшаются и издержки продажи товаров покупателям, так как затраты продавца на оформление и крупных, и мелких заказов в общем-то одинаковы. Наконец, с увеличением объема перевозимых грузов сокращаются и удельные расходы на перевозку или доставку ТЕ. Все это позволяет поставщикам предоставлять розничным торговцам **скидки за объем** в соответствии с объемом закупаемой партии товаров.

Еще один способ торговли, подразумевающий разницу в ценах, — предоставление функциональных, или торговых, скидок. **Функциональные (торговые) скидки** — это различные цены или проценты от рекомендуемых (производителями. — *Прим. перев.*) розничных цен, назначаемые покупателям из разных уровней канала распределения (т. е. оптовикам и розничным торговцам). Как правило, одна и та же партия закупаемого товара обходится оптовикам дешевле, чем розничным торговцам. Это законно, так как оптовики выполняют большее число (в сравнении с розничной торговлей) функций в распределении товаров. Они и перевозят товары, и оформляют заказы, и улаживают возникающие в магазинах проблемы с товарами. Получается, что производители «платят» оптовикам за обслуживание розничных торговцев, предоставляя им более низкие цены.

Во-вторых, цены могут изменяться в соответствии с рыночной конъюнктурой. В-третьих, снижение цен не считается дискриминационным, если оно происходит честно, в ответ на низкие цены фирм-конкурентов. Представьте, что производитель мороженого столкнулся с мощной ценовой конкуренцией в одном из регионов со стороны местных фирм. Он имеет право снизить цены на этом рынке, чтобы не отстать от конкурентов, а на других рынках оставить все без изменений.

Крупные розничные торговцы частенько пользуются завуалированными формами ценовой дискриминации. Книгоиздателей обвиняют в том, что они отпускают свою продукцию независимым магазинам по ценам более высоким, чем торговым сетям при одних и тех же объемах заказов. Производители иногда отзывают из сетей магазинов низких цен свои товары в тех случаях, когда они плохо продаются, не требуя при этом никаких штрафов — роскошь, недоступная мелким магазинам.

## Контроль над розничными ценами

В письме к розничным торговцам компания *Specialized* (производитель велосипедов) указала, что она «предупреждает о прекращении поставок дилерам,

которые будут продавать продукцию *Specialized* по ценам ниже рекомендованных»<sup>5</sup>. Такая практика, известная как **контроль над розничными ценами**, или **вертикальное фиксирование цен**, включает в себя соглашение, по которому стороны — участники канала распределения (например, розничные и оптовые торговцы) обязуются зафиксировать цены на определенном уровне. В США ее несколько раз то запрещали, то вновь признавали законной. В настоящее время американский дистрибьютор имеет право прекратить поставки товаров торговцам, которые реализуют их по ценам ниже рекомендованных.

### Горизонтальное фиксирование цен

При **горизонтальном фиксировании цен** между конкурирующими розничными торговцами заключается соглашение, по которому они обязуются назначать на товары одинаковые цены. Рассмотрим гипотетический случай с двумя сетями магазинов низких цен, *Mel's* и *KD's*, которые тайно договорились зафиксировать розничные цены на краску на чрезвычайно низком уровне. Их конкурент, компания *Big G* (владеет тремя магазинами, торгующими красками), попадает в чрезвычайно сложное положение. *Mel's* и *KD's* имеют возможность использовать краску в качестве убыточного лидера, но *Big G* продает только краску и ничего больше. Если *Big G* будет вынуждена покинуть рынок, *Mel's* и *KD's* поднимут свои цены. Очевидно, что *Mel's* и *KD's* ведут нечестную конкуренцию. Горизонтальное фиксирование цен всегда незаконно, так как оно негативно воздействует и на уровень конкуренции, и в конечном счете на благосостояние покупателей.

Общее правило таково: торговцам следует воздерживаться от обсуждения с конкурентами цен или условий торговли. **Условия торговли** могут включать в себя оплату транспортировки, доставки или политику магазина в отношении обмена товара. Не следует вступать в контакт с менеджерами конкурирующего магазина или отвечать на запросы конкурентов в отношении собственных цен. Если специалисту или менеджеру магазина необходимо узнать цену какого-то товара у конкурента, он имеет возможность посетить интересующее его торговое предприятие и получить необходимую информацию в торговом зале. Единственное исключение — совместное проведение каких-то мероприятий группой торговцев, географически расположенных близко друг к другу (в центре города или в одном торговом комплексе). В этом случае каждый торговец может заранее объявить, что его товары будут продаваться в течение такого-то времени по сниженным ценам. Конкретные товары и цены называться не должны.

### Стратегия хищника

**Стратегией хищника** называется установление розничных цен, заставляющих конкурентов покинуть рынок. Данная практика противозаконна. Тем не менее торговец может продавать одни и те же товары в разных географических регионах по разным ценам, если затраты на продажу или доставку различны. Так, общенациональная американская торговая сеть *The Limited* может назначать в Калифорнии более высокие цены на товары, чем в Огайо, так как в Огайо

## ПРИМЕР 10.4

«Хищник» *Wal-Mart* в опасности

Независимые торговцы из небольших американских городков обвиняют *Wal-Mart* в продаже товаров по цене ниже себестоимости. По их мнению, единственная цель «хищника» — вытеснение независимых конкурентов и последующее «взвинчивание» цен. *Wal-Mart*, крупнейший розничный торговец США, пользуется своим преимуществом в масштабах и требует от поставщиков минимальных цен. Когда компания приняла решение об освоении рынков крупных городов, она столкнулась с крупными конкурентами, в борьбе с которыми придерживалась стратегии агрессивного лидера. Немалую роль в этом сыграла и стратегия ЕНЦ.

И все же некоторые мелкие торговцы продолжают обвинять *Wal-Mart* в использовании стратегии «хищника», т. е. в продаже товаров — включая самую популярную в Америке зубную пасту «*Crest*»\* и отпускаемые без рецепта медикаменты — по цене ниже их фактической стоимости. *Wal-Mart*

же утверждает, что закон не был нарушен, так как ее действия не наносили ущерба конкурентам. Но компания действительно допускает, что продавала некоторые продукты ниже себестоимости, как реализуют их и другие торговые фирмы. Единственная цель, которую, по утверждениям *Wal-Mart*, преследовала компания, — предоставление покупателям низких цен каждый день. Стратегия ЕНЦ, применяемая в *Wal-Mart*, исходит из текущего уровня конкуренции: меньше конкурентов — ниже цены, конкурентов больше — цены выше.

\* В Европе и России эта паста продвигается под торговой маркой *Blend-a-Med*.

Источник: *Bob Ortega, «Suit Over Wal-Mart Pricing Practices Goes to Trial Today in Arkansas Court», The Wall Street Journal, August 23, 1993, p. A3.*

расположен ее распределительный центр и доставка товаров в Калифорнию обходится дороже. Так как практика *The Limited* не направлена на вытеснение с рынка конкурентов, она вполне адекватна американскому законодательству.

Незаконной является продажа товаров по необоснованно низким ценам, однако розничный торговец вправе назначать на товар любую цену и торговать сколь угодно долго, если его действия не ограничивают свободу конкуренции (см. *пример 10.4*, в котором рассказывается о стратегии ЕНЦ компании *Wal-Mart*).

## Ценовое сравнение

Розничные торговцы обычно стремятся к тому, чтобы покупатели имели возможность наглядно сравнить цены товаров, выставленных на распродажу, с более высокими «обычными» прейскурантными ценами производителей. Данная практика, получившая название **сравнения цен**, предоставляет покупателям основу для сравнения и делает товары более привлекательными. Однако принято считать, что если торговец ссылается на цену, по которой он никогда не продавал данный товар, покупатель вводится в заблуждение. Аналогично не следует ссылаться и на прейскурант производителя, если только товары в данной области не реализуются по указанным там ценам.

Сравнение цен также может вводить в заблуждение, когда в рекламе торговца делается заявление о самых низких ценах в городе или что его цены такие же или лучше цен конкурентов. Чтобы избежать негативных последствий такой



рекламы, у розничного торговца должны быть доказательства, что его цены являются именно такими, как заявлено.

В заключение хочется сказать, что и розничные торговцы, и оптовики, и производители должны знать, что, продавая один и тот же товар в разных местах по разным ценам или предлагая для привлечения покупателей необычайно низкие цены, они могут нарушить законы, а конкуренты вправе подать на них в суд. С другой стороны, если подойти к этому вопросу с практической точки зрения, сбор необходимых данных и получение конкурентом юридической помощи может затянуться настолько, что никакой суд уже не поможет и он все равно вынужден будет покинуть рынок.

## **ВЫВОДЫ**

Установление розничных цен не ограничивается для торговли следованием рекомендациям производителя — это гораздо более сложный процесс. ЕНЦ, купоны, специальные скидки — популярные альтернативы традиционным распродажам. Повсеместно применяются и методы ценового лидерства, увязки и выравнивания цен, нечетные и «дробные» цены. Рассмотрев затратный и рыночный методы ценообразования, мы пришли к выводу, что оптимальным является их сочетание. Начальная розничная цена не всегда остается той ценой, по которой товар будет реализован. Поэтому торговцу необходимо иметь представление об использовании для изменения начальных цен затратного метода и о том, как его применение отразится на прибыли. Мы рассмотрели вопросы уценки товаров, ее причины и сроки, а также методы дополнительного повышения цен.

Что касается рыночных методов ценообразования, здесь необходимо учитывать ряд факторов, влияющих на чувствительность покупателей к цене. Чувствительность повышается, когда потребители имеют широкий выбор магазинов, когда общая сумма их расходов достигает значительных величин, когда они имеют возможность легко сравнить различные марки товаров и когда покупатели не получают дополнительных выгод от продуктов или розничных торговцев. С ценообразованием связан ряд правовых аспектов: ценовая дискриминация, вертикальное и горизонтальное фиксирование цен, стратегия «хищника» и ценовые сравнения.

## **ВОПРОСЫ**

1. На первый взгляд кажется, что розничные торговцы должны прибегать к снижению цен, только когда возникает потребность избавиться от неходовых товаров. А какие еще причины могут побудить торговца снизить цены?
2. Что такое выравнивание цен и почему оно применяется в розничной торговле?
3. При каких условиях та или иная практика ценообразования становится незаконной, и наоборот?
4. Предположим, что цена закупки товара составляет \$ 150, торговая наценка 50 %, снижение цены 30 %. Чему будет равна розничная цена?

5. Менеджер по закупкам приобрел галстуки по \$ 9 за штуку, а продажная цена определена на уровне \$ 15 за штуку. Какова величина торговой наценки?
6. Одна из блуз в магазине стоит \$ 50. Менеджер магазина предлагает снизить цену на 25 %. Какую цену необходимо указать на ярлыке?

<sup>1</sup> «The Great «Sale»-ing Season», Chain Store Age Executive, February 1992, p. 17.

<sup>2</sup> *Linda L. Price, Lawrence F. Feick, and Audrey Guskey-Federouch*, «Couponing Behaviors of the Market Maven: Profile of a Super Couponer», in *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, *Michael J. Houston*, ed. (Provo, Utah: Association for Consumer Research, 1988), pp. 354-359.

<sup>3</sup> «Study: Coupon Redemptions Are Going Up, Not Down», Marketing News, April 1, 1991, p.7.

<sup>4</sup> Авторы не учитывают психологический аспект некруглых цен. Когда человек видит на ценнике или в рекламном объявлении \$ 17 995, он воспринимает эту цифру как 17 тысяч, а не как 18. Ни для покупателя, ни для продавца разница в \$ 5 (или даже в 1 цент) не имеет значения, однако товар с некруглой ценой воспринимается как более дешевый, причем и при покупке дорогих товаров (не зря же говорят, что психология очень богатых людей близка к психологии очень бедных — и те и другие любят купить что-то «подешевле»).

<sup>5</sup> *Paul M. Barrett*, «Anti-Discount Policies of Manufacturers Are Penalizing Certain Cut-Price Stores», *The Wall Street Journal*, February 27, 1991.

## ПРОДВИЖЕНИЕ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

- Как розничные торговцы общаются со своими покупателями?
- В чем состоят плюсы и минусы различных способов коммуникации?
- Как разрабатывается программа продвижения?
- Как создается рекламный бюджет?
- Как розничные торговцы принимают решения о рекламе и стимулировании сбыта?

**В** предыдущих главах мы рассмотрели вопросы разработки товарного ассортимента магазина, закупки товаров и установления цен. Последний, относящийся к управлению товаром элемент торговли-микс — создание и реализация программы коммуникации, или программы продвижения, основная цель которой — привлечение покупателей в магазин и побуждение их к совершению покупок. С помощью разнообразных средств коммуникации торговцы информируют потребителей о своих магазинах, предлагаемых товарах и услугах.

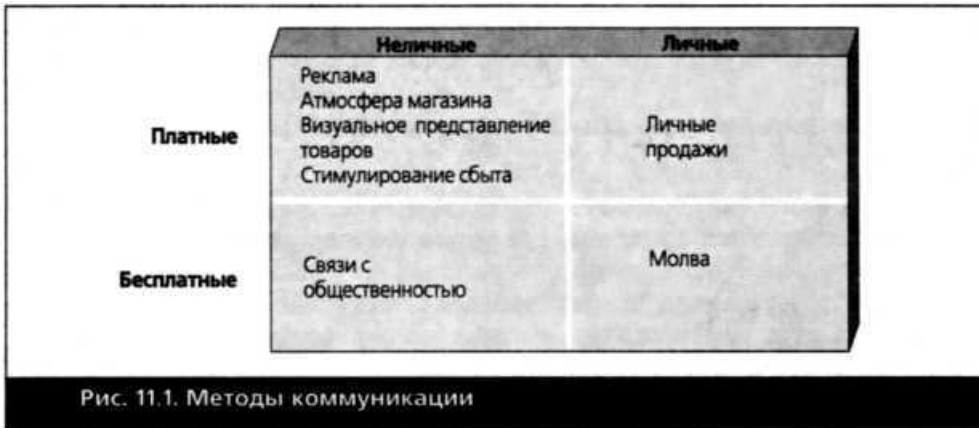
Выделяют пять способов коммуникации: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, атмосфера магазина и личные продажи. В этой главе мы расскажем о первых трех элементах **продвижения-микс**. В крупных торговых фирмах вопросы продвижения относятся к функциям отделов маркетинга или рекламы, координирующих свои программы с отделом закупок. За внутреннюю среду магазина, соответствующие коммуникации и сервис отвечают торговые работники. Об этих элементах торговли-микс вы узнаете в части IV.

### МЕТОДЫ КОММУНИКАЦИИ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Все методы коммуникации с покупателями делятся на личные и неличные, платные и бесплатные (см. *рис. 11.1*).

#### Платные неличные способы коммуникации

К платным неличным способам коммуникации относятся реклама, продвижение, атмосфера магазина. **Реклама** — это форма платной коммуникации с покупателями посредством таких средств информации, как печатные издания, телевидение, радио и прямая почтовая рассылка.



**Продвижение товаров** — форма платной неличной коммуникации в виде периодических мероприятий, призванных стимулировать покупателей к посещению магазина и/или приобретению товара. Основным методом стимулирования сбыта — распродажи, к числу других приемов относятся специальные мероприятия, презентации, устраиваемые магазинами, купоны и лотереи.

Цель мероприятий по продвижению обычно заключается в том, чтобы оказать краткосрочное воздействие на поведение потребителей. В *Kmart*, например, распространены «мигалки» — весьма эффективный способ увеличения объема продаж отдельных товаров. О начале мероприятия сообщается по имеющейся в компании базе данных о покупателях. В магазине около уцененных товаров размещаются голубые маячки. Вся распродажа длится от 5 до 15 минут. Количество «мигающих» товаров ограничено,

**ФАКТ**  
Около 8 % выручки сетей универмагов и специализированных магазинов направляется на организацию личных продаж, а 3 % — на рекламу и прямую почтовую рассылку<sup>1</sup>.

поэтому покупатели сразу расхватывают их, чтобы успеть до конца распродажи. Помимо роста сбыта «мигалки» способствуют укреплению образа *Kmart* как компании, предлагающей покупателям ценные, выгодные товары.

Одна из форм платной неличной коммуникации с покупателями — **атмосфера магазина**, т. е. совокупность его физических характеристик, таких как архитектура, планировка, знаки и дисплеи, цвета, освещение, температура, звуки и запахи, создающих в сознании покупателей определенный образ торгового предприятия. Внутренняя среда магазина передает информацию о сервисе и ценах на товары, а также о степени модности предлагаемых товаров. Подробнее об атмосфере магазина читайте в гл. 13.

### Платные личные способы коммуникации

Продавцы магазина — основа платной личной коммуникации с покупателями. **Личные продажи** — это коммуникационный процесс между продавцом (продавцами) и покупателем (покупателями), когда в ходе личного обмена информа-

цией торговец помогает потребителям удовлетворить имеющиеся у них потребности.

### **Бесплатные неличные способы коммуникации**

Основной способ бесплатной неличной коммуникации — **связи с общественностью**, под которыми понимается распространение в ходе коммуникации больших массивов сведений о деятельности фирмы (обычно какие-то новости о деятельности компании), передаваемых посредством неличных средств информации. Простейшие примеры мероприятий по связям с общественностью — публикация пресс-релиза о торговой компании, статья о каком-либо событии с ее участием, публикации о финансовой поддержке фирмой общественно значимых мероприятий.

### **Бесплатные личные способы коммуникации**

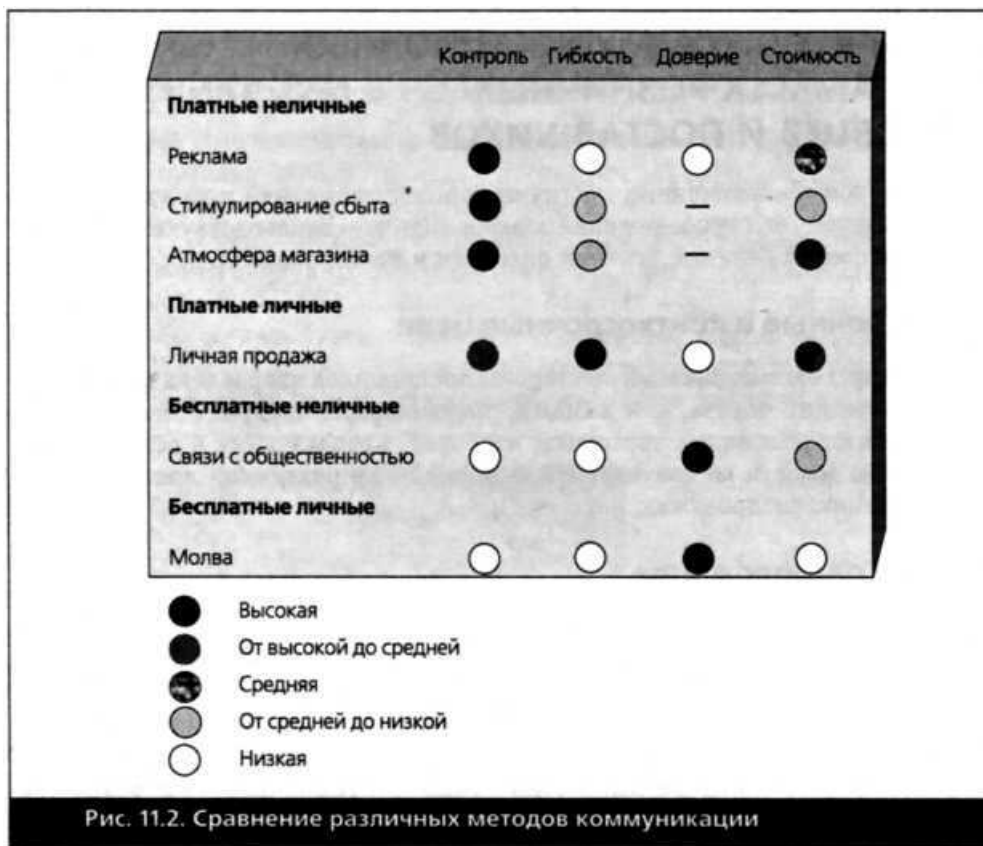
Еще один способ бесплатной коммуникации — **молва**, слухи (устное общение между людьми о деятельности розничного торговца). Неблагоприятные слухи могут серьезно сказаться на деятельности магазина. Исследований показывают, что потребители, имевшие какие-либо проблемы в связи с приобретением товаров в розничной торговле, рассказывают об этом (в среднем) девяти своим знакомым<sup>2</sup>.

### **Плюсы и минусы различных методов коммуникации**

На *рис. 11.2* представлены сравнительные характеристики методов коммуникации в соответствии с критериями уровня контроля, гибкости, доверия к ним со стороны потребителей и стоимости.

**КОНТРОЛЬ.** Степень контроля наиболее высока в случае осуществления платных форм коммуникации. В рекламе, мероприятиях по продвижению, при создании атмосферы магазина торговцы сами определяют содержание сообщений и время их поступления к потребителям. Однако каждый продавец может донести одно и то же сообщение по-разному, поэтому степень контроля над коммуникациями во время личных продаж уменьшается. А содержание и временные рамки мероприятий по связям с общественностью и слухи практически находятся вне сферы контроля розничного торговца. В бесплатных формах коммуникации информация доносится до ее потребителей без участия фирмы, поэтому наряду с благоприятными сведениями могут распространяться и негативные. Например, вряд ли потребители поспешат за покупками в магазин компании, если прослышали о ее неминуемом банкротстве.

**ГИБКОСТЬ.** Наиболее гибким методом коммуникации являются личные продажи, когда представитель компании имеет возможность побеседовать с каждым покупателем, определить его или ее конкретные потребности и предложить уникальную презентацию. Другие формы коммуникации отличаются большей степенью жесткости. Основная задача рекламы, например, — доведение некоего стандартного обращения до большой группы целевых потребителей.



**ДОВЕРИЕ.** Так как мероприятия по связям с общественностью и молва (устные сообщения) передаются независимыми источниками, потребители воспринимают такую информацию как более надежную. Друзья и родственники, например, считаются очень надежными источниками «данных». Потребители, как правило, ставят под сомнение информацию, почерпнутую из рекламных объявлений и от продавцов, так как им известно, что ее основная задача — стимулирование сбыта товаров.

**СТОИМОСТЬ.** Мероприятия по связям с общественностью и молву обычно относят к бесплатным методам коммуникации, однако стимулирование распространения «доброй славы» обычно предполагает некоторые затраты со стороны компании (хотя бы на проведение некоего общественно значимого события).

Платные неличные формы коммуникации зачастую оказываются более экономичными. Например, рекламное объявление в «*Los Angeles Times*» размером в газетную полосу стоит розничному торговцу примерно 2 цента в расчете на одного читателя. Личные продажи эффективнее рекламы, но и издержки их осуществления значительно выше. 10-минутная презентация продавца, зарплата которого составляет \$ 6 в час, обходится его нанимателю в \$ 1 — почти в 100 раз дороже, чем реклама в газетах, на радио или ТВ.

## **РАЗЛИЧИЯ В КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОГРАММАХ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЦЕВ И ПОСТАВЩИКОВ**

Различия коммуникационных программ торговых компаний и их поставщиков демонстрируют, что в продвижении товаров торговцы руководствуются несколько иными соображениями, нежели оптовики и производители.

### **Долгосрочные и краткосрочные цели**

Большая часть коммуникаций со стороны поставщиков направлена на создание долговременного образа, или имиджа, продвигаемого товара. Коммуникации, исходящие от розничных торговцев, наоборот, используются в основном для того, чтобы довести до покупателей информацию о различных краткосрочных мероприятиях: распродажах, лотереях и т. п.

### **Товар и расположение**

Когда поставщик рекламирует свой товар, ему по большому счету все равно, где его приобретут потребители. С другой стороны, розничных торговцев не особенно интересует, какие марки у них покупают, лишь бы они приобретались в принадлежащих им магазинах. Такое различие в целях иногда приводит к конфликтам между поставщиками и торговцами, когда производители стремятся реализовать конкретные марки товаров, а торговцы — наиболее прибыльные.

### **Географический охват**

Обычно покупатели стремятся к совершению покупок в магазинах, находящихся неподалеку от их дома или работы. Поэтому большинство розничных торговцев используют в качестве средств коммуникации местные газеты, телевидение и радиостанции. Поставщики же продают свои товары по всей стране, и потому их обращения распространяются по общенациональным телевизионным каналам и печатным СМИ.

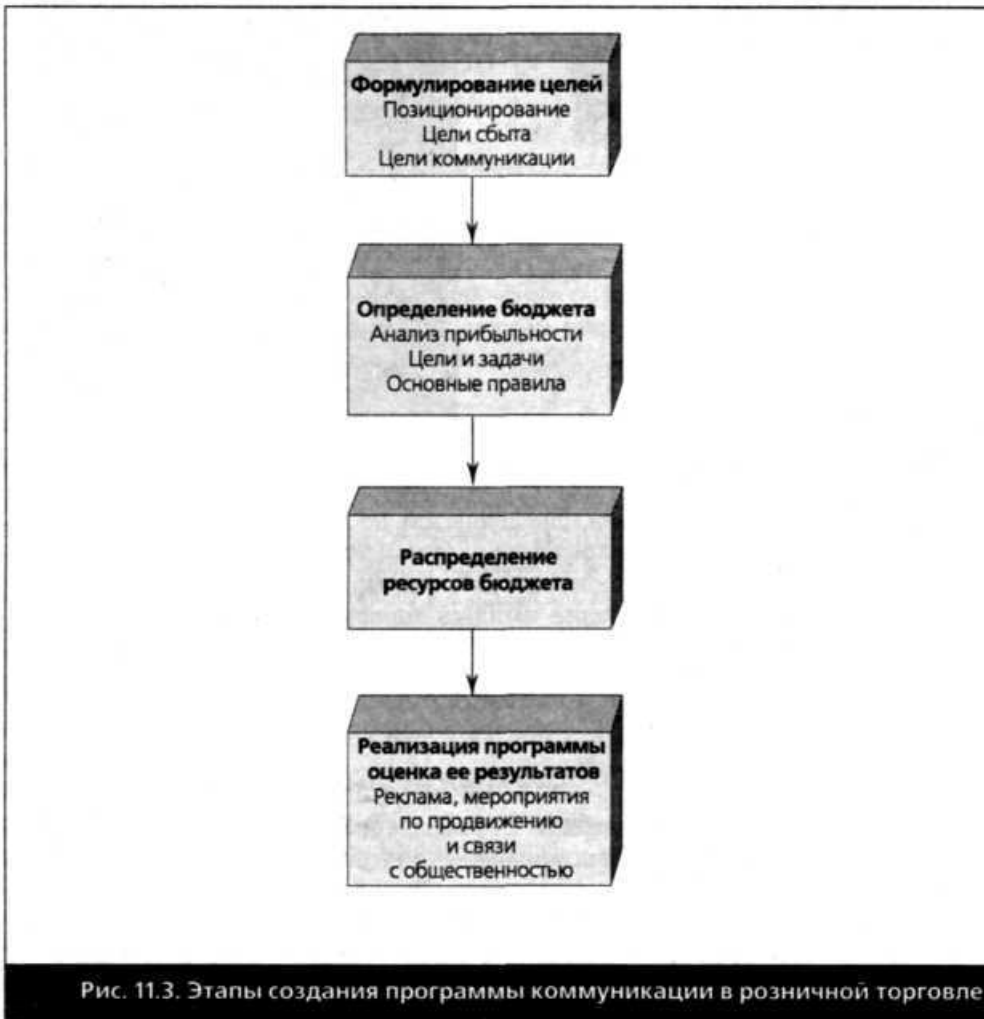
### **Широта предлагаемого ассортимента**

Обычно поставщик предлагает и рекламирует относительно небольшое число наименований товаров, что предполагает индивидуальный подход и программу продвижения для каждой марки. Розничные же торговцы предлагают гораздо более широкий спектр товаров, и зачастую их основной целью является краткосрочное повышение объемов продаж. В тех случаях, когда коммуникации компании розничной торговли одновременно относятся к различным товарам или не соответствуют имиджу магазина, они вносят смятение в ряды покупателей.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ КОММУНИКАЦИИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Все составляющие программы коммуникации должны работать как единый механизм, подкрепляя друг друга, ведь в противном случае у покупателей может сложиться неверное представление о компании.

На *рис. 11.3* представлены четыре этапа создания и реализации розничной программы коммуникации. Прежде всего необходимо сформулировать цели программы компании. Затем рассчитывается бюджет мероприятий по продвижению (для краткости мы будем называть его рекламным бюджетом), определяются направления его использования и осуществляется реализация намеченной программы. Далее мы рассмотрим каждый этап более подробно.



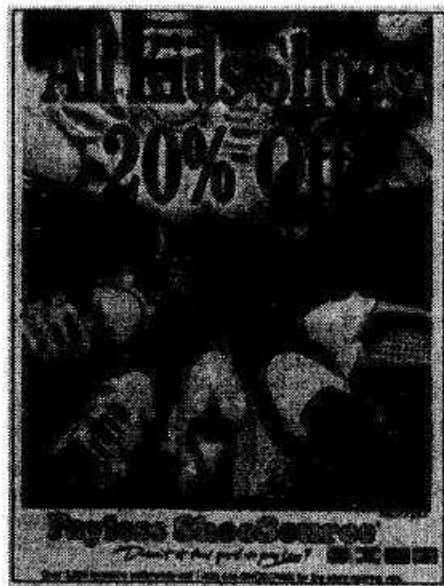




*В розничной торговле реклама используется для достижения как долгосрочных, так и краткосрочных целей. Рекламное объявление Fashion Bug — часть программы по созданию образа ориентированной на моду компании. Объявление Payless преследует краткосрочную цель увеличения сбыта детской обуви в ходе распродажи.*

*Надпись на рисунке слева: «Стиль».*

*Надпись на рисунке справа: «Скидка 20 % на всю детскую обувь»*



## ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

Цели программы коммуникации определяются, во-первых, для того, чтобы наметить ориентиры для участников ее реализации, а во-вторых, чтобы иметь критерии для оценки ее эффективности. Некоторые программы коммуникации, такие как создание или изменение имиджа торговца в глазах покупателей, рассчитаны на длительный период времени. Другие ориентированы на достижение краткосрочных целей, например увеличение числа посетителей магазина в выходные дни.

### Позиционирование: долгосрочная цель

**Позиционирование** — это разработка и внедрение розничной программы коммуникации, направленной на формирование в сознании покупателей отличного от имиджа конкурентов образа компании. Данная цель, как правило, связана с определенной товарной категорией или какой-либо выгодой для покупателей. Розничные торговцы могут преследовать различные цели позиционирования.

1. *Товарная категория.* Основным методом позиционирования заключается в том, чтобы отличие торговца от конкурентов базировалось на предлагаемой кате-

гории товаров. Магазины *Circuit City*, к примеру, покупатели тесно связывают с электроникой, так как считают, что в них можно найти любую электронную технику.

2. *Соотношение цена/качество*. Некоторые торговцы (такие, как *Neiman Marcus*) позиционируют себя как компании, предлагающие дорогие и высококачественные товары. Другие фирмы (*Wal-Mart*) позиционируются как предлагающие низкие цены, соответствующие товары и сервис, а также ценность и экономическую выгоду.
3. *Особые атрибуты и выгоды*. Розничный торговец может связать свои магазины с атрибутом удобства (*7-Eleven*) или сервиса (*Nordstrom*).
4. *Стиль жизни или виды деятельности*. Некоторые торговцы стремятся, чтобы их магазины отождествлялись в сознании покупателей с определенным стилем жизни или видом деятельности. Например, *Nature Company*, специализирующаяся на реализации книг по естествознанию и различных приборов, потребители связывают с естественным, природным стилем жизни.

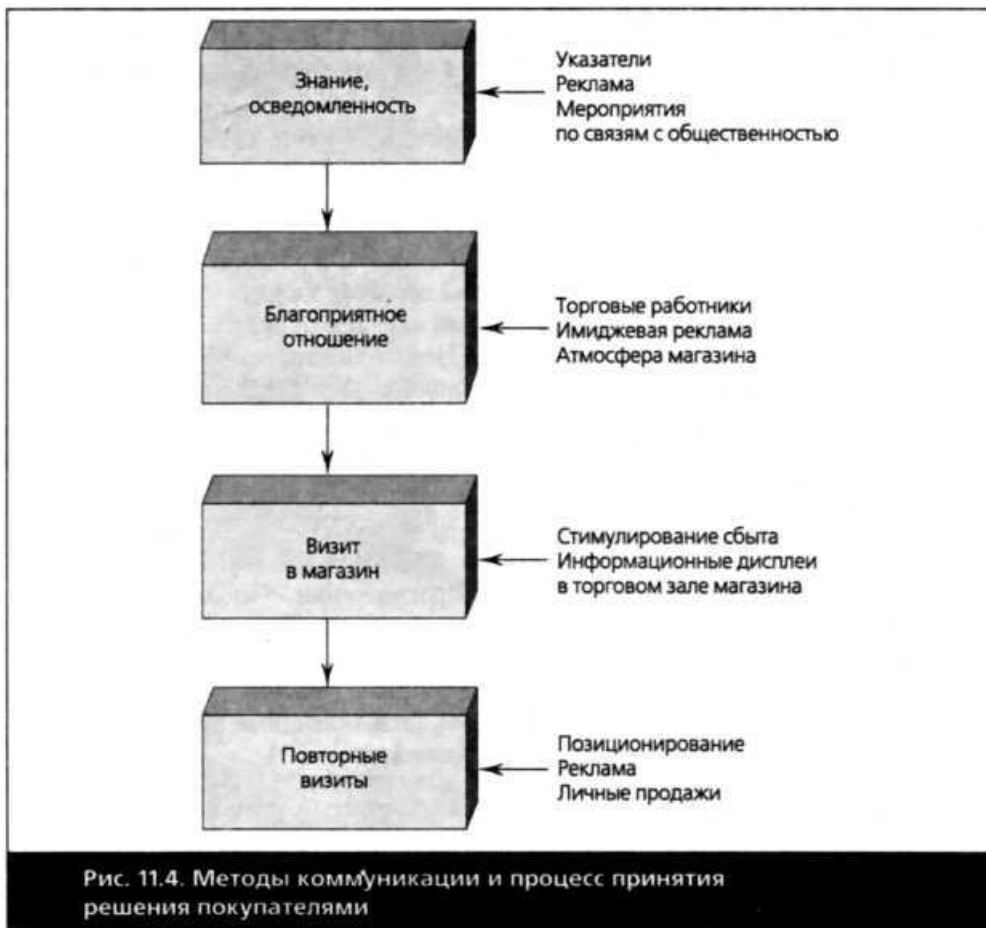
### **Сбыт: краткосрочная цель**

Основная краткосрочная цель программы продвижения — повышение объема продаж в течение определенного промежутка времени. Торговцы часто устраивают распродажи, во время которых некоторые или даже все товары продаются со скидками. Продовольственные магазины могут в течение одной недели публиковать рекламные объявления с купонами, позволяющими потребителям сэкономить деньги при покупке определенных товаров.

### **Цели коммуникации**

Нередко программы продвижения преследуют цели не столько увеличения объемов продаж товаров, сколько решения коммуникационных задач, связанных с влиянием элементов продвижения на процесс принятия решения покупателями (в гл. 4 мы описали процесс выбора потребителями магазина и товара). Например, такая цель может быть представлена в виде определенного процента потребителей, которым известно о существовании магазина, информированных о предлагаемых в нем товарах, положительно оценивающих магазин или намеревающихся посетить его.

**ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНИКАЦИИ И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ.** Цели коммуникации заранее определяют, какие методы общения с потребителями должен избрать розничный торговец (см. *рис. 11.4*). Благоприятного отношения к магазину, например, проще всего добиться с помощью действий торговых работников (продавцов), имиджевой рекламы и создания в магазине соответствующей атмосферы. Для того чтобы потребители получили информацию о торговце, целесообразно использовать рекламу (акцентированную на название и расположение магазина), мероприятия по связям с общественностью, расположить снаружи магазина знаки и дисплеи. Отдельные мероприятия по стимулированию сбыта и распространяемая в торговом зале информация побуждают покупателей к внеплановым визитам в магазин и совершению покупок. Для воздействия на уровень покупа-



тельской лояльности применяются ориентированные на позиционирование магазина методы коммуникации, обеспечивается высокий уровень обслуживания потребителей.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТА

На втором этапе разработки розничной программы коммуникации определяется размер бюджета мероприятий по продвижению (рекламного бюджета), для чего используются различные методы, включая методы целей и задач, доступности, процента от объема продаж и конкурентного паритета.

### Метод целей и задач

**Метод целей и задач** предполагает определение размера бюджета, необходимого для выполнения определенных мероприятий и достижения поставленных целей. Прежде всего формулируются цели коммуникации, затем — задачи, которые

**ПРИМЕР 11.1****Пример использования метода целей и задач**

**Цель:** Увеличить в течение 12 месяцев долю целевых покупателей (работающие женщины, живущие и/или работающие в радиусе 15 км от магазина), информированных о месте расположения магазина и о том, что он продает одежду, ориентированную на деловых женщин, с 25 до 50 %.

**Цель:** Увеличить в течение 12 месяцев долю целевых покупателей, предпочитающих покупать одежду для работы в нашем магазине, с 5 до 15 %.

**Цель:** Реализация запасов товаров в конце каждого сезона.

**Задача:** Выход в эфир 480 рекламных роликов (30-секундных) на радио в прайм-тайм (с 7:00 до 8:00 и с 17:00 до 18:00). **\$ 12 300**

**Задача:** Указатели с названием магазина около входа в торговый центр. **\$ 4500**

**Задача:** Рекламное объявление в справочнике «Желтые страницы». **\$ 500**

**Задача:** Провести направленную на формирование положительного имиджа магазина рекламную кампанию на телевидении. Выход в эфир пятидесяти 30-секундных роликов. **\$ 24 000**

**Задача:** Проведение цикла семинаров на тему «Одежда и успех в бизнесе». По окончании семинаров – дегустация вин. **\$ 8000**

**Задача:** 10 рекламных объявлений в газетах размером на 1 полосу для информирования покупателей о распродажах в течение года. **\$ 6000**

**Общий рекламный бюджет \$ 55 300**

придется решить для их достижения, и требуемые ресурсы. Сумма всех затрат, связанных с выполнением задач, и определит размер рекламного бюджета.

Использование метода целей и задач представлено в *примере 11.1*. Диана Вест, владелица и менеджер специализированного магазина, установила следующие цели: улучшить знания потребителей о магазине, повысить степень лояльности целевых покупателей к магазину и информировать их о планируемых распродажах товаров. Общая величина рекламного бюджета, необходимого для достижения этих целей, составляет \$ 55 300. Преимущество данного метода в том, что затраты на рекламу напрямую связываются с целями коммуникации, что позволяет оценить ее эффективность и сравнить полученные результаты с произведенными затратами.

## Метод доступности

**Метод доступности** предполагает, что торговая компания осуществляет прогноз объема продаж и расходов в планируемый период, не включая затраты на продвижение товаров, а рекламный бюджет определяется как разность между выручкой и затратами за вычетом целевой прибыли.

Главный недостаток данного метода заключается в том, что он предполагает, что расходы на продвижение никоим образом не стимулируют увеличения

объема продаж и выручки. Расходы на рекламу считаются обычными «издержками производства», такими же, как стоимость закупаемых товаров. При использовании метода доступности фирмы обычно урезают «ненужные» расходы на мероприятия продвижения в пользу увеличения прибыли.

### **Определение величины рекламного бюджета в процентах от объема продаж**

В данном случае величина бюджета определяется как фиксированный процент от прогнозируемого объема продаж, величина которого рассчитывается либо на основе данных прошлых периодов, либо в соответствии с данными о рекламных расходах конкурентов.

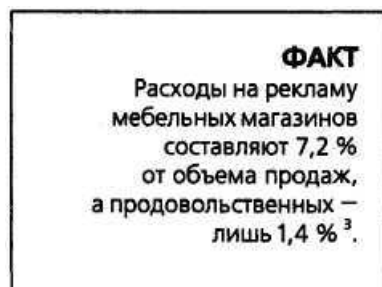
Недостаток данного метода состоит в допущении того, что объем ресурсов компании, направляемых на рекламу в прошлом или, более того, направляемых конкурентами, адекватен потребностям фирмы в настоящий момент. Предположим, что торговая компания планирует открыть в будущем году несколько новых магазинов. Так как ей необходимо информировать потребителей о новых возможностях, объем текущего рекламного бюджета должен значительно превзойти аналогичные показатели прошлого года или предшествующих периодов.

Ориентация на показатели фирм-конкурентов также не всегда уместна. К примеру, если благодаря удачному расположению магазина торговой компании покупатели прекрасно осведомлены о нем, фирма имеет возможность сократить расходы на продвижение,

Достоинство метода расчета размера бюджета в процентах от объемов сбыта и метода доступности состоит в том, что фирма направляет на рекламу ровно столько, сколько позволяют «зарабатываемые» ею средства. Так как расходы определяются в зависимости от уровня продаж, увеличение объема сбыта означает и возрастание рекламного бюджета, что позволяет торговцу активизировать продвижение товаров. В хорошие для фирмы времена эти методы работают отлично. Но в тех случаях, когда объем продаж магазина снижается, соответственно уменьшаются и расходы на рекламу, что может усугубить положение торговой компании.

### **Метод конкурентного паритета**

**В методе конкурентного паритета** величина рекламного бюджета рассчитывается так, чтобы затраты торговца на продвижение соответствовали его доле рынка. В качестве примера рассмотрим спортивный магазин в небольшом городке. Его владелец должен оценить общий объем затрат на рекламу всех спортивных магазинов города. Затем он определяет долю своего магазина в торговле спортивными товарами и умножает ее на общие затраты всех магазинов на рекламу, получая тем самым размер своего рекламного бюджета. Предполо-



жим, что расходы всех магазинов спорттоваров на рекламу оцениваются в \$ 5000, а принадлежащая нашему магазину доля рынка составляет 45 %. Тогда для сохранения конкурентного паритета магазина его рекламный бюджет должен составлять \$ 2250.

Недостаток метода конкурентного паритета заключается в том, что применяющая его компания утрачивает возможность воспользоваться возникающими на рынке возможностями. Если все конкурирующие на рынке торговые предприятия будут стремиться к паритету, принадлежащие им доли рынка останутся неизменными (при условии, что рекламные кампании будут одинаково эффективны).

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА

После того как размеры рекламного бюджета зафиксированы, необходимо конкретизировать направления использования имеющихся ресурсов (см. *рис. 11.3*). На данном этапе фирма решает, какая часть бюджета будет направлена на продвижение определенных категорий товаров в различных регионах в соответствии с долгосрочными и краткосрочными целями. Сети универмагов *Dillard's*, например, придется решить, какую часть бюджета она направит на продвижение в каждом из штатов, в которых находятся ее магазины: Арканзасе, Техасе, Флориде, Северной Каролине, Аризоне и Огайо. Менеджеры *Kmart* должны определить денежные суммы, направляемые на рекламу детской одежды и продвижение кухонных принадлежностей. Владелец же нашего спортивного магазина принимает решение о том, какую часть рекламного бюджета он выделит на мероприятия по формированию имиджа магазина, а какую — на увеличение объемов продаж.

Самое простое решение — равномерное распределение денежных средств по регионам или товарным категориям. Однако в этом случае компании вряд ли удастся добиться максимального увеличения прибыли, ведь она исключает возможность того, что в некоторых категориях/регионах ее усилия окажутся более эффективны. Нам представляется, что средства рекламного бюджета должны распределяться пропорционально доле региона (товарной категории) в общем объеме сбыта компании.

Далее мы рассмотрим завершающие этапы программы коммуникации — ее реализацию и оценку эффективности принятого плана.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ КОММУНИКАЦИИ

В розничной торговле реклама направлена на формирование положительного имиджа фирмы, информирование покупателей о товарах, ценах и распродажах. Торговые компании, оперирующие в общенациональном масштабе, нередко направляют все выделенные на продвижение средства на имиджевую рекламу (см. *пример 11.2*),

**ФАКТ**  
Торговая компания *Sears* —  
третий во величине  
рекламодатель США, в то  
время как *McDonald's*  
занимает лишь седьмое  
место <sup>4</sup>.

## ПРИМЕР 11.2

Реклама *J.C. Penney* и потребители, заинтересованные в ценности товаров

Основная цель программы коммуникации *J.C. Penney* — формирование связей, своего рода моста между новым образом компании и потребителями 1990-х гг. Компания внесла немало изменений в ассортимент товаров и способы их представления. Кроме собственных марок в ее универмагах продается и продукция таких известных американских производителей, как *Dockers*, *Bugle Boy*, *Henry Grethel*, *Guess* и *Maidenform*. *J.C. Penney* отказалась от торговли бытовой электроникой и спортивными товарами, сконцентрировавшись на предметах одежды и аксессуарах. На реконструкцию магазинов и обновление их оформления было затрачено более \$ 50 млн. Исследование, проведенное *J.C. Penney* и ее рекламным агентством *N. W. Ayer*, позволило определить основные характеристики современных потребителей:

1. Их отличает оптимистический взгляд на мир, но покупатели не уверены в своей способности экономически обеспечить семью.
2. Они заинтересованы в ценности товаров и стремятся получить больше за те же деньги.
3. Потребители проводят много времени дома, в семейном кругу и не склонны потакать собственным желаниям.
4. Их привлекает не стильная или ультрамодная одежда, а товары, изготовленные известными производителями из натуральных материалов.

В *N. W. Ayer* была разработана программа коммуникации, основная идея которой звучала так: «Мода приходит в жизнь». В рамках основной темы были предложены следующие рекламные девизы:

«Новое чувство моды в *J.C. Penney*».

«Новое ощущение стиля».

«Мода для любого стиля жизни».

«Сотни торговых марок».

«Десятки обновленных отделов».

«Напоминание о ценности *J.C. Penney*».

В телевизионных рекламных роликах акцент делался на приподнятое настроение, теплоту, эмоциональность и реализм. И магазины, и

товары представлялись как часть повседневной жизни. Актеры-модели представляли широкий спектр покупателей различного возраста, выходцев из разных этнических групп — целевой рынок *J.C. Penney*.

Печатная реклама размещалась в ведущих мужских и женских журналах о моде. Здесь основной упор делался на товары под частными марками, соответствующие определенным стилям жизни. Особенно выделялось название марки, а логотип *J.C. Penney* размещался в левом нижнем углу объявления. Таким образом, товар представлялся как высококачественная общенациональная торговая марка, которую можно приобрести в магазинах *J.C. Penney*, а не как частная марка. В рекламном агентстве провели предварительное тестирование рекламной кампании, а затем сравнили отношение потребителей к *J.C. Penney* до и после рекламы. Большая часть участников исследования согласилась, что фирма:

«Предлагает одежду под известными торговыми марками».

«Продает одежду, которая поможет мне создать желанный образ».

«Изменяется, чтобы соответствовать моим потребностям».

«Продает качественные товары».

«Предлагает современные фасоны одежды».

«Предлагает современную мужскую и женскую одежду».

«Имеет современные магазины».

«Вселяет в меня уверенность в ее товарах».

После проведения рекламной кампании оказалось, что потребители оценивают предлагаемые *J.C. Penney* товары как слишком дорогие, стоимость которых не соответствует их ценности. Таким образом, реклама создала желаемый образ торгового предприятия, в котором продаются модные товары, но оказала негативное воздействие на имидж *J.C. Penney* как компании, в которой потребители приобретут действительно ценные товары.

Источник: данные компании.

однако большинство фирм преследуют, скорее, краткосрочные цели. Реализация рекламной кампании включает в себя разработку сообщений, выбор средств рекламы и определение частоты и длительности каждого из обращений.

## Разработка рекламного обращения

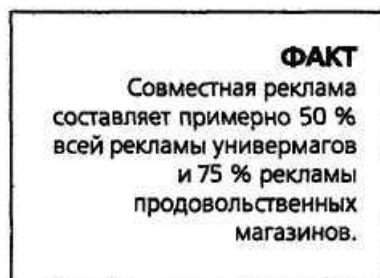
Жизнь большинства рекламных сообщений скоротечна и ориентирована на немедленное воздействие на потребителей. Это обуславливает соответствующий, привлекающий внимание читателя (или зрителя) текст и стиль его оформления. Лучшими являются рекламные обращения имеющие: 1) выделяющийся основной заголовок, выражающий основное предложение фирмы, 2) привлекающие внимание визуальные элементы, 3) простую композицию, в которую включены средства направления движения взгляда читателя, 4) информацию, необходимую для принятия решения о посещении магазина (типы товаров, марки, цены, размеры, цвета), и 5) название и адрес магазина.

## Помощь в создании рекламы

**Совместная реклама.** Совместная реклама — это скоординированные программы продвижения поставщика и розничного торговца. Обычно поставщик оплачивает часть рекламы, которую дает розничный торговец, но одновременно требует от партнера соблюдения ряда условий. Например, компания *Procter & Gamble* может компенсировать торговцам половину стоимости рекламы стирального порошка «*Tide*».

Совместная реклама позволяет торговцам увеличить размер бюджета на мероприятия по продвижению, ведь ему приходится нести только часть расходов. Помимо этого, совместная реклама позволяет магазину связать свое имя с известными торговыми марками, используя привлекательный дизайн объявлений поставщиков.

У совместной рекламы есть несколько недостатков. Во-первых, поставщики стремятся, чтобы объявления представляли именно товар, в то время как торговцы больше заинтересованы в продвижении собственного имени, адреса магазина, ассортимента и сервиса. С точки зрения розничного торговца, конфликт целей может негативно сказаться на эффективности рекламы. Кроме того, разработанные поставщиком рекламные обращения нередко используются несколькими торговцами-конкурентами и,



более того, содержат названия и адреса всех этих торговцев. И наконец, нельзя забывать и о том, что поставщик накладывает дополнительные ограничения на совместную рекламу, что не способствует повышению ее эффективности. Например, распространена практика, когда производители требуют, чтобы совместная реклама осуществлялась исключительно в периоды спада продаж (а розничные торговцы обычно избегают рекламировать свои услуги в это время).

**РЕКЛАМНЫЕ АГЕНТСТВА.** В большинстве крупных торговых фирм есть отделы, которые занимаются разработкой рекламы распродаж и других мероприятий, а мелкие и средние торговцы пользуются услугами региональных рекламных агентств. Как правило, такие агентства обладают большим опытом и возможностями в области рекламы, чем работники торговых компаний, а кроме того, они



способны оказать помощь и в реализации других аспектов коммуникационной программы: организации конкурсов, лотереях, прямой почтовой рассылке, специальных мероприятиях.

**МЕСТНЫЕ СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ.** Помимо продажи рекламных площадей и эфирного времени рекламные отделы СМИ предлагают торговцам различные услуги, начиная от планирования рекламной кампании и заканчивая созданием готовых объявлений, кроме того, они нередко проводят исследования рынков и имеют возможность предоставить информацию о местных товарах и потребителях.

### Выбор средств рекламы

Подготовленное рекламное обращение необходимо донести до целевой аудитории. В розничной торговле используются следующие средства рекламы: газеты, журналы, прямая почтовая реклама, радио, ТВ, наружная реклама, всевозможные справочники покупателей и телефонные справочники («Желтые страницы»), характеристики которых представлены в *табл. 11.1.*

**ГАЗЕТЫ.** На протяжении последних ста лет реклама в газетах и розничная торговля идут рука об руку. В последнее время, правда, фирмы стали обращать внимание и на другие средства продвижения, поэтому доля газет в рекламе немного снизилась. И тем не менее 16 из 25 крупнейших рекламодателей в газетах США — компании розничной торговли<sup>5</sup>.

ТАБЛИЦА 11.1

Характеристики различных средств рекламы

Средство рекламы	Охват целевого рынка	Своевременность	Возможности представления информации	Время жизни рекламы	Стоимость
Газеты	Хороший	Хорошая	Средние	Короткое	Умеренная
Журналы	Плохой	Плохая	Средние	Умеренное	Высокая
Прямая почтовая реклама	Отличный	Умеренная	Большие	Умеренное	Умеренная
Радио	Умеренный	Хорошая	Низкие	Короткое	Низкая
Телевидение	Умеренный	Умеренная	Низкие	Короткое	Умеренная
Наружная реклама	Умеренный	Плохая	Очень низкие	Длительное	Умеренная
Справочники покупателя	Умеренный	Умеренная	Низкие	Умеренное	Низкая
«Желтые страницы»	Умеренный	Плохая	Низкие	Длительное	Низкая



*Рекламные вкладыши  
разрабатываются  
розничными торговцами  
и печатаются за их счет,  
а затем рассылаются  
в местные газеты для  
распространения*

Кроме обычных рекламных объявлений в газетах помещаются вкладыши, или вкладыши. **Рекламный вкладыш** — это та же реклама, но размещенная не на газетной полосе, а на отдельном листе бумаги.

Газеты распространяются на четко очерченных местных рынках и потому являются эффективным средством целевой рекламы. Для крупных розничных торговцев охват местных газет и целевые рынки магазинов практически совпадают. Некоторые газеты выпускают специальные издания для различных районов крупных городов, что представляет собой неплохую возможность для торговцев помельче. Газета The Los Angeles Times, например, имеет 11 специальных изданий, распространяемых на юге Калифорнии.

Кроме того, газеты — весьма оперативный рекламоноситель и объявления приходят к потребителям именно тогда, когда это необходимо рекламодателю. Таким образом, ежедневные газеты являются отличным средством распространения напоминающей рекламы.

Газеты, как и все печатные издания, эффективно передают большие объемы информации. Читатели могут просматривать объявления так, как им хочется, и, если их что-то заинтересует, всегда могут вернуться назад. Они имеют возможность сохранить объявление и отправиться вместе с ним в магазин, что позволяет печатать информацию о ценах на различные товары, особенно во время распродаж. Однако газеты не так эффективны в представлении товара (в особенности когда необходимо передать цвет), так как качество их печати относительно невысоко.

**ФАКТ**  
В розничной торговле на газеты приходится 60 % всех расходов на рекламу. Местные торговцы обеспечивают ни мало ни много 85 % доходов региональных изданий.

Издатели ежедневных газет постоянно улучшают качество цветной печати, но торговцы по-прежнему полагаются на рекламные вкладыши собственного изготовления: Очень активно использует их *J.C. Penney*: компания еженедельно распространяет по 50 млн вкладышей.

Газетное объявление обречено на недолгую «жизнь», поскольку газета обычно выбрасывается сразу после прочтения. У рекламы в журналах время жизни несколько дольше, так как их, как правило, сохраняют и просматривают несколько раз в течение недели или месяца.

Стоимость рекламы в газетах относительно невелика, однако в расчете на одного целевого потребителя она может оказаться весьма высокой, особенно если газета ориентирована на широкую аудиторию. В этом случае получается, что торговец платит за показ рекламы потребителям, которым она совершенно неинтересна и которые все равно ничего не приобретут в его магазине. Подготовка газетной рекламы не требует большого опыта, здесь не требуются высококачественные цветные фотографии и подбор шрифтов.

**ЖУРНАЛЫ.** Рекламу в журналах обычно размещают общенациональные компании розничной торговли. Но с ростом числа местных журналов и региональных изданий в них возрастает и доля рекламы. Как правило, журналы используются для имиджевой рекламы, так как они отличаются высоким качеством цветной печати. Кроме того, в связи с длительностью производственного цикла журнала (после подачи объявлений до их публикации) нецелесообразно размещать в них информацию о распродажах и других оперативных мероприятиях.

**ПРЯМАЯ ПОЧТОВАЯ РЕКЛАМА, ПРЯМАЯ ПОЧТОВАЯ РАССЫЛКА** — данные термины характеризуют способ донесения сообщений до конкретных потребителей. В качестве списка рассылки (списка адресов) американские компании используют информацию о покупателях, считанную с кредитных карточек. Имея на руках «историю покупок» каждого покупателя, в *Neiman Marcus*, например, рассылают рекламу новых духов тем, кто в прошлом неоднократно покупал парфюмерию.

Даже если у торговца нет собственного списка рассылки, он имеет возможность приобрести его у специализированных компаний, причем в список будут занесены потребители, удовлетворяющие определенным демографическим характеристикам, имеющие особые интересы и интересующие заказчика стили жизни. К примеру, магазин может приобрести список подписчиков журнала *«Интерьер»* и разослать им информацию о поступивших новых мебельных гарнитурах. Наконец, во многих фирмах продавцы обязаны вести «список почтовых покупателей» и направлять им личные приглашения и уведомления о поступлении новых товаров.

Прямая почтовая реклама позволяет персонализировать обращения, делая их очень эффективными, но вместе с тем она отличается дороговизной. Многие потребители игнорируют такую почту, считая ее ненужной макулатурой.

**РАДИО.** Торговцы широко используют радиорекламу, позволяющую донести обращение до конкретных сегментов рынка. Некоторые американские радиостанции ведут вещание на языке определенных этнических групп, что повышает

лояльность к ним целевой аудитории. Невысока и стоимость создания и донесения радиорекламы до потребителей.

Недостаток радиорекламы в том, что слушатели используют радио лишь в качестве звукового фона и не обращают внимания на отдельные обращения. Как и во всех транслируемых средствах рекламы, потребители должны схватывать информацию в момент ее передачи; они не могут вернуться к ней, если что-то прослушали или забыли.

**ТЕЛЕВИДЕНИЕ.** Телевизионная реклама может идти на общенациональных или местных каналах. Торговцы используют телевидение в основном для имиджевой рекламы. ТВ обладает высоким качеством передачи изображения и широкими возможностями для одновременного использования изображения и звука. В роликах также могут демонстрироваться примеры использования продукта.

Особенно высока стоимость производства и трансляции телевизионной рекламы на центральных каналах. Реклама на местных телестудиях и кабельном телевидении стоит гораздо дешевле, но и аудитория у них небольшая. Чтобы как-то снизить издержки производства телевизионных роликов, некоторые поставщики предлагают торговцам готовые рекламные модули, в конце которых они могут разместить название своей компании и прочую информацию.

**НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА.** Рекламные щиты и прочие формы наружной рекламы неспособны донести большой объем информации до небольшой аудитории, что ограничивает ее использование для объявлений о распродажах, скидках и т. д. Как правило, наружная реклама применяется для напоминания потребителям о розничном торговце и информировании водителей автомобилей и их пассажиров о близлежащих магазинах.

**СПРАВОЧНИКИ ПОКУПАТЕЛЯ.** Справочник покупателя — это бесплатная газета или буклет, доставляемые всем жителям района или области. Это средство рекламы особенно подходит тем торговцам, которые стремятся насытить определенную торговую зону. Справочники покупателя очень экономны в плане затрат и гарантируют стопроцентный охват территории. Для сравнения: подписные газеты охватывают, как правило, 30–50 % целевой территории<sup>6</sup>.

К справочникам покупателя относят и купонные книжки/журналы, в которых публикуются купоны местных розничных торговцев. Ни справочники покупателя, ни купонные книжки не претендуют на звание информационного издания. Это всего лишь средство донесения до потребителей рекламы и купонов.

**«ЖЕЛТЫЕ СТРАНИЦЫ».** Телефонные справочники наподобие «Желтых страниц» характеризуются длительным сроком хранения. Ими пользуются потребители, определенно решившие совершить покупку или получить необходимую информацию.

## **Определение охвата, частоты и длительности рекламы**

Частота и длительность определяют, когда и как часто потребители будут видеть или слышать рекламное сообщение.

**ОХВАТ.** Под **охватом** понимается фактическое число потребителей, видевших рекламу. Если объявление размещается в газете с тиражом в 60 000 экземпляров, но фактически читают ее только 60 % предполагаемой аудитории (подписчики и покупатели), охват составит 36 000 человек.

**ЧАСТОТА.** **Частота** показывает, сколько раз потенциальный покупатель сможет увидеть рекламу. Надлежащая частота зависит от целей рекламы. Как правило, чтобы оказать влияние на поведение покупателей, необходимо несколько рекламных объявлений. Поэтому в кампаниях, посвященных изменению поведения потребителей, частота преобладает над охватом. Реклама распродаж започинается обычно после первого же просмотра и для таких кампаний охват потребителей важнее частоты.

**ДЛИТЕЛЬНОСТЬ.** Обычно рекламное объявление должно появляться в день, когда вероятность покупки максимальна или чуть раньше. Например, если большинство покупателей приобретают продукты в период с четверга по воскресенье, реклама супермаркетов должна появляться в четверг и пятницу. Многие потребители получают зарплату или аванс в середине месяца и тут же отправляются за покупками. Следовательно, и рекламу следует размещать в это же время.

## Оценка рекламной кампании

Рассмотрим пример маркетингового исследования, посвященного оценке рекламной кампании.

Фирма *South Gate West* занимается торговлей импортной мебелью в Чарльстоне, штат Южная Каролина. Ее магазин выглядит и как изящный магазин антиквариата, и как традиционный мебельный одновременно. Большинство товаров привезено из стран Азии.

Владелец фирмы обнаружил, что его рекламный бюджет значительно уступает расходам на продвижение местного магазина сети *Pier 1*, также занимающегося торговлей импортной мебелью. Он решил сконцентрировать свою рекламу на одном сегменте рынка — опытных покупателях мебели — и сделать свои объявления совершенно не похожими на рекламу конкурентов. Опыт подсказывал ему, что выход — в работе с «бывальцами» покупателями, потому что, во-первых, они совершают крупные покупки и, во-вторых, их выбор товаров и магазинов копируют менее опытные потребители.

В созданном рекламном обращении подчеркивался отличительный имидж магазина. В качестве основного средства рекламы использовалась газета. В рекламе магазинов-конкурентов присутствовали в основном рисунки предметов мебели и цены, а в обращении *South Gate West* — картины, ассоциируемые с Азией — местом, где «не ступала нога человека», вкуче с национальной живописью. Аналогичные темы использовались в оформлении магазина.

Чтобы измерить эффективность рекламной кампании, было проведено недорогое исследование «по горячим следам»: периодически проводились региональные телефонные опросы репрезентативной выборки покупателей магазина. Для оценки целей коммуникации задавались следующие вопросы:

Цель	Вопрос
Осведомленность	В каких магазинах продается восточная мебель?
Знание	Каким магазинам вы бы присвоили высшую оценку по следующим характеристикам?
Отношение	Когда в следующий раз вы будете покупать восточную мебель, в какой магазин вы отправитесь в первую очередь?
Посещение	В каком из следующих магазинов вы были?

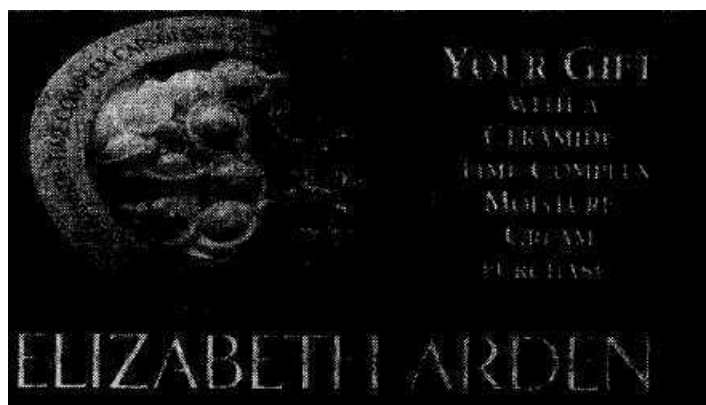
В результате были получены следующие данные:

Цель	До рекламной кампании	Через шесть месяцев	Через год
Осведомленность (в %)	38	46	52
Знание (% от высших оценок)	9	17	24
Отношение (% первого посещения магазина <i>South Gate West</i> )	13	15	21
Посещение <i>South Gate West</i> (в %)	8	15	19

Результаты показывают стабильный рост осведомленности, знаний о компании и выборе магазина *South Gate West* в качестве первого торгового предприятия при приобретении восточной мебели. Исследование подтверждает, что рекламное обращение было положительно воспринято целевой аудиторией.

## СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

Одно из самых популярных мероприятий по стимулированию сбыта в розничной торговле — поддерживаемые рекламой специальные распродажи. К стимулированию сбыта относятся презентации товаров, премии и купоны, а также игры, конкурсы и лотереи.



Для того чтобы стимулировать пробные покупки новых товаров, косметические компании часто предлагают покупателям подарки. Надпись на рисунке: «Ваш подарок при покупке увлажняющего крема с керамидами»

## Специальные распродажи

Основная цель распродаж — стимулирование притока покупателей в магазин и сокращение товарных запасов. Реклама таких распродаж может появляться в печати и на радио, а иногда ограничивается объявлениями на дверях магазина. Чаще всего распродажи проводятся для того, чтобы избавиться от остатков товаров в конце сезона.

## Презентации товаров

Для того чтобы пробудить интерес покупателей к товару, в магазинах проводятся демонстрации и презентации. В супермаркетах, например, покупателям предлагают попробовать на вкус тот или иной продукт, в универмагах проводятся показы мод и демонстрации различных способов приготовления пищи, что привлекает зрителей и способствует импульсным покупкам.

## Премии

**Премия** — это товар, предлагаемый по сниженной цене или вовсе бесплатно с целью стимулирования покупателей на совершение покупки. Очень часто такие премии-подарки используются в торговле косметикой и парфюмерией. Производители, такие как *Estee Lauder*, могут предложить, к примеру, в «нагрузку» к приобретаемым духам бесплатный ароматизатор для ванны.

## Купоны

**Купоны** наделяют покупателей правом на получение скидки на определенные товары, приобретаемые в этом же магазине. Это самое популярное средство стимулирования сбыта в супермаркетах. Торговцы распространяют купоны посредством газетных объявлений и прямой рассылки. Например, сеть супермаркетов *Publix* (штат Флорида) реализовала ориентированную на состоятельных потребителей программу продвижения, распространяя рецепты приготовления различных изысканных блюд. На каждом рецепте имелись купоны на покупку необходимых ингредиентов.

Распространяют купоны и поставщики. Ими можно воспользоваться во всех магазинах, предлагающих указанный в купоне товар. Чтобы привлечь покупателей, некоторые супермаркеты принимают купоны, изданные магазинами-конкурентами. Иногда торговцы предлагают двойные и даже тройные купоны. В *примере 11.3* рассказывается о системе распространения купонов непосредственно в местах продажи.

## Игры, конкурсы и лотереи

Эти способы стимулирования сбыта отличаются от премий и скидок тем, что 1) награду могут получить лишь несколько покупателей и 2) победителей определяет жребий. В ресторанах быстрого питания, например, часто проводятся

## ПРИМЕР 11.3

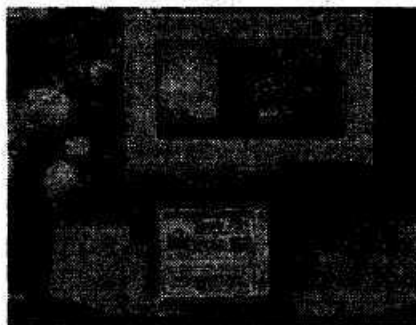
## Кому купончик?

Новая система, предлагающая купоны покупателям продовольственных магазинов и подключаемая к кассовому терминалу, разработана компанией *Advanced Promotional Technologies (APT)*. Считывая штрих-коды приобретаемых товаров, она либо предоставляет скидку при оплате, либо печатает купоны для будущих покупок. Например, терминал можно запрограммировать так, что при покупке подгузников он будет выдавать купон на детский шампунь. За дополнительную плату *APT* предлагает производителям программирование своего устройства на предоставление специальных предложений. К примеру, ком-

пания *PepsiCo* может предлагать купоны на приобретение своих напитков покупателям, приобретающим продукцию *Coca-Cola*.

Источник: Nancy Bader, «No More Coupon Clipping», *Florida Trend*, June 1993, pp. 32–37.

*Когда кассовый терминал  
дает сигнал о том,  
что покупатель приобрел  
в магазине конкурирующую  
марку порошка,  
ему вручается купон  
на стиральный порошок «Bold»*



конкурсы по мотивам известных фильмов (таких как «Бэтмен») и спортивных событий (как чемпионат мира по футболу).

## СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Цель мероприятий по связям с общественностью обычно заключается в расширении степени осведомленности потребителей о работе магазина, формировании его положительного образа, его участии в решении местных проблем и благоприятном отношении общественности к компании. Для этого в самих магазинах проводятся различные мероприятия или они оказывают финансовую поддержку развлекательным, образовательным и общественным мероприятиям. Благотворительная деятельность торговых компаний обычно заключается в проведении различных выставок, демонстрациях мод и т. п. А некоторые программы продвижения (см. *пример 11.4*) оказываются настолько необычными, что они попадают в центр внимания СМИ.

### Мероприятия по связям с общественностью

Пресс-релизы, пресс-конференции, статьи, выступления на общественных собраниях — вот лишь некоторые способы освещения событий, происходящих в жизни розничных торговых фирм.

**ПРЕСС-РЕЛИЗЫ.** **Пресс-релиз** — это изложение фактов или мнений, которое торговец хотел бы видеть напечатанным в тех средствах массовой информации, в адрес которых он направляется. С помощью пресс-релизов анонсируются спе-



## ПРИМЕР 11.4

Подарки от *Neiman Marcus*

Пожалуй, самым известным торговым каталогом США — «Рождественский каталог» компании *Neiman Marcus*, в котором покупатель найдет массу предложений об ультраэксстравагантных подарках года, которыми он может «порадовать» родных и знакомых.

Первый «Рождественский каталог» вышел в свет в 1915 г. Это была всего лишь праздничная открытка, приглашающая ее получателей совершать покупки в *Neiman Marcus*. В конце 1950-х гг. менеджеры компании заметили, что покупатели все чаще интересуются уникальными подарками — товарами, которые нельзя было купить в магазине или по каталогу. В 1959 г. исполнительный директор компании С. Маркус предложил идею первого «подарка по каталогу». Им стал бычок Ангус,

которого можно было заказать живьем или... в виде бифштекса. Подарок оказался столь необычным, что вызвал немало откликов в печати.

На следующий год был предложен другой подарок, на этот раз пара самолетов «*Beechcraft*». Так зародилась традиция. В качестве подарков стали предлагаться шубы из меха горностая, воздушные шары, всевозможные китайские штучки, верблюды. Самым дорогим стал набор бриллиантовых украшений за \$ 2 млн. Большинство подарков в конце концов были проданы.

Недавно компания *Neiman Marcus* предложила в качестве подарка года 2 чистокровных техасских лошадей и специальный набор ковбоя за более чем \$ 200 000.

*В 1993 г. подарком от Neiman Marcus была пара динозавров в натуральную величину, которые вращали головами и крутили хвостами, имели светящиеся глаза и в случае необходимости издавали громopodobный рев. Цена за пару составляла \$ 156 000*



циальные мероприятия, сообщается об открытии новых магазинов, изменениях стратегии компании, публикуются квартальные и годовые отчеты.

**ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИИ.** **Пресс-конференция** — это организованная розничным торговцем встреча с представителями СМИ при каких-либо значительных событиях, таких как слияние двух крупных торговых сетей, когда журналисты получают доступ к дополнительной интересующей их информации.

**СТАТЬИ.** Многие редакции СМИ (особенно специализированные торговые журналы) принимают и публикуют статьи на определенные, интересующие торговые компании темы, авторами которых должны быть эксперты, работающие в розничной торговле, что позволяет фирмам выразить свою точку зрения на проблему и поделиться опытом с коллегами.

**ВЫСТУПЛЕНИЯ.** Высказать отношение к различным событиям позволяют и выступления руководителей компании на общественных мероприятиях. Менеджеры торговых фирм имеют немало возможностей для публичных выступлений: на предприятиях, перед общественностью, студентами колледжей, на деловых завтраках, конференциях.

### **Влияние мероприятий по связям с общественностью на работников компании и акционеров**

Большая часть рекламы направлена на потенциальных покупателей, а мероприятия по связям с общественностью ориентированы на другие аудитории. Благоприятные отзывы о деятельности компании положительно воздействуют на моральное состояние ее сотрудников, способствуют улучшению показателей их деятельности. Обычно данную цель преследуют мероприятия внутри компании — специальные письма, журналы компаний, объявления, вкладыши в конверты с заработной платой. Однако новости о жизни компании, напечатанные в газете или переданные по телевидению, обычно оказывают куда большее влияние на ее сотрудников, чем внутренняя информация. Как и покупатели, работники компании больше доверяют независимым источникам. Аналогичное воздействие оказывают мероприятия по связям с общественностью и на акционеров, финансовые круги, поставщиков и государственные учреждения.

## **ВЫВОДЫ**

Коммуникации торговых компаний с покупателями осуществляются с помощью рекламы, стимулирования сбыта, создания определенной атмосферы магазина, мероприятий по связям с общественностью, личных продаж и молвы. Все эти элементы продвижения должны использоваться скоординированно, необходимо устранить противоречивую информацию, чтобы у покупателей сложился четкий, отличный от восприятия ими других фирм, имидж компании.

Продвижение может преследовать различные цели: позиционирование торговой компании, увеличение притока покупателей и объемов продаж, информирование о расположении и предложении фирмы, объявление различных мероприятий.

Основная часть бюджета на мероприятия по продвижению расходуется на рекламу и стимулирование сбыта. Рекламные объявления публикуются в различных СМИ, каждое из которых имеет свои преимущества и недостатки. Реклама в газетах эффективна для объявления распродаж, а телевизионная реклама используется для создания положительного имиджа. Стимулирование сбыта обычно применяется для достижения краткосрочных целей, таких как увеличение количества покупателей в магазине по выходным. Большинство направленных на стимулирование сбыта мероприятий частично оплачиваются поставщиками. Мероприятия по связям с общественностью и молва считаются самыми надежными источниками информации, но их трудно контролировать.

## ВОПРОСЫ

1. Почему газеты являются наиболее популярным средством рекламы розничных торговцев? Каковы преимущества и недостатки газетной рекламы?
2. В чем состоит разница между рекламой и мероприятиями по связям с общественностью с точки зрения средств коммуникации с потребителями?
3. В некоторых случаях торговцу предпочтительнее давать рекламу на телевидении, нежели в газетах. В каких?
4. Телевидение — довольно популярный способ рекламы в розничной торговле. Рекламодатели выделяют несколько типов целевых аудиторий телезрителей в зависимости от дня недели, времени суток и передачи. Когда следует демонстрировать ролики, рекламирующие свежие фрукты, мясо, электродрели, пиво и членство в оздоровительном клубе? Почему?
5. Совместная реклама предоставляет торговцам отличную возможность расширить свой рекламный бюджет. Почему же торговцы не заинтересованы в массированном использовании совместной рекламы?
6. Некоторые розничные торговцы стараются охватить рекламой как можно большую аудиторию, другие стремятся возможно чаще демонстрировать рекламное обращение. Когда следует сконцентрировать все усилия на охвате аудитории, а когда — на частоте?
7. Торговая фирма планирует открыть неподалеку от университета новый магазин, который будет специализироваться на продаже таких товаров, как футболки, свитеры, различные аксессуары с эмблемами учебного заведения. Какие средства рекламы должна использовать фирма, чтобы привлечь к себе студентов?

<sup>1</sup> Financial and Operating Results of Department & Specialty Stores in 1993 (New York: National Retail Federation, -1993), p. 12.

<sup>2</sup> Consumer Complaint Handling in America: An Update Study (Washington, DC: White House Office of Consumer Affairs, 1986).

<sup>3</sup> Financial and Operating Results of Department & Specialty Stores in 1993, (New York: National Retail Federation, 1993), p. 17.

<sup>4</sup> «Top 100 Advertisers», Advertising Age, July 13, 1993, p. 13; *Michael Rothschild*, Advertising (Lexington, MA: D. C Heath, 1987), p. 665.

<sup>5</sup> «Top 100 Advertisers», Advertising Age, July 13, 1993, p. 16.

<sup>6</sup> «Free Papers Gain in Popularity as Ad Vehicles», Chain Store Age Executive, January 1988, p. 84.

## ПРАКТИКУМ

### ЗАНЯТИЕ 3.1

#### Индивидуальный подход *Hughe's*

*Hughe's* - американский универмаг средних размеров, в котором применяется интересный подход - одежду известных марок подбирают под потребности конкретного человека, семьи или домашнего хозяйства. В *Hughe's* стараются предоставить широкий ассортимент товаров и индивидуальное обслуживание: предоставление кредита, прием карточек *American Express* и *Visa*, собственная студия дизайна. Ценовая политика компании позволяет ей обслуживать потребителей с

Часть специалистов по закупкам, работающая в рамках отдела товаров для дома, отвечает за приобретение восточных платков. Объемы закупок по данному классу определяются по показателям прошлого года (см. рис. 111.1). Прогнозируется, что в этом году в связи с ростом популярности восточных платков объем продаж возрастет на 15 %, а объем закупок на ближайшие осень/зиму - \$ 66 200. Закупки будут производиться у индийской компании-производителя *Ghuman Export*

Общий объем продаж		\$ 12 0000	
Торговая наценка		51,5 %	
Размер	Процент от объема продаж	Основа	Процент от объема продаж
3' x 5'	20	Шелк	15
4' x 6'	40	Хлопок	25
6' x 9'	15	Шерсть	60
8' x 10'	10		
9' x 12'	15		

Рис. III.1. Объемы продаж восточных платков за осень - зиму

различными уровнями дохода. Целевыми считаются потребители со средними доходами, ориентированные на ценность и «простую» (сбыт которой можно предсказать) модную одежду, а также богатые потребители с особыми запросами.

Готовясь к предстоящему расширению, универмаг реализует ряд маркетинговых программ. Товарная философия *Hughe's* заключается в привлечении потребителей из средней части рынка, составляющих 70 % всего населения, и утонченных потребителей из элитного рынка, предпочитающих приобретать качественные модные товары по конкурентоспособным (т. е. незавышенным) ценам.

*Private. Ltd.* Необходимая информация об этой фирме представлена на рис. III.2.

### Вопрос

Составьте план закупок для работы с *Ghuman's*. Решите, как распределить выделенные на закупки средства по имеющимся размерам, расцветкам и тканям. Так как производитель находится за рубежом, учитывайте дополнительные расходы, такие как таможенные платежи и оплату доставки, - они покрываются за счет тех же средств.

Занятие подготовлено профессором Э. Фэйрхурст, Университет штата Индиана.

<b>ОСНОВА</b>			
<i>Размер</i>	<i>Шелк</i>	<i>Шерсть</i>	<i>Хлопок</i>
3' x 5'	\$ 400	\$ 250	–
4' x 6'	700		\$200
6' x 9'	850	700	275
8' x 10'	1200	1000	350
9' x 12'	1400	1300	500
<b>Расцветки:</b>			
Фон – цвета морской волны, красного бургундского, черный и кремовый			
<b>Минимальный объем поставки:</b>			
Не ограничен			
<b>Способ оплаты:</b>			
В долларах США или индийских рупиях. Перед поставкой требуется аккредитив			
<b>Доставка:</b>			
<b>Авиадоставка:</b>			
Время доставки – 10–14 дней;			
стоимость – около 25 % от объема заказа			
<b>Доставка морем:</b>			
39 дней плюс время простоя в портах, если таковые возникнут;			
стоимость – 8–10 % от объема заказа			
<b>Сервис:</b>			
Исключительный. Поврежденные во время транспортировки товары могут быть возвращены. Философия <i>Ghuman's</i> – помочь розничным торговцам получить прибыль			
Рис. III.2. Оптовый прейскурант <i>Ghuman Export Private, Ltd.</i>			

### ЗАНЯТИЕ 3.2

#### Поздняя доставка

Компания *Joanna Stores* - сеть из 500 магазинов женской одежды. Поставщики компании работают несколько небрежно, и зачастую она не обращает внимания на нарушение сроков поставок.

Однако этот осенний сезон начался для компании неудачно. Сбыт остался на прежнем уровне, а объем запасов в отделе женских платьев выше обычного. В конце августа менеджер по закупкам Карен Кларк проверяла открытые заказы и обнаружила, что заказан-

ная партия от *Marie Modes* почти на 20 000 изделий до сих пор не получена. Она позвонила поставщику и узнала, что платья поступят на несколько дней позже 30 августа - согласованной даты аннулирования заказа. К. Кларк связалась с Мартином Крафтом, менеджером по сбыту *Marie Modes*, и сообщила, что магазин не примет заказ, если он не будет получен ранее этой даты.

Она получила следующий ответ: «Мы опоздаем с некоторыми моделями, но 80 % зака-

за вы получите 2 сентября. В этом году мы вложили огромные деньги в производство и намерены их окупить».

К. Кларк немедленно отправила уведомление об отказе от заказа, настаивая на дате 30 августа, но М. Крафт ответил: «Некоторых изделий пока не хватает, я отправлю вам то, что у нас есть, аннулируете вы заказ или нет». 2 сентября в магазин прибывает 18 000 единиц товара от *Marie Modes*, но платья так и остались лежать в грузовике.

Узнав об отказе от поставки, М. Крафт пришел в ярость: «Что мне с ними делать, съесть, что ли? Вы выписали нам заказ, мы доставили его практически в срок, так что вы обязаны его принять. В противном случае мы с вами встретимся в арбитражном суде».

Реплика Карен: «В таком случае у нас с вами никогда больше не будет никаких дел. Вы

прекрасно знали, когда должен быть выполнен этот заказ. Если у вас возникли какие-то трудности, вам следовало заранее проинформировать меня. Вы знаете, что наша компания - один из основных покупателей вашей продукции. Мы нужны вам, так что будьте любезны, избавьте нас от этих товаров. И тогда я обещаю, что в следующем сезоне вы вновь получите большой и "вкусный" заказ».

## Вопросы

1. Как вы считаете, что можно было бы предпринять, чтобы предотвратить такую ситуацию?
2. И что бы вы посоветовали сделать двум участникам сейчас, чтобы как-то спасти положение?

Занятие подготовлено профессором Д. Эрlichem, Университет Мэримаунт.

### ЗАНЯТИЕ 3.3

#### Переговоры с поставщиком

Лаура Фут работает специалистом по закупкам мужских галстуков в *Hatfields*, региональной сети универмагов. Джон Леари, торговый представитель *Antonelli*, только что закончил презентацию новой линии моделей осеннего сезона. Он хотел бы продать партию галстуков в *Hatfields*. Эти универмаги пользуются заслуженным уважением в отрасли, и контракт с ними открыл бы ему дорогу в другие сети магазинов.

Новые модели произвели на Лауру хорошее впечатление, и она решила заказать партию из 1200 штук. «*Antonelli*» - новая марка мужских галстуков, но ее компания никогда раньше с нею не работала.

Лаура и Джон проведут переговоры по следующим условиям заказа:

1. *Цены.* Розничная цена на галстуки составит \$ 30. Лаура хотела бы приобрести их как можно дешевле. Минимальная цена, на которую согласится Джон, - \$ 13, а максимальная, на которую согласится Лаура, - \$ 21 за штуку.

2. *Привилегии при возврате.* Так как *Hatfields* никогда не продавал галстуки *Antonelli*, Лаура не уверена, что они будут пользоваться высоким спросом. Она хотела бы иметь возможность вернуть все непроданные галстуки в конце осеннего сезона в обмен на наличные. Компания *Antonelli* в прошлом соглашалась на возврат лишь 50 % заказа (600 штук).
3. *Продвижение.* В ходе презентации Джон упомянул, что был бы рад, если бы *Hatfields* включил его галстуки в рождественскую программу продвижения. Лаура думала об этом, но в таком случае ей пришлось бы отказаться от стимулирования сбыта других товаров, что может снизить плановую норму прибыли.
4. *Порядок оплаты.* Лауре выгодно оплатить поставку как можно позже. Джон, напротив, хотел бы получить деньги как можно раньше. В отрасли оплата производится через 30, 60 либо 90 дней.

Занятие подготовлено профессором Б. Вейцем, Университет штата Флорида.

### ЗАНЯТИЕ 3.4

#### Сколько стоит хороший запах?

В последние два рождественских сезона *Courtney's*, магазин подарков, предлагал ароматные горшочки, перевязанные красивой ленточкой и упакованные в пластиковый пакет. Издаваемый ими запах гвоздики наполнял благоуханием любое помещение, включая магазин.

Два года назад закупочная стоимость одного горшочка составляла \$ 4,50. В *Courtney's* (единственном магазине в городе, который их продавал) было реализовано 300 штук по цене \$ 9,50. Запас ароматных горшочков иссяк за 10 дней до Рождества, а заказывать новую партию было слишком поздно.

В прошлом году производитель поднял цену до \$ 5,00, поэтому розничная цена в *Courtney's* возросла до \$ 9,95. Хотя наценка оказалась немного ниже, чем год назад, владелец магазина чувствовал, что в цифре \$ 10 есть нечто магическое. Магазин опять продал весь свой запас, на этот раз 600 штук и за пять дней до праздника.

В этом году оптовая цена поднялась до \$ 5,50, и в магазине пытаются определить соответствующую розничную цену. Владелец не хотел бы «переступить» через \$10 (оставить \$ 9,95), однако специалист по закупкам с ним не согласен: «Я должен выжимать из товара все, на что он способен. Этот товар ходовой. Мы по-прежнему остаемся единственным магазином в городе, который его продает, а в прошлом году спрос так и не был удовлетворен. Я думаю, следует назначить цену в \$ 12,50, тогда наценка составит 56 %. Если

оставить старую цену, мы сами себя накажем, ведь наценка будет ниже, чем в прошлом году. Даже если покупатели плохо отнесутся к новой цене, чтобы получить ту же прибыль нам придется продать всего 480 ТЕ».

Владелец магазина возражает: «Этот запах является неотъемлемой "частью" нашего магазина. Он привлекает людей в магазин, как приманка, а его аромат расслабляет покупателей, они с легкостью тратят деньги. Я считаю, что придется оставить прежнюю цену, пусть и в ущерб наценке. А если сможем продать больше, получим ту же прибыль. Думаю, следует закупить 1000 ТЕ. Более того, если покупатели увидят, что цена на знакомую вещь поднялась на 25 %, они могут подумать, что в нашем магазине увеличились все цены».

### Вопросы

1. Какую цену следует назначить на горшочки?
2. Какой, по вашему мнению, будет объем продаж при каждом уровне цен?
3. Какая цена позволит получить наибольшую прибыль?
4. Какие еще факторы следует учесть?
5. Какую бы цену назначили вы и сколько единиц товара закупили?

Занятие подготовлено профессором Д. Эрlichem, Университет Мэримаунт.

### ЗАНЯТИЕ 3.5

#### Планируем рекламу

Крупный универмаг в Вашингтоне планирует провести в своем пригородном складе масштабную распродажу ковров и ковровых покрытий. Распродажа приурочена ко дню рождения города, когда 3 дня (с субботы по понедельник) объявляются выходными. На продажу будут выставлены ковры на сумму около \$ 2 млн, средняя цена одного ковра составит примерно \$300. За эти три дня компания надеется получить по меньшей мере \$ 900 000 выручки.

Компания продает ковры со склада впервые, однако ранее она довольно успешно экспериментировала с распродажами верхней одежды и мебели. Для распродаж было характерно следующее:

1. Объем продаж в первый день составил 50 %, на второй день - 35, на третий - 15 % выручки.
2. Покупку совершал каждый второй посетитель.

Известно также, что на такие распродажи обычно стекается масса покупателей, имеющих самые разные уровни доходов, некоторые из потребителей приезжают за 80 км. Вы - помощник менеджера по товарам. Ваш начальник попросил составить план рекламной кампании распродажи. Вы располагаете следующей информацией:

1. Рекламная полоса в ежедневной газете «Washington Post» стоит \$ 10 000, половина полосы — \$ 6000, четверть полосы - \$ 3500. Чтобы получить максимум пользы от газетной рекламы, компания всегда дает по два объявления (не обязательно одного размера) о предстоящем мероприятии.
2. Местная рекламная газета выходит раз в неделю и распространяется бесплатно среди 15 000 домохозяйств. Полоса в ней стоит \$ 700, половина полосы - \$ 400.
3. Чтобы охватить достаточную телевизионную аудиторию, необходимо дать рекламу как минимум на трех каналах, на каждом не менее восьми 30-секундных роликов по \$ 500. Реклама должна идти три или более дня. Производство ролика стоит \$3000.
4. У магазина заключены контракты с тремя радиостанциями. Одна из них работает на широкую аудиторию слушателей в возрасте от 25 до 34 лет, вторая популярна у 18-25-летних. Третья, передающая классическую музыку, имеет небольшую, но весьма обеспеченную аудиторию слушателей. Минимальная стоимость достаточно насыщенной радиорекламы (включая производство) составляет соответственно \$ 8000, \$ 5000 и \$ 3000.
5. Изготовление и рассылка 80 000 покупателям магазина цветного буклета стоит \$ 10 000. В прошлом на такую рекламу отреагировало около 3 % получателей.

## Вопросы

1. Зная, что компания планирует использовать в рекламной кампании различные средства массовой информации, составьте ее бюджет, не превышающий \$ 40 000.
2. Разработайте ежедневный график выхода рекламы.
3. Определите направления расходования средств.
4. Аргументируйте свои предложения.

Занятие подготовлено профессором Д. Эрlichem, Университет Мэримаунт.

### ЗАНЯТИЕ 3.6

#### Стэн продает футболки

Стэн Сопер продает футболки. Его магазин площадью 70 кв. м удачно расположен в торговом центре. В магазине есть футболки всевозможных расцветок и размеров, плюс сотни рисунков для горячего тиснения на ткани. Одна футболка стоит \$ 10. По оценкам Стэна, он стабильно удерживает 12 % рынка футболок с тисненым рисунком (всего за год в магазине продается около 100 000 таких футболок). Объем продаж футболок от месяца к месяцу практически не изменяется.

Затраты Стэна таковы:

Месячный рекламный бюджет магазина составляет \$200. Помощник Стэна получает \$ 240 в неделю, а сам Стэн \$ 300 (соответственно \$ 1040 и \$ 1300 в месяц). На брак (некачественные рисунки или неправильное их нанесение) приходится около 2 % объема продаж в ТЕ.

Аренда помещения магазина (\$ в месяц)	1400
Футболки (\$, шт.)	4,00
Рисунки (\$, шт.)	0,50
Оборудование для тиснения (\$)	24 002
Оборудование магазина (\$)	14 403
Телефон, почтовые расходы и прочее (\$ в месяц)	125



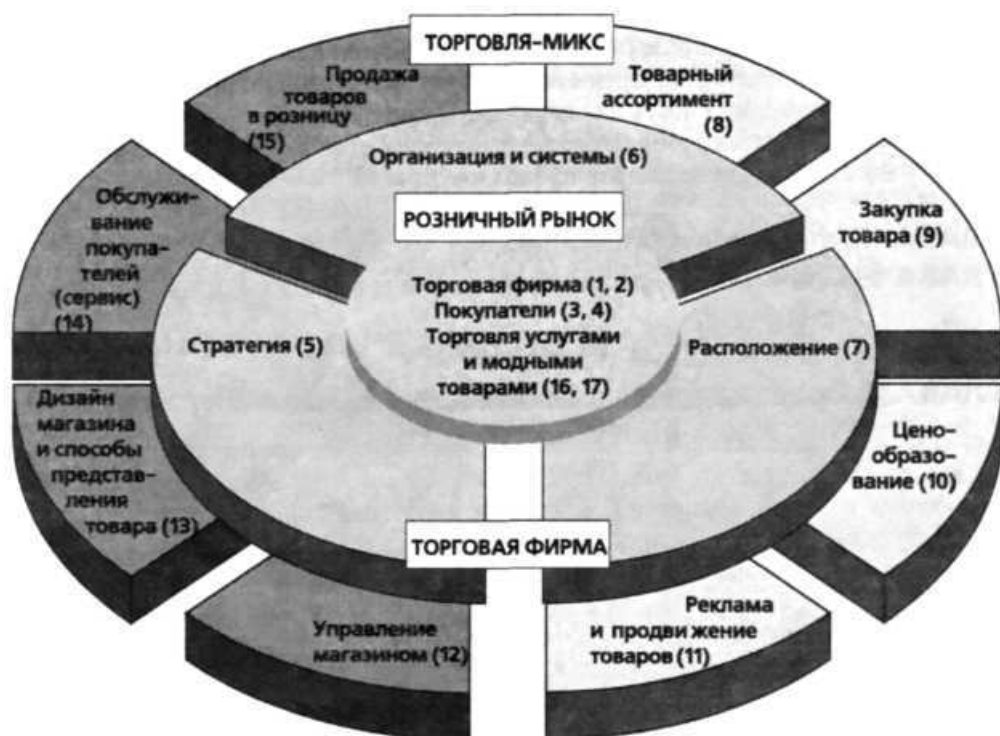
## Вопросы

1. Какова прибыль от продажи одной футболки?
2. Чему равна месячная точка безубыточности магазина?
3. Какую долю рынка должен иметь магазин, чтобы находиться в состоянии безубыточности?
4. Чему равна прибыль за месяц?
5. Стэн получил несколько новых моделей футболок и ожидает, что в следующем году объем сбыта увеличится до \$ 144 000. Он планирует увеличить размер рекламного бюджета до \$ 800 в месяц.
6. Если рекламный бюджет будет увеличен, сколько футболок необходимо будет продать для достижения безубыточности?
7. Сколько футболок необходимо будет реализовать ежемесячно, чтобы получить ту же прибыль, что и в текущем году?
8. Какой должна быть доля рынка в будущем году, чтобы прибыль осталась на прежнем уровне?
9. Какой должны быть доля рынка, чтобы прибыль Стэна за месяц составила \$3000?

Занятие подготовлено В. Р. Свириардом, Университет Бригхэм Янг.

# IV часть

## ТОРГОВЛЯ – МИКС – УПРАВЛЕНИЕ МАГАЗИНОМ



Часть IV посвящена элементам торговли-микс, относящимся к процессу управления розничными торговыми предприятиями: собственно управление магазином (гл. 12), представление товара (гл. 13), обслуживание покупателей (гл. 14) и продажа товаров в розницу (гл. 15). Традиционно считается, что управление товаром — важнейшая часть розничной торговли, а карьера в области закупок — кратчайший путь, позволяющий пробиться в высшее руководство торговой фирмы. Однако управление магазинами, их деятельностью приобретает все большее и большее значение и, возможно, в будущем станет основой успеха компаний розничной торговли.

Получить стратегическое преимущество посредством управления товарами становится труднее. Конкурирующие магазины, расположенные к тому же очень удобно для покупателей, предлагают практически аналогичный ассортимент. А раз так, на первый план выходят другие аспекты менеджмента — управления магазинами: атмосфера, представление товара, сервис. Именно они сегодня определяют магазины, пользующиеся успехом у покупателей.

Помимо стратегических преимуществ управление магазином представляет собой отличную возможность для карьеры. Тенденция к централизации закупок ведет к сокращению персонала соответствующих отделов. Но число Магазинов и управляющих ими менеджеров продолжает расти.

**ГЛАВА 12** Управление магазином

**ГЛАВА 13** Планировка, дизайн магазина и способы представления товара

**ГЛАВА 14** Обслуживание покупателей

**ГЛАВА 15** Продажа товаров в розницу

## УПРАВЛЕНИЕ МАГАЗИНОМ

- **Какие обязанности выполняют менеджеры магазинов?**
- **Как происходит отбор, прием на работу, обучение, мотивация и оценка работников?**
- **Как оплачивается труд продавцов?**
- **Как сократить потери магазина от хищений?**

**У**правление магазином играет критическую роль в деятельности торговой фирмы. Специалисты по закупкам могут создать самый что ни на есть восхитительный ассортимент, добиться низкой стоимости товаров, но если они не будут реализованы покупателям, все усилия компании пойдут прахом. Ни один, даже самый хороший товар не может продать сам себя. Руководство магазина должно обеспечить эффективное представление продуктов, предложить услуги, которые стимулируют и подкрепляют решение потребителя совершить покупку.

Образно говоря, менеджеры магазина находятся на «огневых рубежах» торговли. Они ежедневно контактируют с потребителями и лучше других сотрудников компании разбираются в потребностях покупателей и действиях конкурентов. С этой точки зрения учет фактора работников магазинов имеет огромное значение при разработке и реализации стратегии розничной торговли.

### ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ МАГАЗИНОВ

#### Проблемы управления магазином

Управление торговыми работниками — дело нелегкое. Многие магазины открыты допоздна, ради удобства покупателей работают по выходным. Основной наплыв посетителей приходится на обеденное и вечернее время, а также дни распродаж. В таких условиях двумя обычными сменами (по 8 ч в день) не обойтись, приходится нанимать дополнительных работников на неполную ставку (а они мало заинтересованы в своей работе и всегда могут уйти с нее).

Менеджерам магазина необходимо контролировать издержки, поэтому они осторожно подходят к вопросам повышения заработной платы, особенно в отношении рядовых работников. Зачастую в качестве продавцов, складских рабочих, кассиров и помощников работают сотрудники с небольшим опытом работы или вовсе не имеющие такового. А в результате — высокая текучесть кадров, провалы и низкие показатели работы магазина.

Недостаток опыта и низкая мотивация торговых служащих представляют весьма сложную проблему, потому что они работают непосредственно с покупателями. В отличие от производственных рабочих вся их деятельность находится на виду у посетителей магазина. Неряшливый внешний вид, небрежное отношение к покупателям оказывают неявное, но ощутимое отрицательное воздействие на показатели работы торгового предприятия.

**ФАКТ**  
В универмагах и специализированных магазинах расходы на оплату труда обычно составляют 25 % выручки от реализации и 50 % всех операционных затрат<sup>1</sup>.

## Обязанности

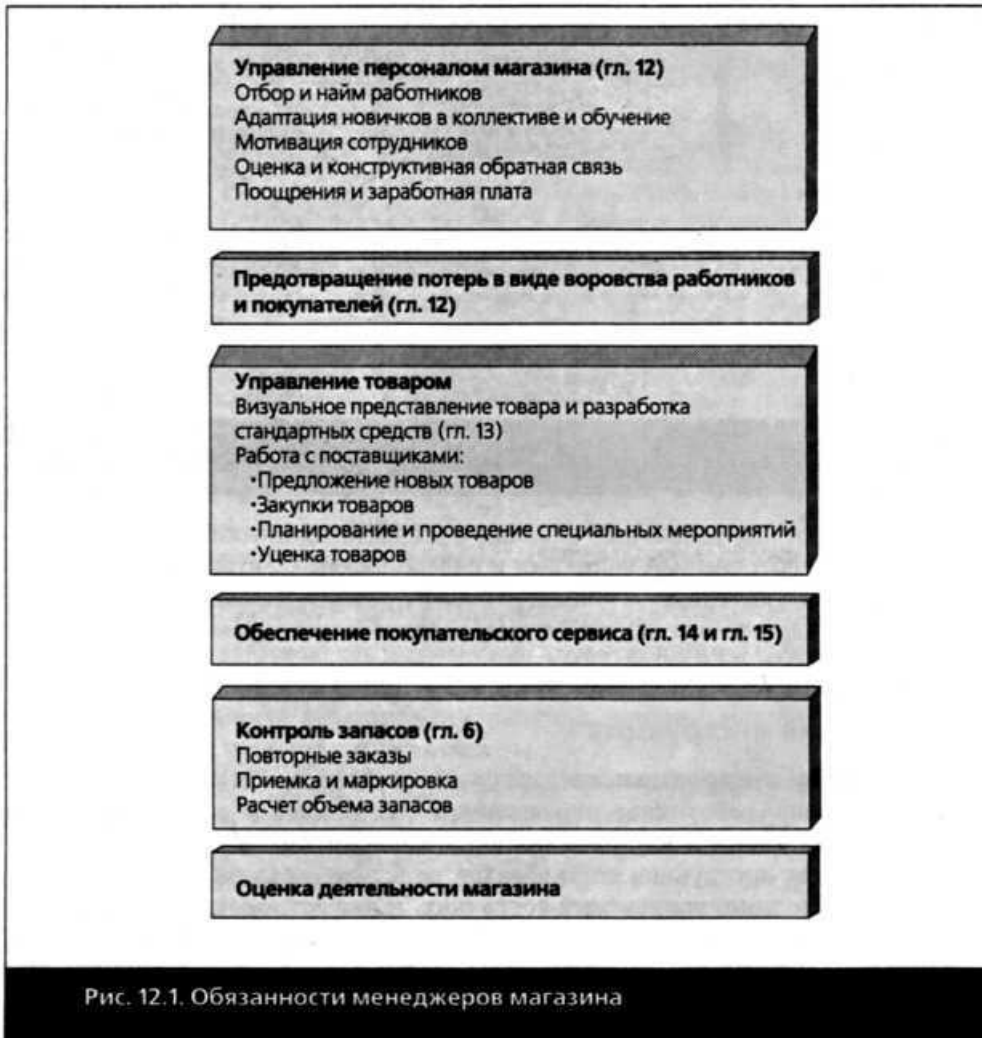
Обязанности менеджеров магазина представлены на *рис. 12.1*. Все функции разделяются на пять категорий: управление персоналом, предотвращение потерь, управление товаром, обеспечение сервиса и контроль запасов (в этой главе мы рассмотрим первые две). Гл. 13 посвящена роли работников магазина в представлении товара покупателям, а гл. 14 и 15 рассказывают об обслуживании покупателей и навыках розничных продаж. Вопросы контроля над уровнем запасов (в том числе обязанности работников) и информационные системы управления мы рассмотрели в гл. 6.

**Полномочия.** Менеджеры отвечают прежде всего за объем продаж и прибыль магазина, достигнутые ими показатели являются основными критериями оценки работы управляющих. Даже в общенациональных торговых сетях они по сути выступают в качестве независимых бизнесменов в рамках одной корпорации. Некоторые менеджеры руководят магазинами, численность сотрудников которых превышает 1000 человек, а объемы продаж — \$ 150 млн в год. Управляющих специализированными магазинами обычно в подчинении находятся от одного до четырех помощников и до 25 сотрудников, работающих на полную и неполную ставку.

Даже в придерживающихся принципов централизованного управления торговых фирмах руководство деятельностью магазина остается за его менеджерами. В обязанности работников штаб-квартиры входит отбор товаров и отправка их в магазины, предоставление подробной информации о способах представления тех или иных продуктов, контроль за объемами продаж и указания о снижении цен.

С другой стороны, и размер, и дизайн магазинов в одной и той же сети нередко значительно различаются. Площадь магазинов *The Gap*, например, варьируется от 300 до 3000 кв. м, некоторые из них имеют не один, а два этажа. Поэтому менеджеры магазинов обязаны принимать самостоятельные решения о методах реализации указаний штаб-квартиры компании.

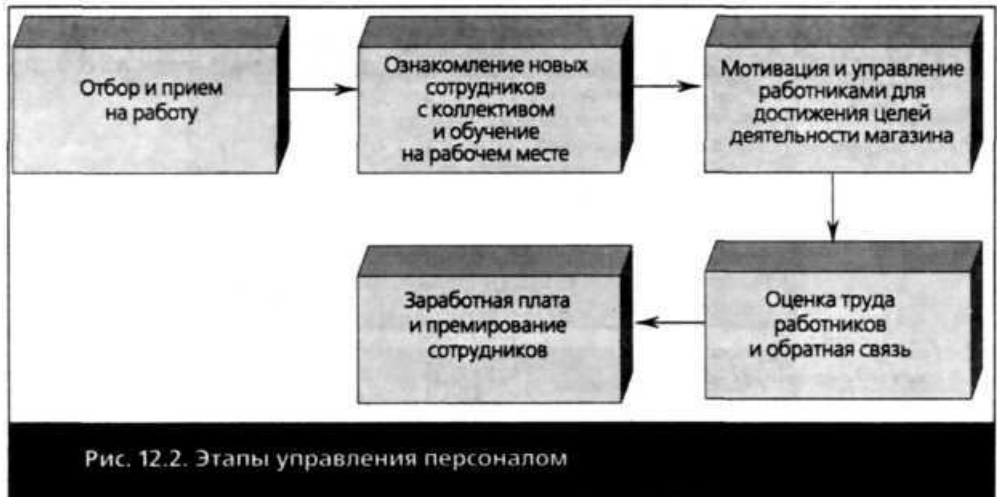
В крупных торговых сетях руководители магазинов работают совместно с региональными менеджерами, адаптируя ассортимент товаров к потребностям местного рынка. Кроме того, большинство менеджеров отвечают за закупки товаров местных производителей, скажем одежды с эмблемами футбольной команды находящегося неподалеку колледжа.



**ПОДГОТОВКА РАБОТНИКОВ.** Одна из важных функций менеджеров заключается в подготовке работников, способных принять на себя дополнительную ответственность и достойных более высоких должностей. В этом случае фирма получает более эффективных руководителей, а менеджеры — достойную замену при продвижении по служебной лестнице. В следующих разделах мы расскажем, как происходит подготовка работников: их отбор, прием на работу, обучение, мотивация, оценка и определение заработной платы. Весь процесс схематично представлен на *рис. 12.2*.

## Отбор и прием на работу

Первый этап в управлении персоналом магазина заключается в отборе и найме новых сотрудников, который производится на основании имеющихся должност-



ных инструкций для вакантных рабочих мест из потенциальных кандидатов, обладающих необходимыми навыками и способностями. Затем лучшие из них приглашаются на интервью. (Процесс отбора и приема на работу людей, заинтересованных в карьере в розничной торговле, рассматривается в приложении в конце книги).

### Должностная инструкция

**В должностной инструкции**, которая служит руководством по отбору, найму, обучению и оценке работников, перечисляются выполняемые работником функции и могут указываться желательные показатели его деятельности.

Должностная инструкция составляется на основе анализа действий, которые обязан исполнять конкретный сотрудник, и необходимых для этого навыков. Это не универсальный документ — обязанности торговых работников изменяются в зависимости от типов магазинов и отделов. Продавцы одежды работают в торговом зале и должны уметь начать общение с покупателями. Продавцы косметики и ювелирных изделий работают за прилавком, так что первыми к ним обращаются сами посетители магазинов. В первом случае от продавцов требуется более агрессивное поведение, чем во втором.

Инструкция обычно оформляется на бумаге, чтобы ее можно было обсудить с сотрудниками магазина и кандидатами на работу.

### Подбор работников

Для поиска новых сотрудников используются рекламные объявления в газетах, контакты с работниками конкурирующих фирм и других компаний, сотрудничество с агентствами по трудоустройству, университетами и колледжами. Нередко компании предлагают своим сотрудникам приводить на собеседования своих друзей и знакомых. Об одном таком эксперименте рассказывается в *при- мере 12.1*.

## ПРИМЕР 12.1

## Разыскиваются «звезды»

Независимая региональная сеть универмаргов из Филадельфии *Strawbridge & Clothier* разработала программу поиска новых сотрудников *STAR Search* («Поиск звезд»), призванную стимулировать работников компании предлагать кандидатуры на должности продавцов. Если претендент принимается на работу, проходит испытательный срок и получает удовлетворительную оценку, предложивший его кандидатуру сотрудник компании поощряется оплаченным выходным днем.

Количество таких выходных не ограничено. Собственно, одними днями отдыха поощрение не ограничивается: всякий раз, когда работник приводит хорошего кандидата, его имя заносится в список на билеты на престижные мероприятия, обеды в фешенебельном ресторане, выезды за город на выход-

ные. Кроме того, он имеет возможность выиграть специальные призы: отпуск на двоих и \$2500, \$1000 наличными, \$500 в виде подарочных сертификатов и т. д.

За первый год существования программы по рекомендациям сотрудников компания приняла на работу 834 человека — 25 % всех продавцов, нанятых в торговой сети. *Strawbridge & Clothier* в среднем принимает на работу 17 % кандидатов, привлеченных объявлениями в газетах, однако среди предложенных «звездных» кандидатур этот показатель достиг 57 %. Пол Хоманс, директор по персоналу, считает, что программа «Поиск звезд» обходится в пять раз дешевле поиска работников через газеты.

Источник: данные компании.

## Отбор претендентов для интервью

Процесс отбора заключается в сравнении характеристик и навыков претендентов на получение работы в магазине с требованиями должностной инструкции. В качестве источника информации о кандидате обычно используются анкеты, характеристики и результаты тестов.

**АНКЕТЫ.** В анкете претендент на вакантное место указывает сведения о прежнем месте (местах) работы, заработной плате, причинах ухода, данные об образовании и профессиональной подготовке, здоровье и ссылки на характеристики. С помощью этой информации занимающийся наймом менеджер определяет соответствие претендента минимальным требованиям, а также получает основу для будущего интервью.

Основное внимание уделяется прошлым занятиям претендента. Частая смена работы без достаточных на то причин нередко свидетельствует о неумении или нежелании кандидата выполнять должностные обязанности. Кроме того, менеджеры обращают внимание на то, что «написано между строк», а именно периоды времени, в течение которых претендент нигде не работал и не учился. О том, чем занимался кандидат в «свободное от работы время», обычно просят рассказать на интервью.

**ХАРАКТЕРИСТИКИ.** Характеристики используются для проверки информации, указанной в анкете. При необходимости менеджер связывается с сотрудниками компаний, в которых работал претендент, и его бывшими начальниками, ссылки на которых в анкете отсутствуют.

**ТЕСТЫ.** Психологические тесты на интеллектуальные способности, личностные качества и интересы могут показать претендента с новой стороны. Тесты на интеллект, например, позволяют получить информацию о природных способностях кандидата и используются при составлении программы обучения. Многие роз-



нические торговцы используют тесты для оценки честности и этичности претендентов на работу. Кроме того, проводятся тесты на применение наркотиков.

## Выбор

После предварительного отбора кандидатов с ними обычно проводится интервью, или собеседование. Как правило, именно здесь и решается, получит ли претендент новую работу или нет. Менеджер магазина должен хорошо подготовиться к интервью, постоянно контролировать ход собеседования.

Цель интервью состоит отнюдь не в том, чтобы задать массу вопросов, а в том, чтобы получить необходимую информацию.

Чтобы ничего не упустить, менеджер заранее составляет список вопросов, которые определяются после анализа анкеты претендента и требований должностной инструкции. Некоторые типовые вопросы, которые обычно задаются на интервью, представлены на *рис. 12.3*.

## ЗНАКОМСТВО С КОЛЛЕКТИВОМ И ОБУЧЕНИЕ

После того как новый сотрудник принят на работу, его следует ознакомить с фирмой и ее правилами (политикой). Розничные торговцы стремятся, чтобы новички активно, участвовали в деятельности компании, вносили свой вклад в ее успех. Новые служащие и сами стремятся побольше узнать о своих обязанностях и фирме, на которую они решили работать. Процесс превращения новичка в эффективного сотрудника фирмы называется **социализацией**.

Процесс социализации не ограничивается рассказами о прошлом, настоящем и будущем фирмы, его основная цель — создание долгосрочных и тесных взаимоотношений в рабочем коллективе, что позволяет снизить текучесть кадров. **Текучесть кадров** — это доля работников (в процентном выражении), покидающих фирму за определенный промежуток времени (обычно за год).

Высокая текучесть сотрудников нередко приводит к снижению объема продаж магазина (новые работники не обладают необходимыми навыками и знаниями о правилах и товарах компании, следовательно, первоначально эффективность их работы с покупателями невелика) и возрастанию его затрат (в связи с необходимостью постоянного поиска и отбора новых членов коллектива).

## Программа ориентации

Цель программы ориентации — минимизация общего шока, который обычно бывает у только что принятых на работу сотрудников, и знакомство с коллективом. На новом рабочем месте от неожиданностей не застрахованы самые опытные и зрелые кандидаты. Выпускники колледжей и университетов, принятые на младшие или вспомогательные управленческие должности, часто бывают поражены степенью отличий их работы от студенческой жизни (см. *пример 12.2*).

<b>ФАКТ</b>
В сетях
специализированных
магазинов текучесть кадров
среди менеджеров
достигает 50 %, а среди
продавцов — 100 %.

**ОБ ОБРАЗОВАНИИ**

Какие учебные предметы вам больше всего нравились и не нравились в институте? Почему?

Если бы у вас была возможность пойти в школу еще раз, что бы вы изменили? Почему?

Как вы проводили лето во время учебы в институте?

Была ли у вас временная работа (работы)? Какая из них вам была наиболее интересна? Что было для вас самым сложным в совмещении работы и учебы? Что бы вы посоветовали тому, кто хочет учиться и работать одновременно?

Каким достижением вы больше всего гордитесь?

**О ПРОШЛОМ ОПЫТЕ**

Как вы представляете себе идеального менеджера? Подчиненного? Коллегу?

Что вам больше/меньше всего понравилось в прошлой работе?

С какими людьми вам проще/сложнее всего работать? Почему?

На какую, самую высокую ступеньку «карьерной лестницы» вам удавалось подниматься?

Опишите условия труда на вашей предыдущей работе, включая давление со стороны руководства. Как вы с этим справлялись?

Какие обязанности на прошлой работе показались вам трудновыполнимыми?

Какая из всех ваших работ оказалась наиболее/наименее стоящей?

Какие проблемы вам приходилось решать во время работы?

Почему вы хотите оставить вашу нынешнюю работу?

Что вы будете делать, если...?

Как вы поступите с...?

Чего бы вы хотели избежать в будущей работе?

Как вы считаете, что является вашей самой сильной/слабой стороной?

В чем заключаются ваши обязанности на текущей работе?

Расскажите о ваших бывших коллегах или подчиненных. Как они работают?

Приходилось ли вам принимать рискованные решения и каковы были их последствия?

Какую характеристику вам даст предыдущий работодатель?

Что вы делаете, если не можете самостоятельно разрешить проблему?

**ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ НЕ СЛЕДУЕТ ЗАДАВАТЬ КАНДИДАТУ**

Планируете ли вы завести детей/семью? Каковы ваши планы на брак? Чем занимается ваш муж/жена? Что будет, если мужа/жену переведут на новое место работы и придется переехать? Кто будет заниматься детьми, когда вы на работе? (Для мужчин) Как вы относитесь к руководителю-женщине?

Сколько вам лет? Когда ваш день рождения? Как вы будете себя чувствовать, если ваш руководитель будет моложе вас? Где вы родились? Где родились ваши родители?

Если ли у вас физические недостатки? Если да, то какая помощь понадобится вам для выполнения работы? Насколько серьезны эти недостатки?

Какую религию вы исповедуете? Какую церковь посещаете? Если ли у вас религиозные предрасположения, которые не позволяют вам работать в определенные дни недели?

Считаете ли вы, что ваша национальность станет проблемой для выполнения работы?

Обычно вопросы охватывают несколько тем, выбранных перед интервью. В начале каждой из них задается общий вопрос типа: «Расскажите мне о своей прошлой работе». На такие вопросы от респондента ждут развернутого ответа. Затем следует серия более конкретных вопросов: «Чему вы научились на этой работе?» или «Сколько человек было у вас в подчинении?»

Рис. 12.3. Вопросы, задаваемые на интервью

Программа ориентации может длиться от нескольких часов до нескольких недель. Например, новому продавцу достаточно двух, трехчасового знакомства с правилами и процедурами работы с кассовым аппаратом. С другой стороны, новому менеджеру магазина или помощнику управляющего для ознакомления

## ПРИМЕР 12.2

## От студента к помощнику менеджера

Многие выпускники испытывают большие трудности при получении первой полноценной работы, потому что жизнь учебная и жизнь профессиональная имеют слишком мало точек соприкосновения. В институте студент обычно «подчиняется» двум-трем «начальникам» (профессорам), которые сменяются каждый семестр, причем имеет возможность выбора. Но помощник менеджера (а именно такую должность чаще всего получают выпускники учебных заведений) редко выбирает себе руководство и работает на одного шефа в течение нескольких лет.

Студенческая жизнь протекает довольно однообразно (четыре-шесть часов занятий с предсказуемым началом и концом). Менеджеры же выполняют широкий спектр действий, каждое из которых имеет свой временной горизонт, начиная с 15-минутного общения с покупателем и заканчивая разработкой и выполнением товарного бюджета на целый сезон.

Решения, принимаемые студентами и менеджерами, также различны. К примеру, студенты могут принимать несколько важных решений в день в ходе аудиторных занятий. На одном семинаре принимается и выполняется один набор решений, на следующем — второй и т. д. В розничной торговле стратегические решения готовятся в течение длительного периода времени, и большинство из них, особенно в отношении товаров и цен, принимаются на основе неполной информации. В реальной жизни специалисты по закупкам не располагают той обширной информацией, которую имеют студенты на практических занятиях. Наконец, у менеджеров бывают периоды, когда им приходится выполнять исключительно рутинные обязанности.

Источник: Daniel Feldman, *Managing Careers in Organization* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989), pp. 45–52.

со спецификой работы может потребоваться несколько недель. Торговая компания *Burdines*, к примеру, ежегодно привлекает около 150 выпускников учебных заведений для участия в программе подготовки менеджеров. Программа ориентации «новобранцев» рассчитана на четыре недели, и все это время они проживают в гостинице. В течение этого срока студенты посещают специальные занятия, встречаются с высшими руководителями компании, работают над проектами. По окончании программы они получают свою первую должность менеджера отдела в одном из магазинов *Burdines*.

В процессе ознакомления новых работников с компанией и ее коллективом менеджеры стараются установить обратную связь с новичками, не только предоставить им информацию о фирме, но и ответить на все их вопросы.

## Обучение новых работников

Профессиональная подготовка принятых на работу сотрудников включает в себя их участие в обучающей программе и обучение непосредственно на рабочем месте.

**ОБУЧАЮЩАЯ ПРОГРАММА.** В течение этой, так сказать, официальной части обучения новички получают (или обновляют) основные знания и вырабатывают навыки, необходимые в их работе. Например, продавцы изучают политику компании, правила работы на кассовом терминале и простейшие правила продажи товаров; те, кто будет работать на складе, учатся правильно принимать и оформлять товар. Программа обучения может включать лекции, аудио- и видеокурсы. Новые работники получают справочные руководства и изучают правила веде-

ния деловой корреспонденции. В крупных фирмах эта часть обучения обычно проводится централизованно (в штаб-квартире или региональном офисе), под руководством отдела кадров.

**ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ.** Вторая часть обучения новых работников происходит уже на рабочем месте. Работник получает задание, за выполнением которого следит его руководитель. Лучший способ закрепления теоретических знаний — проверка их на практике. Обычно менеджеры магазинов составляют специальные планы развития навыков вновь принятых сотрудников и вместе с новичками работают над их реализацией.

### **Анализ достижений и неудач**

Новый работник просто обречен на ошибки. К сожалению, многие менеджеры негативно относятся к неудачам «новобранцев», что не позволяет новичкам извлечь из ошибки хоть какую-то пользу.

Хороший управляющий магазина создает такую атмосферу, в которой и продавцы, и менеджеры отделов имеют право на эксперименты, различные подходы к представлению и продаже товара. Конечно, они понимают, что некоторые нововведения не оправдают ожиданий, и в этих случаях избегают критики отдельных продавцов. Менеджеры и их подчиненные совместно обсуждают итоги неудачной новации, анализируют ошибки, намечают пути дальнейшей работы.

## **МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ МАГАЗИНА**

Для того чтобы прошедший обучение работник получил возможность раскрыть свой потенциал и надлежащим образом выполнял свои функции (см. *табл. 12.1*), его необходимо мотивировать. Мотивация персонала — одна из самых сложных задач менеджеров.

### **Определение целей**

Эффективность труда работников магазинов повышается в тех случаях, когда они уверены в том, что 1) установленные менеджерами цели вполне достижимы, но для этого необходимы определенные усилия; 2) решение поставленных задач будет соответствующим образом вознаграждено. Таким образом, мотивация торговых работников заключается в определении реалистичных целей деятельности и адекватном поощрении.

В *табл. 12.1* представлены цели, на достижение которых ориентированы «работники прилавка» американской региональной сети универмагов, отражающие пять характеристик торговли: объем продаж в час, средний размер сделки, количество множественных сделок (продаж нескольких товаров одновременно), количество привилегированных клиентов и количество встреч с ними. **(Привилегированные клиенты** — это покупатели, с которыми продавцы общаются регулярно, рассылают им уведомления о поступлении новых товаров, назначают встречи для специальных презентаций). Кроме показателя объема сбыта деятельность продавцов оценивается и по величине недостачи в отделе, в

ТАБЛИЦА 12.1

Система оценки работы продавцов магазина

	Средние показатели по компании	Показатели конкретного продавца
Объем продаж в час (\$)	75	65
Средний объем сделки (\$)	45	35
Процент множественных сделок (%)	55	55
Число привилегированных покупателей	115	125
Число встреч с привилегированными покупателями	120	95
Недостача в отделе (%)	2,0	1,8
Системные ошибки	10	2
Качество представления товара (по 10-балльной шкале)	5	8

котором они работают; ошибкам при работе с кассовым терминалом; вкладом в поддержание внешнего вида отдела.

Менеджеры обязаны возможно более точно определить цели, которые они ставят перед сотрудниками. Далеко установленные «мишени» не вызывают интереса у работников, которые чувствуют, что им никогда не достичь планируемых результатов. И наоборот, если установить легко достижимые цели, способности сотрудников так и не раскроются.

В нашем примере в качестве целей выступают не индивидуальные, а средние показатели деятельности торговых работников компании. Однако наиболее эффективными цели становятся именно тогда, когда они основываются на опыте и знаниях конкретных людей. Опытные продавцы, уверенные в собственных силах, должны «решать» более сложные задачи, что побуждает сотрудников работать в соответствии со своими возможностями. Молодым и неопытным продавцам следует устанавливать более простые цели, которые они действительно смогут достичь. Если сотрудник с первых своих Шагов в компании научится выполнять и перевыполнять намеченные задания, он приобретает уверенность в себе и продолжает совершенствоваться. Чуть позже мы рассмотрим роль материального поощрения в мотивации сотрудников торговой компании.

## Моральный климат

Настроение работников магазина во многом определяет их желание работать. Как правило, в успешно работающих магазинах, работники которых имеют положительные стимулы к труду, проблем с моральным состоянием персонала не возникает. Но если показатели объема продаж начинают сокращаться, ухудшается и настроение сотрудников, а вместе с ним пропадает и интерес к работе. Ниже мы опишем некоторые программы, применяемые для поддержания «боевого духа» работников магазина.

В качестве средства мотивации менеджеры могут проводить встречи с персоналом в рамках отделов или магазина в целом, на которых сотрудники информируются о новых товарах и программах, происходит обмен мнениями, руководители выслушивают предложения рядовых работников.

Поддержанию высокого морального духа в торговой фирме способствуют установление гибкого графика работы, разделение обязанностей и программы ухода за детьми, позволяющие сотрудникам наиболее эффективно использовать рабочее и свободное время.

**Гибкий график работы** предполагает возможность самостоятельного выбора рабочих дней и часов сотрудниками магазина. При разделении обязанностей два работника (добровольно) отвечают за работу, которую ранее выполнял один. Обе программы позволяют подстроить работу под другие обязанности сотрудников магазина, как, например, необходимость одному из супругов встречать возвращающихся из школы детей.

Так как во многих семьях и муж, и жена работают, многие торговцы предлагают помощь по уходу за детьми. При штаб-квартире компании *Sears*, к примеру, есть большой детский сад.

Все эти программы помимо главной своей задачи — поддержания высокого духа работников — еще и привлекают наиболее способных сотрудников, которые просто не в состоянии придерживаться жесткого графика.

## Сексуальные домогательства

Еще один важный аспект управления персоналом — **сексуальные домогательства**. Под этим термином понимается неспровоцированные нападки, предложения сексуального характера и прочие физические и словесные действия, имеющие неприятный, агрессивный характер. Понятие домогательства не ограничивается требованиями сексуальной близости в обмен на какие-либо при-



**Сексуальные домогательства — недопустимый метод управления магазином. Менеджерам следует избегать действий, которые расцениваются или могут быть восприняты как некорректные**

вилегии по работе (например, повышение по службе), оно включает в себя уже создание враждебной рабочей атмосферы.

Сексуальными притязаниями считаются непристойные комментарии, жесты, глупые шутки и надписи, а также показ неприличных фотографий, взгляды, которые могут быть расценены как сексуальные, утверждения, о том, что какой-то работник добивается карьерного продвижения посредством секса и просто порочащие чью-то репутацию высказывания. Менеджеры должны стараться всячески избегать подобных обвинений.

## ОЦЕНКА РАБОТНИКОВ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

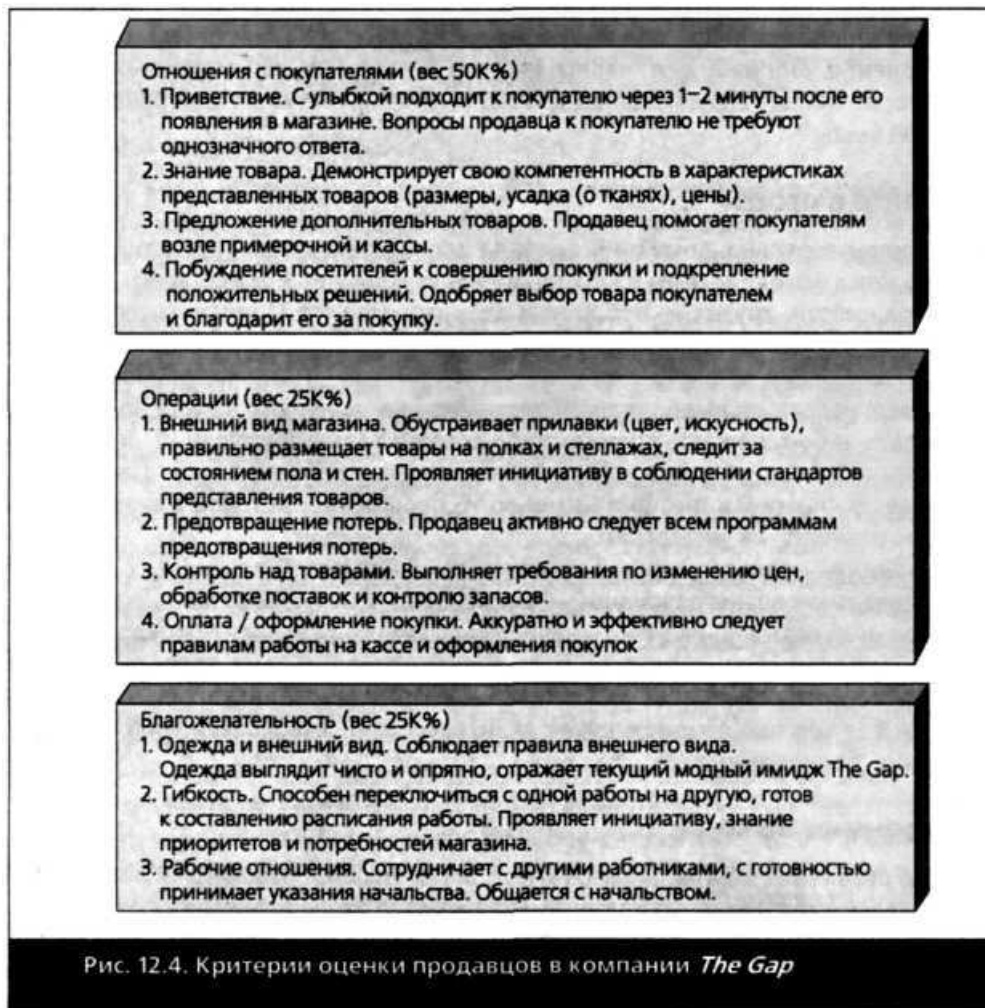
Четвертый этап управления персоналом (см. *рис. 12.2*) заключается в оценке деятельности работников и обратной связи с ними, цель которого — определение лучших и худших сотрудников и соответственно вознаграждение усилий и мастерства первых и совместная разработка планов для тех, кто мог бы трудиться лучше. В некоторых случаях не справляющихся со своими обязанностями работников придется уволить, в других — рекомендуется провести с ними дополнительную программу обучения.

В крупных фирмах процедуру и критерии оценок обычно разрабатывает отдел кадров, однако проводят ее непосредственные начальники — менеджеры, которые наиболее тесно взаимодействуют со служащими, труд которых подлежит аттестации.

Как правило, оценка деятельности сотрудников производится один-два раза в год. Наиболее эффективный метод совершенствования навыков работников магазина — возникающая после аттестации обратная связь между ними и менеджерами, поэтому работа служащих-новичков оценивается чаще. Справедливости ради следует отметить, что частые формальные оценки отнимают у менеджеров массу времени, а работники могут не успеть отреагировать на замечания. Зная это, менеджеры практикуют неформальную оценку подчиненных.

Проведение формальной аттестации целесообразно только в тех случаях, когда работникам известно, что они обязаны делать, достижения каких показателей ожидает от них руководство и как будут оцениваться полученные результаты. На *рис. 12.4* представлены критерии оценки, продавцов, применяемые в компании *The Gap*.

Общая оценка работника в *The Gap* выставляется на основе субъективных впечатлений управляющего магазином и его помощников. Основное внимание уделяется общим показателям деятельности магазина (наибольший вес), что, как предполагается, стимулирует сотрудников к командной работе. Однако такие оценки могут быть пристрастны и неточны. На мнение менеджера, например, нередко влияют размолвки с подчиненными или результаты оценки других работников, он может находиться под впечатлением, что продавец плохо обошелся с покупателем пару дней назад, и забыть, что до этого сотрудник демонстрировал превосходные качества на протяжении трех месяцев. Не исключено, что, если менеджер сначала оценивал нескольких лучших работников, он неосознанно зависит и показатели «среднего продавца».



Объективные критерии (см. *табл. 12.1*) позволяют избежать многих подобных неточностей, так как оценки основываются на «беспристрастных» цифрах. Принятая в компании *The Gap* система базируется на системе критериев, но измеряются они субъективно.

## ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Пятый и последний этап управления персоналом связан с оплатой труда сотрудников. Работники магазина получают как внешние, так и внутренние выгоды. **Внешние выгоды** — это блага, предоставляемые служащим менеджером или фирмой в целом, — заработная плата, продвижение по служебной лестнице, признание. **Внутренние выгоды** проистекают из чувства хорошо выполняемой сотрудником работы. Например, многим «работникам прилавка» просто



нравится продавать вещи, они считают этот процесс увлекательным и интересным. Конечно, они ожидают, что их участие будет адекватным образом вознаграждено, но в то же время они стремятся помочь покупателям приобрести необходимую вещь.

### **Внешние выгоды**

Менеджеры торговых компаний должны использовать весь имеющийся арсенал внешних выгод: кого-то из сотрудников интересует прежде всего повышение в должности, других — публичная оценка их заслуг. Понятно, что разработать индивидуальные программы поощрений в крупных фирмах практически невозможно. Один из вариантов возможного выхода — *«порционные» планы*. Например, работник, выполнивший поставленные перед ним задачи, имеет право выбрать либо денежную премию, либо дополнительный выходной, либо получить дополнительную скидку на предлагаемый в магазине товар. Такой план позволяет работникам выбирать именно то поощрение, которое в наибольшей степени отвечает их интересам.

*Признание* является важной нематериальной выгодой для многих работников (о денежном вознаграждении — чуть позже). Сотрудники высоко ценят положительный отзыв об их работе непосредственного руководителя, однако публичное признание их заслуг — куда значительней. Кроме того, публичное поощрение мотивирует всех работников магазина, а не только тех, кто его заслужил, так как оно демонстрирует заинтересованность менеджеров в вознаграждении подчиненных.

### **Внутренние выгоды**

Многие розничные торговцы используют для мотивации работников лишь внешние выгоды, когда менеджер принимает решение о премировании сотрудника, достигшего плановых показателей по объему продаж. Однако в данном случае теряется чувство личного удовлетворения от работы, так как работникам дают понять, что единственный стимул их труда в организации — деньги, а так ничего интересного в их работе нет.

Когда человек чувствует, что он получает внутренние выгоды от своего занятия, он стремится повысить свою квалификацию. Это все равно что играть в компьютерную игру, которая настолько интересна, что хочется довести требуемые в ней навыки до совершенства.

Один из способов извлечения удовольствия из работы — проведение конкурсов и состязаний с относительно небольшими призами. Особенно эффективны конкурсы тогда, когда шанс выиграть есть у всех. Если выигрывают только лучшие, остальным становится неинтересно, более того, отсутствие перспективы деморализует его участников. Вот пример удачного конкурса. В течение двух недель каждый сотрудник отдела, которому удалось продать костюм, вытягивает из колоды игральную карту. Выигрывает тот, у кого по завершении на руках окажется лучшая их комбинация, как в покере. Такое состязание мотивирует к активной работе всех продавцов в течение всего срока конкурса. Даже тот, кто

продаст всего четыре костюма, имеет шанс на победу, если у него будет четыре туза. Конкурсы должны проводиться для того, чтобы активизировать и воодушевить работников, а не для того, чтобы выплатить им некую премию.

## Системы оплаты труда

Основное предназначение оплаты труда — привлечение на работу эффективных сотрудников, мотивирование их в соответствии с целями фирмы и вознаграждение их усилий. Разрабатывая систему оплаты труда, необходимо стремиться к балансу между затратами и зарплатой, достаточной для того, чтобы заинтересовать хороших работников.

**ПОЧАСОВАЯ ФОРМА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ТВЕРДЫЙ ОКЛАД.** В большинстве торговых фирм проводится различие между сотрудниками, получающими почасовую заработную плату и твердый оклад. В первой оплачивается каждый час работы сотрудника, а оклад предполагает еженедельное получение фиксированной суммы денег, без права на сверхурочные. Если сотрудник на почасовой оплате работает более 40 часов в неделю, ему полагается дополнительное вознаграждение. Однако в том случае, когда магазин испытывает временные затруднения, его могут попросить работать менее установленной нормы. Таким образом, почасовая система оплаты труда является более гибкой. Большинство менеджеров имеют твердые оклады, а продавцам, как правило, оплачивается каждый час работы.

**РАЗНОВИДНОСТИ СИСТЕМ ОПЛАТЫ.** Оплата труда — наиболее эффективное средство мотивации сотрудников, особенно в тех случаях, когда они считают, что получают достойное вознаграждение, т. е. когда заработная плата и другие формы вознаграждений соответствуют проделанной работе. Вообще говоря, чем проще система оплаты, тем лучше. Простые системы легки в управлении, и работники всегда понимают, сколько и за что они получают.

В торговых фирмах обычно используется одни или несколько из следующих систем: простая система окладов, простые комиссионные, оклад плюс комиссионные и бонусы за превышение норм. В *табл. 12.2* сравниваются простая система окладов и стимулирующие системы оплаты труда.

ТАБЛИЦА 12.2 Преимущества повременной и стимулирующей систем оплаты труда	
Простая система окладов	Стимулирующие системы
Гибкость в перемещении сотрудников по рабочим местам	Высокий мотивационный потенциал
Способствует приверженности работников фирме	Переменные затраты на оплату труда
Проста для понимания	Оплата связана с производительностью
Проста в управлении	
Способствует улучшению деятельности, не связанной с продажами, такой как обслуживание покупателей	

При **простой системе окладов** продавцы или менеджеры получают фиксированную сумму денег за каждую неделю или час работы. Для продавца может быть установлена ставка \$ 6 в час, а для менеджера — оклад \$ 500 в неделю. Такая система отвечает интересам как работников (проста для понимания), так и магазина (проста в управлении).

Несомненное достоинство простой системы окладов — возможность беспрепятственного перемещения сотрудников по рабочим местам. Продавцы могут выполнять функции, не связанные с продажей товаров (обустройство прилавков, например), и вряд ли будут огорчены, если их переведут из отдела с большим объемом продаж в более спокойный.

Основной недостаток данной системы — отсутствие у работников стимулов к повышению производительности, так как им прекрасно известно, что в краткосрочном периоде их зарплата гарантирована, работают ли они «засучив рукава», или расслабляются. Второй недостаток — постоянные издержки фирмы остаются неизменными даже в тех случаях, когда объем продаж сокращается.

**Стимулирующие системы оплаты** предполагают, что зарплата работника определяется производительностью его труда. Некоторые системы предусматривают, что оплата труда сотрудника целиком состоит из *комиссионных* (простые комиссионные), когда продавец, к примеру, получает определенный процент (7 %) от стоимости реализованных товаров за вычетом стоимости возвращенных. Некоторые торговцы определяют комиссионные проценты в зависимости от категории товара (4 % по низкорентабельным товарам и 10 % по высокоприбыльным). Используя величину комиссионных процентов, фирма получает возможность стимулировать работников к тому, чтобы они уделяли особое внимание продаже определенных товаров. Как правило, заработная плата продавцов дорогих товаров, таких как мужские костюмы, бытовая техника и электроника, состоит из одних лишь комиссионных.

Система оплаты может включать в себя фиксированный оклад плюс небольшой процент от продаж или процент от продаж сверх определенной нормы (квоты). Например, продавец может получать оклад в размере \$ 200 в неделю и 2 % комиссионных, если объем продаж превышает \$ 50 за час.

Стимулирующие системы оплаты представляют собой мощный стимул для работников магазина, однако они не лишены недостатков. Сотрудников, которые получают исключительно проценты от продаж, трудно заставить делать что-то, не связанное с торговлей. Понятно, что им не хочется раскладывать товары по полкам в то время, когда они могли бы их продавать и зарабатывать на этом деньги. Кроме того, продавцы концентрируются на более дорогих и ходовых товарах, а остальные по возможности игнорируют. Они также не заинтересованы в предоставлении покупателям высокого уровня сервиса. И наконец, поскольку фирма не гарантирует доход таких сотрудников, они считают, что ничем ей не обязаны.

**ТЕКУЩИЕ СЧЕТА.** При использовании «чистой» системы простых комиссионных доход продавцов варьируется в зависимости от объема продаж. Но в розничной торговле продажи носят сезонный характер, продавцы могут большую часть своего годового дохода зарабатывать в канун Рождества и Нового года. А как про-

жить в летние месяцы? Чтобы стабилизировать зарплату таких работников, торговые компании используют практику **текущих счетов**, когда продавец еженедельно получает чек на сумму, рассчитанную от его ожидаемого годового дохода. Полученные за неделю комиссионные накапливаются и периодически заносятся на счет. Если работнику выплачивается больше, чем он фактически заработал, он возвращает аванс, а сумма недельного платежа уменьшается. Если же комиссионные превышают недельный лимит, компания доплачивает сотруднику разницу.

**НОРМЫ. Нормы** — это цели, устанавливаемые для оценки деятельности работников. Для продавцов это может быть объем продаж в час, для специалистов по закупкам — фактическая норма прибыли и показатели оборачиваемости запасов. В универмагах уровень норм продаж зависит от отдела. Нормирование часто используется в различных системах оплаты труда. Так, система *сверхнормативных бонусов* предусматривают выплату премии, если за определенный период времени объем продаж продавцов превышает планируемые значения.

Эффективность таких бонусов зависит от обоснованности установленных норм, которые обычно едины для всех работников отдела. Однако продавцы одного и того же отдела обладают разными способностями и работают в разных условиях. К примеру, в отделе мужской одежды у продавцов костюмов больше шансов хорошо заработать, чем у работников отдела аксессуаров. Новым сотрудникам сложнее выполнять нормы, чем более опытным. Таким образом, норма, определенная по средней производительности, может оказаться слишком высокой для неопытного работника и слишком низкой для сотрудника со стажем. В принципе менеджеры имеют возможность определять нормы для каждого работника в отдельности в зависимости от его опыта и характера деятельности (см. *пример 12.3*, где рассказывается о проблемах компании *Sears* со стимулирующей системой оплаты труда).

#### ПРИМЕР 12.3

##### Проблемы стимулирования в *Sears*

После проведенного специального расследования (длвшегося в течение года) Общество по защите прав потребителей Калифорнии обвинило компанию *Sears* в завышении цены на авторемонтные услуги. Тайные агенты сообщили, что они вынуждены были заплатить за оказанные им услуги суммы, на 90 % превышающие положенные. В среднем каждый клиент переплатил компании *Sears* \$ 233. До февраля 1990 г. авторемонтные рабочие *Sears* получали почасовую оплату. Затем, в целях увеличения поступлений и снижения издержек, компания снизила им постоянную долю заработной платы, установив комиссионный процент от объема выполненных услуг и соответствующие нормы. Позже она при-

знала, что «эта система способствовала появлению ошибок».

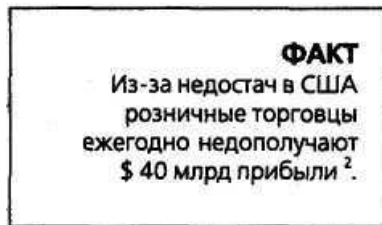
Пользуясь отсутствием сколько-нибудь надежной системы контроля, механики систематически завышали цены за оказываемые услуги. После того как махинации были раскрыты, *Sears* отказалась от стимулирующей системы оплаты, заменив ее программой, по которой рабочие получали деньги за качество, а не за количество проделанной работы.

*Источник: Julia Flynn, «Did Sears Take Other Customers for a Ride?» Business Week, August 3, 1992, pp. 24–25; Gregory Patterson, «Sears»s Brennan Accepts Blame for Auto Flap», The Wall Street Journal, June 23, 1993, p. B1.*

**ГРУППОВЫЕ СТИМУЛЫ.** Для того чтобы повысить степень мотивации работников одного отдела или магазина, некоторые торговцы предлагают дополнительные стимулы, когда часть зарплаты сотрудников определяется их личными показателями, а другая зависит от результатов работы коллектива. Групповые стимулы способствуют заинтересованности каждого сотрудника в повышении уровня обслуживания покупателей и выполнения необходимых, но не связанных с реализацией товаров функций, что в конечном итоге способствует достижению целей магазина или отдела.

## ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ И ОХРАНА МАГАЗИНА

Один из наиболее болезненных вопросов, с которым приходится иметь дело менеджерам магазинов, связан с недостатками товаров. **Недостача** — это разница между розничной стоимостью полученных и фактически имеющихся в наличии товаров в магазинах и распределительных центрах, разделенная на объем продаж за период.



Причинами недостачи могут быть хищения со стороны работников и покупателей, небрежное ведение учета, а также ошибки поставщиков. Больше всего разговоров ведется о воровстве покупателей, но самый большой «вклад» в недостачу товаров вносят его сотрудники. В одном из недавних исследований было установлено, что 43 % недостач связаны с хищениями работников магазинов, 30 — с воровством покупателей, 23 — с ошибками и небрежным учетом и 4 % — с ошибками поставщиков <sup>3</sup>.

Программа предотвращения потерь должна представлять собой компромисс между высоким уровнем обслуживания и удобствами для покупателей, с одной стороны, и снижением возможностей для воровства — с другой. Ключ к успеху такой программы — создание эффективной защиты товара и одновременно с этим открытой, привлекательной атмосферы магазина, что предполагает четкую координацию работы менеджеров, представления товара и дизайна магазина.

### Как распознать и предотвратить воровство покупателей

*Пример 12.4* рассказывает о воре-профессионале, который зарабатывал на магазинных кражах до \$ 100 000 в год. Потери такого рода можно уменьшить, правильно организовав внутреннее пространство магазина, обучив работников и приняв меры безопасности.

**ПЛАНИРОВКА МАГАЗИНА.** Размещая товар возле входов, областей доставки и примерочных, не забывайте о его безопасности. Например, вещи, которые легко украсть, такие как ювелирные изделия и прочие мелкие дорогие предметы, никогда не продаются рядом со входом в магазин. Работники магазина всегда должны видеть вход в примерочные комнаты, что позволяет следить за входящими и выходящими оттуда покупателями.

## ПРИМЕР 12.4

## Откровения бывшего вора

В течение 20 лет Уильям Диал зарабатывал себе на хлеб воровством в магазинах и зарабатывал, надо сказать, неплохо — до \$ 100 000 в год. Сегодня он дружит с законом, однако его источник заработка не изменился — он проводит семинары для торговых работников на тему предотвращения воровства покупателей.

Свой успех на ниве воровства У. Диал объясняет плохой планировкой магазинов и низкой квалификацией их сотрудников: «Архитекторы просто провоцируют хищения». В универсамах, переполненных отдельными бутиками, продавцы просто не видят, что происходит за соседней стеной. Не способствуют обзору и высокие, забитые товарами стеллажи. (Отметим, что их основное предназначение — стимулирование покупок. См. гл. 13).

Согласно У. Диалу, продавцы имеют неверное представление о том, кто ворует выставленные в магазинах товары и как. Они часто думают, что магазинные воруны — это бедняки или представители мелких этнических групп, которых можно сразу вычислить по потрепанной одежде. На самом деле большинство профессиональных воров — люди в возрасте от 25 до 50 лет. Как правило, они хорошо одеты, потому что, как говорит У. Диал: «Когда вы воруете для себя, вы и носите самое лучшее. Куртка за \$ 35 занимает столько же места, сколько и кашемировый пиджак за \$ 800, если их свернуть и засунуть за пазуху. Место, где я вору, определяется простой экономией. Конечно, это лучший магазин в городе».

Профессиональные воруны редко работают поодиночке. Один отвлекает продавца, а второй (обычно это женщина) берет товар, который прячется в эластичной сетке, подшитой под просторную одежду (зачастую — для беременных). У. Диал обычно отвлекал внимание продавцов, пользуясь своим умением разговаривать с людьми. Когда это не срабатывало, он разыгрывал сцену, бросая товар на пол. Опытные продавцы знают, что когда в магазине начинается суматоха, значит, где-то рядом потенциальный ворунышка.

У. Диал считает, что охранные системы не могут остановить вора-профессионала. Электронные цепочки и бирки легко снимаются. Он обнаружил, что работники магазинов часто оставляют инструменты для удаления этих бирок на самом видном месте. Охранников же легко отвлечь, да и заинтересованность их в результатах собственного «труда» невелика. А когда У. Диалу приходилось покидать магазин с «пустыми карманами»? «Есть только одна причина, удерживающая меня от воровства: продавец, способный свести вас с ума. Этот дурак хочет попробовать что-то вам продать, и от него никак не избавиться». Как видим, хороший сервис не только помогает продавать товары, но и способствует снижению потерь.

Источник: Chain Store Age Executive (February 1995).

**ОБУЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ.** Пожалуй, самое эффективное средство борьбы с магазинными ворами — сотрудники торговых предприятий. Они должны быть внимательны, замечать и предотвращать воровство. Ничто так не сдерживает преступника, как работник магазина, который всегда на виду.

**ОХРАНА.** В табл. 12.3 представлены типы охранных систем, используемых в магазинах. Большое распространение получили *электронные охранные системы*, когда на товаре закрепляются специальные бирки. При покупке товара они снимаются или деактивируются. Если вор пытается вынести товар, бирка распознается при проходе через охранный прибор на выходе из магазина и звучит сигнал тревоги. Другой способ заключается в укреплении на ярлыках капсул с краской. Если ярлык снимается не так, как положено, т. е. не работником магазина, капсула разбивается, и товар оказывается испорченным.

Если в ключевых местах магазина поместить выпуклые зеркала, работники смогут видеть гораздо большую торговую площадь. Для наблюдения за видеокка-

ТАБЛИЦА 12.3 Типы охраняемых систем, применяемых в магазинах (%)	
Зеркала	50,3
Видеокамеры	48,7
Замки и цепочки	44,0
Честные покупатели	42,0
Охраняемые прилавки	39,9
Электронные бирки	39,1
Переодетые охранники	29,3
Охранники в форме	24,4
Симуляция видеонаблюдения	23,3
Посты наблюдения	18,1
Системы тревоги	17,9
Бирки с краской/чернилами	13,7
Помощники в примерочных	10,6
Сообщения, действующие на подсознание	1,6

мерами достаточно одного центрального поста, однако само оборудование и оплата работников слежения может стоить очень дорого. Некоторые торговцы устанавливают неработающие камеры, которые внешне ничем не отличаются от действующих, что оказывает психологическое давление на воров.

Все это, конечно, способствует уменьшению воровства, но в то же затрудняет «жизнь» обычных покупателей. Фешенебельный магазин никак не выигрывает от присутствия охранников, зеркал и торчащих повсюду видеокамер. Примерка одежды, на которой висит электронная бирка, вызывает дискомфорт, не меньший, чем чувство, что в это время за тобой наблюдает видеокамера. Поэтому при выборе систем охраны необходимо думать не только о сокращении потерь, но и потенциальном снижении объемов продаж.

**НАКАЗАНИЕ ВОРОВ.** Многие торговцы придерживаются принципа неотвратимости наказания всех магазинных воров. Такая политика, по их мнению, способствует снижению числа преступлений. Некоторые даже судятся с ворами, требуя возмещения стоимости украденных товаров и времени, потраченного на судебный процесс.

### Как уменьшить воровство работников

Если у работников магазина есть шанс украсть товар или деньги, они их украдут. Чтобы уменьшить воровство такого рода, необходимо тщательно отбирать работников, поддерживать атмосферу честности и единства, пользоваться услугами охраны, выполнять правила безопасности и внедрять системы контроля (см. рис. 12.5).

• Выборочный обыск различных контейнеров, в которых может быть спрятан украденный товар (корзин для мусора)
• Работники должны входить в магазин и покидать его через специальный вход
• Назначение работников по кассовым терминалам и требование оформления через терминал всех операций
• Запрет на совершение покупок работниками магазина в часы работы
• Покупатели должны всегда получать кассовый чек
• Все возвраты, выплаты и скидки должны санкционироваться менеджером отдела или магазина
• Периодическая смена замков и выдача ключей лишь некоторым работникам
• Наличие комнаты со шкафчиками для хранения вещей работников, проверка всех сумок, пакетов, курток и т. д.
Рис. 12.5 Способы уменьшения воровства работников

**ОТБОР РАБОТНИКОВ.** Многие фирмы предлагают будущим работникам пройти письменные тесты на честность и тщательно проверяют их характеристики. Одна из основных проблем, связанных с воровством работников, заключается в приеме наркотиков. Некоторые торговцы требуют, чтобы все новые работники проходили соответствующие тесты. Тестированию подлежат и работающие в компании сотрудники, за которыми числятся какие-либо нарушения, необычно большое число несчастных случаев и происшествий, прогулы и опоздания. Если тест дает положительный результат, им предоставляется возможность пройти программу реабилитации за счет фирмы. В будущем проводится случайное тестирование таких лиц, но с работы их не увольняют.

**АТМОСФЕРА ЧЕСТНОСТИ И ЕДИНСТВА.** Если работники чувствуют, что их уважают, считают членами команды, они отождествляют свои личные цели с задачами фирмы. Кража у работодателя становится эквивалентной краже у самого себя или собственной семьи. *Home Depot* и *Toys «R» Us*, например, предлагают своим работникам программы по приобретению акций компании.

**ОХРАНА.** Кроме охранников в форме торговцы используют «секретных агентов» — переодетых охранников, которые следят и предотвращают воровство работников магазина и его посетителей. Выглядят они, как обыкновенные покупатели, но внимательно следят за тем, чтобы продавцы правильно оформляли сделки.

**ПРАВИЛА БЕЗОПАСНОСТИ И СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ.** В торговых фирмах устанавливается ряд правил, касающихся аспектов, связанных с воровством. Предлагаются специальные компьютерные программы для определения необычных действий сотрудников на кассовых терминалах, что позволяет выделить кассы, в которых обнаруживается особенно много недостатков или осуществляется возврат товаров на значительные суммы (основные способы хищений кассиров магазинов. — *Прим. перев.*). Затем следует проследить за сотрудниками, работающими на этих кассах. Можно также проанализировать записи о сделках и выявить работников, которые проводят много возвратов товара или аннулированных сделок и не выбивают при этом чек.



## ВЫВОДЫ

Управление персоналом магазина — дело очень и очень непростое, так как каждый работник обладает специфическими навыками и нуждается в индивидуальном вознаграждении. Менеджер обязан иметь представление о том, какие выгоды наиболее привлекательны для того или иного сотрудника, устанавливать для подчиненных реально достижимые цели и стимулировать их на решение поставленных задач. Они также должны следить за потерями товаров: предотвращать хищения со стороны сотрудников и покупателей, а также ошибки работников.

## ВОПРОСЫ

1. Какие системы оплаты труда применяются в розничной торговле?
2. Должностные инструкции должны составляться в письменном виде, чтобы работники четко знали предъявляемые к ним требования. Но чем опасно приоритетное использование одних лишь должностных инструкций?
3. Назовите некоторые законы, регулирующие процесс управления персоналом магазина.
4. Во многих универмагах на смену традиционной повременной системе оплаты труда приходит оплата, основанная на комиссионных. Какие проблемы при этом возникают? Как их избежать?
5. При оценке работников магазина некоторые фирмы используют численные показатели деятельности (см. *табл. 12.1*), а другие являются сторонниками качественного подхода, уделяя основное внимание анализу сильных и слабых сторон работников. Какой подход лучше?
6. В чем разница между внешними и внутренними выгодами?
7. Какую систему оплаты вы использовали бы для оплаты труда продавца, менеджера магазина, специалиста по закупкам? Почему?
8. Прибыль от продажи мужских костюмов как в абсолютном, так и в относительном выражении выше, чем от продажи рубашек, галстуков и носков. Предположим, что продавцы отдела получают комиссионные. Как менеджеру отдела мужской одежды уговорить своих работников уделять внимание не только продажам костюмов, но и других предметов мужской одежды?
9. Как розничные торговцы могут снизить число случаев хищений со стороны покупателей и сотрудников магазина?

<sup>1</sup> Merchandising and Operations Costs Report (New York: Fairchild Publications, 1993).

<sup>2</sup> Diane Filipowski, «For Millions of Employees, Crime Does Pay», Personnel Journal, April 1993, p. 49.

<sup>3</sup> Richard Hollinger, 1993 National Retail Security Survey, (Gainesville, FL: University of Florida, Department of Sociology, 1993), p. 10.

## ПЛАНИРОВКА, ДИЗАЙН МАГАЗИНА И СПОСОБЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ТОВАРА

- Что следует учитывать при проектировании магазина?
- Какие варианты планировки выбрать?
- Как выделить места под отделы и размещение товаров?
- Как организовать представление товара?

Сегодня, когда добиться отличительного преимущества на основе ассортимента, цен, продвижения и расположения становится все труднее, средством маркетингового дифференцирования становится магазин в целом. Действительно, покупатели имеют обширный выбор альтернативных источников покупок: каталоги, телевидение, компьютер (см. гл. 2). В будущем на помощь домашней электронной торговле придут видеотелефоны, а покупки будут осуществляться в **виртуальной реальности**, электронной трехмерной среде, предполагающей участие различных органов чувств человека, когда он сможет увидеть, опробовать и даже почувствовать вещь! Поэтому сегодня необходимо создавать такие магазины, в которых используются самые современные, способные поднимать покупателей с диванов технологии. Отправляющиеся за покупками потребители должны быть уверены в том, что в магазине их ждет нечто интересное.

Магазин — своего рода театр. Стены и пол представляют собой сцену; освещение, прилавки и визуальные средства коммуникации, такие как дисплеи, — это декорации; а роль актеров играют товары. Как в настоящем театре, дизайн магазина и все его составляющие должны создавать условия для «выступления» актеров-товаров, но никак не конкурировать с ними. Многие наблюдатели считают, что дорогие фешенебельные универмаги, такие как *Lord & Taylor* и *Macy's*, достигли вершин совершенства в этом театральном-магазинном искусстве. В качестве примера можно также привести чикагские магазины *Sony* и *Nike* (см. *пример 13.1*).

При планировке и реконструкции магазина необходимо руководствоваться двумя целями. Во-первых, атмосфера магазина должна соответствовать его имиджу в общей стратегии. Во-вторых, необходимо, чтобы дизайн магазина способствовал принятию решения о покупке.

Для выполнения первого условия прежде всего следует выделить целевого покупателя и разработать концепцию магазина, удовлетворяющую его потребностям. Должен ли он быть традиционным или стильным, мужественным или женственным? Возьмем в качестве примера нью-йоркский магазин мужской

## ПРИМЕР 13.1

Магазины-театры: *Nike* и *Sony* продают хорошее настроение

В Нью-Йоркском музее современного искусства скульптуры О. Родена располжены на монументальных каменных постаментах. Нечто подобное вы увидите и в магазине *Sony Corporation*, расположенном в Чикаго на Мичиган-авеню. Только на таком же пьедестале установлен маленький аудиоплеер «Walkman». В том же музее работа Кальдера свободно свисает с потолка. В магазине *Nike Town*, что напротив *Sony*, с потолка свисает полномасштабная модель велосипедиста. Обе фирмы преследуют ту же цель, что и музеи, — они стремятся выделить свои продукты из мирской суматохи, открывают магазины, которые в чем-то напоминают художественные галереи, в чем-то — ожившую рекламу.

В этих двух магазинах вы не найдете товаров по сниженным ценам. Основная идея заключается в том, чтобы привлечь покупателей не распродажами, а волшебным очарованием. Здесь компенсируют нехватку и времени, и внимания к товарам со стороны других торговцев. В новых магазинах-галереях продается одновременно и товар, и хорошее настроение в надежде, что даже если человек ничего не приобретет, он уйдет с впечатлениями, которые определяют место следующей покупки. «Городок *Nike*», имеющий площадь свыше 7500 кв. м, представляет собой оду спортивной одежде и ее использованию. В баскетбольной секции на стенах висят изображения баскетболиста Майкла Джордана, самого известного рекламного «лица» *Nike*, а из динамиков раздается звук скрипящих по

лаковому покрытию кроссовок. В секции пляжных товаров в стену вмонтирован гигантский аквариум, а покупатели ходят по экрану, на котором демонстрируются сцены из жизни морских обитателей.

И похоже, что это работает. За неделю магазин *Nike* посещают до 50 000 человек, а по субботам покупателям приходится выстаивать длинные очереди, чтобы только попасть внутрь. Поистине «Городок *Nike*» — одно из самых интересных мест Чикаго.

В магазине *Sony* — царство изображения. Собственно торговля носит крайне бессвязный характер. Десять работающих здесь продавцов не получают комиссионных процентов и никак не заинтересованы в «проталкивании» товаров. Вместо этого они их демонстрируют. Устроенные здесь спальни и гостиные комнаты наглядно показывают, как техника *Sony* вписывается в домашнюю обстановку. В задней части магазина стоит диван, перед ним установлен 4-метровый видеоэкран, а вокруг — домашний театр *Sony*: 10 компонентов, четыре усилителя, семь колонок — и все это за \$ 20 000. Продавец нажимает кнопку на пульте дистанционного управления, и из проектора под потолком на экране появляется изображение наподобие клипа *MTV*. От мощнейшего звука трясутся стены.

Источник: *Elizabeth Comte*, «Art for the Shoes' Sake», *Forbes*, September 28, 1992, pp. 128–130.

одежды *Bergdorf Goodman*. Он создан для человека, у которого есть вкус и есть средства. В магазине царит комфортабельная, мужская атмосфера английского клуба. Теплый, комфортный тон прослеживается в каждом его помещении. Деревянные панели цвета спелой пшеницы или темного баклажана со вставками из мрамора и мягкой стали. Каждый элемент мебели должен одновременно казаться и старым, антикварным, и современным. А теперь вспомните длинные прилавки-гондолы и голое флуоресцентное освещение, характерное для многих дешевых магазинов и оптовых клубов. (Гондола — это прилавок с полками, корзинками или крючками, иногда передвижной). Покупателям сложно оценить ценность товаров, если физическое окружение не соответствует ценам или качеству. Поэтому всегда помните о взаимосвязи стратегии магазина и его имиджа, выраженными в планировке, представлении товара и элементах атмосферы: знаках, дисплеях, изображениях, освещении, цветах, музыке и запахах.

Выполнение второго условия предполагает разработку планировки магазина и распределение торговых площадей. Представьте продовольственный магазин, спланированный как специализированный женский, или галерею живописи, напоминающую магазин автопокрышек. Продовольственные магазины организуются так, чтобы соблюдался порядок совершения покупок и представлялось как можно больше товаров. Планировка же бутиков оставляет покупателям возможность свободного перемещения по торговому залу, что позволяет им получше рассмотреть товары. В целях повышения объемов продаж продукты размещают в определенных местах. Когда вы будете в продовольственном магазине, обратите внимание, что располагается возле кассы. Это товары импульсной покупки (товары, покупки которых не планируются заранее: сладости, батарейки, дешевые журналы). Когда покупатель стоит в очереди в кассу рядом с этими вещами, ему, для того чтобы занять себя, не остается ничего другого, как захватить и эти мелочи.

На поведение покупателей влияет и атмосфера магазина. Как только вы попадаете внутрь, взгляд устремляется на красивые, информативные дисплеи. А запах свежей выпечки никогда не привлекал вас в бакалейный отдел? Вполне вероятно, что для того чтобы привлечь ваше внимание, торговец специально спланировал эти и другие сенсорные раздражители. В этой главе мы расскажем о том, как используются в розничной торговле подобные методы.

Мы рассмотрим различные типы планировки магазина, затем процесс планирования и оценки расположения отделов и товаров, а в заключение проанализируем методы изменения атмосферы магазина.

**ФАКТ**  
Строительство нового универмага предполагает инвестиции более \$ 20 млн, а реконструкция — \$ 7–10 млн.

## ПЛАНИРОВКА МАГАЗИНА

Основная проблема разработки планировки магазина — наличие большого числа конфликтующих факторов. Прежде всего покупатели должны двигаться по магазину и покупать больше товаров, чем они планировали. Для этого можно сразу представить покупателям схему магазина, чтобы они выбрали для себя конкретный маршрут. *Toys «R» Us*, например, использует такую планировку, при которой покупатели вынуждены проходить через секции недорогих товаров импульсной покупки, чтобы попасть в отдел больших и более дорогих товаров. Нужно быть очень волевым родителем, чтобы равнодушно пройти мимо всех этих воздушных шаров и праздничных ароматов и оставить ребенка без подарка.

Передвижение покупателей по магазину стимулируется с помощью внешнего разнообразия. Нельзя ограничиваться лишь одноуровневыми помещениями с длинными рядами прилавков и вешалок, следует использовать лестницы, подъемы уровня пола, наклонные переходы. Если в магазине ведется торговля с тележек, и пол должен оставаться плоским, следует варьировать высоту прилавков. Монотонности не место в торговом зале.

Хорошая планировка — это баланс между предоставлением покупателям достаточного для движения пространства и продуктивным использованием это-

го дорогого и ограниченного ресурса для представления товара. Магазин, заполненный покупателями, вызывает возбуждение и, будем надеяться, способствует покупкам. Однако магазин, в котором слишком много различных стеллажей с товарами, приводит покупателей в смятение, вызывает чувство потерянности. Торговые залы некоторых универмагов разбиты на огромное количество мелких секций, и порой покупатели просто не могут найти в них нужный товар.

При выборе и использовании конструкций, способствующих движению покупателей по магазину, учитывайте имидж магазина, типы представленных в нем товаров и экономическую целесообразность. Наконец, разрабатывая планировку магазина, помните и об удобствах для посетителей-инвалидов.

При разработке магазина дизайнер: 1) рассматривает альтернативные варианты планировки, 2) распределяет торговые площади под указатели и прилавки и 3) решает, как будут использоваться стены. В *примере 13.2* рассказывается об использовании современных средств при планировке новых магазинов компьютерной техники.

## Типы планировки

Розничные торговцы используют три основных типа планировки магазина: «решетку», «трек» и произвольную.

«РЕШЕТКА». Планировка в виде **решетки** характерна для большинства продовольственных магазинов и аптек. Основу составляют длинные стеллажи с товарами, разделенные проходами (см. *рис. 13.1*). С эстетической точки зрения это не самый лучший вариант, но для магазинов, которые покупатели обычно проходят от и до, он подходит как нельзя лучше. Например, когда покупатели закупают продукты на неделю вперед, они живо передвигаются по бесконеч-

### ПРИМЕР 13.2

#### План магазина за 15 минут

Если ваша фирма разрастается с той же скоростью, что и *Egghead Discount Software*, вам не обойтись без компьютерной планировки магазина: именно так — с помощью систем автоматического проектирования и построения чертежей — строятся все магазины этой компании.

Система эта столь проста, что полную предварительную планировку могут разработать менеджеры по недвижимости, а не профессиональные архитекторы. Позже она, конечно, неоднократно пересматривается, а окончательный проект создают все-таки профессионалы. Каждый раз, когда руководство *Egghead* находит подходящее место для магазина, в первую очередь измеряются его параметры. Затем они заносятся в систему, а та немедленно преобразует их в диаграмму, выводимую на монитор.

Диаграмма представляет собой основную разметку будущего магазина с высоты птичьего полета. Затем с помощью различных команд и мыши на экране размещаются всевозможные настенные предметы, gondолы, прилавки и кассы. Их спецификации уже заложены в систему и, для того чтобы вывести объект на экран, достаточно нескольких нажатий клавиш. Затем отводится место для служебных помещений, мебели и оборудования, витрин. Если пользователь захочет, он имеет возможность детализировать проект, указав, где будут находиться телефонные аппараты и электрические розетки. Работа над диаграммой занимает всего около 15 минут.

Источник: «Chain Designs With Off-the Shelf Software», Chain Store Age Executive, June 1990, p. 56.

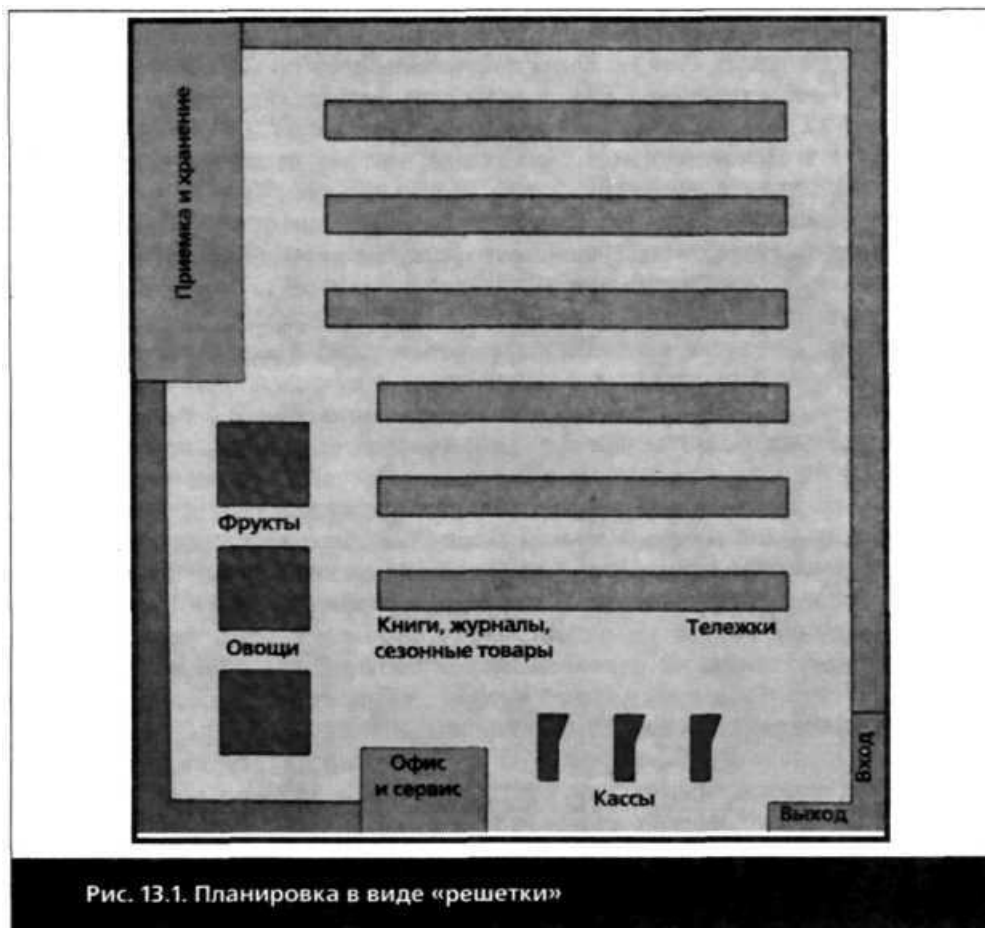


Рис. 13.1. Планировка в виде «решетки»

ным проходам, каждый раз выбирая примерно одни и те же товары. Посетители прекрасно ориентируются в размещении товаров и могут не тратить массу времени на процесс, который им не особенно-то нравится. «Решетка» также эффективна с точки зрения затрат. В этом случае имеющаяся площадь используется оптимальным образом, так как все проходы имеют одинаковую длину, а их ширина такова, чтобы покупатели с тележками могли разминуться друг с другом. Кроме того, все конструкции, как правило, стандартны и повторяются из ряда в ряд, так что расходы на их создание и установку также невелики.

**«ТРЕК».** У планировки в виде решетки есть один недостаток — она не привлекает покупателей. Для продовольственных магазинов это не проблема, ведь их посетители заранее знают, что и где им нужно взять со стеллажа. Но как спланировать, к примеру, площади универмага, чтобы покупателям было в нем интересно?

Планировка под названием **«трек»** (также известная как **«петля»**) представляет собой один центральный проход, к которому ведут несколько входов в магазин, охватывающих, как бы петляя между ними, многочисленные **бутики**

(секции, напоминая отдельные магазинчики). Такая планировка способствует импульсным покупкам: когда покупатели идут по магазину, им просто приходится смотреть по сторонам, а не на одну стойку, как в «решетке».

На рис. 13.2 представлена схема планировки магазина *J.C. Penney* в Далласе, штат Техас. В этом магазине несколько входов, поэтому, чтобы выйти на главную «петлю», покупатели проходят по другим, более коротким. Чтобы стимулировать движение, основные отделы, такие как отдел детской одежды, компания разместила в задней части магазина. Новейшие товары выставляются прямо в проходах, привлекая покупателей в отделы и заставляя их двигаться по петле. Кроме всего прочего, здесь применяются различные типы покрытия и цвета пола. В проходах — мраморная плитка, в отделах же применяются матерчатые и другие покрытия, цвет которых варьируется в зависимости от окружения.

Планировка бутиков (практически не имеет ничего общего с дизайном) самого магазина. В них создается уникальная атмосфера, дополняющая товар и обеспечивающая чувство уединенности, что делает покупки в таких магазинах интересными (в отличие от торговых предприятий, использующих «решетки»). Одежда под частной торговой маркой *Hunt Club*, например, продается в магазинчике, отделанном деревом с медными вставками; деревянные полы покрыты коврами. Отделы, расположенные по соседству, продолжают этот дизайн, но в несколько другом, «приглушенном» стиле, чтобы не испортить впечатление от эксклюзивного товара. В отделе женской одежды, где продаются товары *Jacqueline Ferrar* (еще одна частная марка *J.C. Penney*), в отделке используется мрамор цвета морской волны, а стеклянные конструкции скреплены блестящими хромированными элементами. С обеих сторон продаются аналогичные товары, но отделка хотя и сохраняет тот же цвет, выполнена уже деревом. Бутики разделены стеклянными стенами, что, впрочем, ничем не ущемляет их уникальность.

**ПРОИЗВОЛЬНАЯ ПЛАНИРОВКА.** В данном случае все конструкции и проходы располагаются асимметрично (см. рис. 13.3). Такая планировка с успехом используется в небольших магазинах, а также в бутиках в рамках крупных торговых центров. Здесь царит расслабленная атмосфера, покупатели чувствуют, что они находятся в «жилом» доме, что способствует движению посетителей и покупкам. Обходится это, однако, довольно дорого. Как правило, все используемые в таких магазинах конструкции делаются на заказ. Так как у покупателей нет стимула ходить по магазину, как в «решетке», их «подгоняют» находящиеся в торговом зале продавцы. Видимость здесь тоже не самая лучшая, поэтому чаще имеют место случаи воровства. Наконец, ради создания большего простора приходится жертвовать торговыми или складскими площадями. И тем не менее, если магазин спланирован продуманно, все эти издержки окупаются большим объемом продаж и нормой прибыли, ведь все «жертвы» направлены на то, чтобы покупатели чувствовали себя здесь, как дома.

## Размещение товаров

В магазинах товары размещаются на специальных и обычных прилавках, а также на стенах.

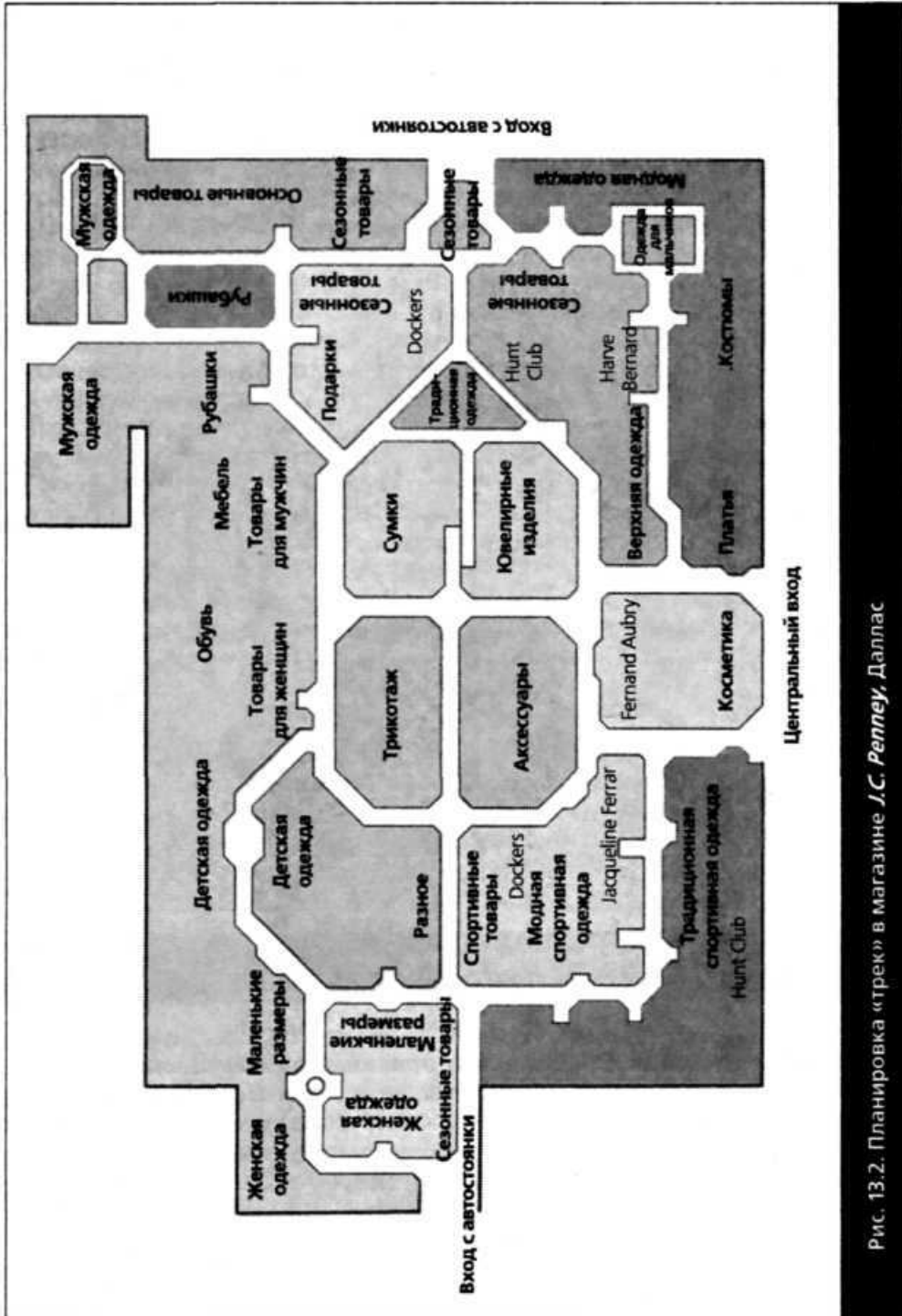
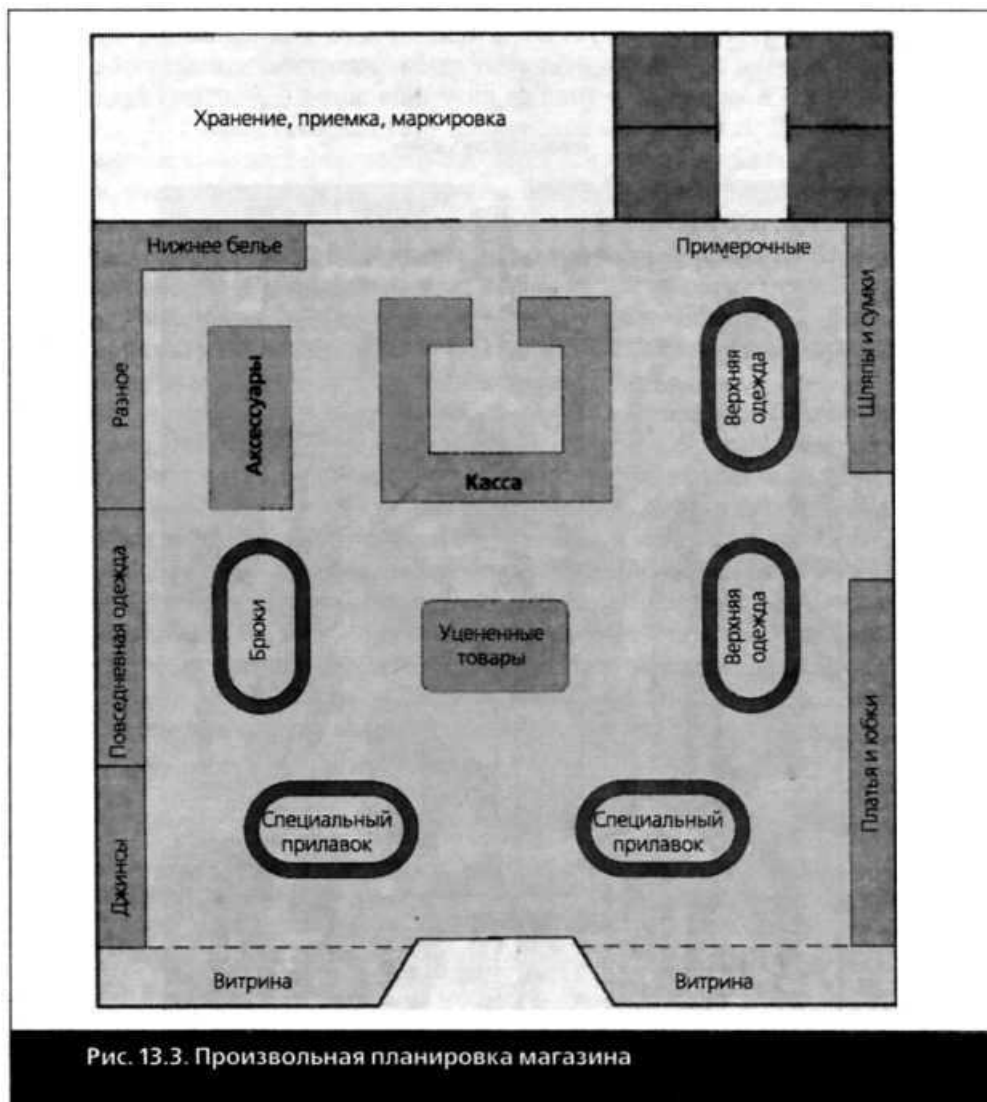


Рис. 13.2. Планировка «трек» в магазине J.C. Penney, Даллас





**СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРИЛAVКИ.** **Специальные прилавки** предназначены для привлечения внимания покупателей. К ним относятся концевые стойки, рекламные прилавки и стеллажи, отдельно стоящие конструкции и манекены, которые как бы представляют отделы, витрины и торговые площади возле касс.

**Концевые стойки** располагаются в торцах проходов. С их помощью можно продавать обычные товары, скажем лимонад, по сниженным ценам. Однако мини-распродажи — не единственный способ использования концевых стоек. Благодаря своей отличной видимости они могут применяться для продвижения товаров.

Аналогичным образом используются **рекламные прилавки и стеллажи**. Перед Новым годом, например, один отдел можно целиком отвести под праздничные товары, украсив его соответствующим образом, более того, ввести традицию — посвящать этот отдел очередному празднику.

**Отдельно стоящие конструкции** и манекены предназначены в первую очередь для того, чтобы привлечь покупателя в отдел. На них, как правило, выставляются самые новые, самые интересные товары.

Очевидно, что окна и витрины — чисто внешний атрибут магазина. Тем не менее они представляют собой важный элемент планировки. При правильном использовании витрины привлекают покупателей в магазин, информируя о предлагаемых товарах, «работают» на его имидж. Витрины должны быть «привязаны» к товарам и указателям внутри магазина. К примеру, если покупатель видит на витрине банные полотенца, он должен «столкнуться» с ними при входе в соответствующий отдел. В противном случае весь эффект от витрины «уходит в гудок». Наконец, витрины призваны способствовать созданию у покупателей хорошего настроения, скажем, перед Рождеством или Днем святого Валентина.

Площадь рядом с кассами, пожалуй, — самый ценный объект недвижимости в магазине, так как именно здесь покупатель практически попадает в « плен » к торговцу. Пока проходит очередь в кассу он нет-нет, да и приобретет батарейки, конфеты, бритвенные лезвия или газету. А нужно ли ему все это? Не очень, но стоять в очереди настолько скучно, что хочется как-то отвлечься.

**ОБЫЧНЫЕ ПРИЛАВКИ.** На **обычных прилавках** размещается весь ассортимент предлагаемых товаров. В продовольственных магазинах и магазинах низких цен это, как правило, гондолы; в магазинах, торгующих текстильными товарами, — отдельно стоящие конструкции.

**СТЕНЫ.** Торговых площадей, как правило, не хватает, а стоят они дорого. Поэтому многие торговцы с успехом используют стены для хранения товаров, их представления и создания общей атмосферы магазина. Для хранения обычно используются высокие стеллажи с множеством полок. Чтобы покупатели могли найти нужный товар, используются фотографии и рисунки.

## Прилавки и прочие конструкции

Основная функция всевозможных прилавков, стеллажей и прочих конструкций, используемых в торговых залах, — демонстрация и расположение на них товаров. Все они должны соответствовать другим физическим характеристикам магазина, таким как покрытие пола и освещение, а также его имиджу. Например, в магазине, который должен передавать ощущение традиций и истории, покупатели автоматически ожидают увидеть обилие деревянных, а не пластиковых или металлических конструкций. Легкое использование дерева создает более современное окружение. Дерево в сочетании с металлом, органикой и камнем создает образ традиционности. Главное правило: чем неожиданней сочетание материалов, тем современнее выглядит конструкция.

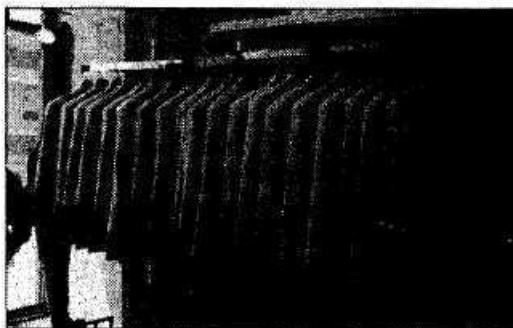
Чаще всего в магазинах используется несколько основных типов прилавков. Для продажи одежды применяются прямые, круглые и четырехсторонние вешалки, а для торговли остальными товарами — гондолы.

**Прямая вешалка** представляет собой длинную трубу, установленную на подставках или закрепленную на стене (см. рис. 13.4, А). На такой вешалке размещается большое количество одежды, однако выделить среди них какую-то модель или расцветку достаточно сложно, так как покупатель видит только какой-то рукав или брюки. Как следствие, прямые полки используются в основном в магазинах низких цен.

**Круглая вешалка** — это закругленная конструкция, установленная на пьедестале или под-

**ФАКТ**

В магазине сети *Office Depot* протяженность всех прилавков превышает 560 м. В универмаге *Burdines* площадью 10 000 кв. м имеется около 1000 конструкций, более половины из которых отведены под одежду.



А. Прямая вешалка



Б. Круглая вешалка



В. Четырехсторонняя вешалка



Г. Гондола

Рис. 13.4. Типы магазинных конструкций

ставке (см. рис. 13.4, Б). Она занимает меньше места, чем прямая, но вмещает наибольшее количество товара. Благодаря своей вместительности и мобильности такие вешалки часто используются в магазинах одежды. Но, как и в предыдущем случае, покупатели видят товары только сбоку.

**Четырехсторонняя вешалка** состоит из установленных на подставке двух перпендикулярных направляющих (см. рис. 13.4, В). Такая конструкция позволяет и разместить много одежды, и что называется показать товар лицом. Однако в обслуживании такая вешалка несколько тяжелее, чем прямая или круглая. На каждом плече товар должен быть одного фасона и цвета, иначе покупатель может просто не понять, что же здесь представлено. И все же четырехсторонняя вешалка лучше других представляет размещенные на ней товары и поэтому нередко встречается в модных магазинах.

**Гондола** — это отдельно стоящий прилавок с полками, корзинками или крючками (см. рис. 13.4, Г), самое универсальное средство торговли. Их широко используют (не забывая, впрочем, и о других конструкциях) в продовольственных магазинах и магазинах сниженных цен. На гондолах размещают все что угодно: от консервов до бейсбольных перчаток. В универмагах гондолы применяются для продажи полотенец, спальных принадлежностей и т. п. Иногда на них попадает и сложенная одежда, но с точки зрения обзора гондолы уступают даже прямым вешалкам.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ

При распределении торговой площади (занимаются этим специальные работники и менеджеры по товарам) обычно начинают с того, что каждому товару выделяется место в соответствии с ожидаемым объемом продаж. К примеру, если предполагается, что в отделе мужской одежды вязаные рубашки составят 15 % от общей суммы продаж, им будет выделено 15 % всей площади. Затем начальная оценка меняется в зависимости от следующих пяти факторов:

- *Насколько прибылен товар?* Выделяемая под размещение ТЕ площадь должна максимизировать прибыльность товарной категории. Аналогичный анализ можно провести и для отделов. Возьмем, например, выделение места под пиво в супермаркете. На первый взгляд может показаться, что если марка «*Bud Light*» является самой прибыльной, ей и должно быть отведено все доступное пространство. Но в этом случае магазин потеряет доход, который могли бы принести другие, менее прибыльные сорта и лояльные им покупатели. Поэтому магазину следует экспериментировать с выделением места на полках до тех пор, пока не будет найдена наилучшая с точки зрения общей прибыли комбинация.
- *Как плановая оборачиваемость повлияет на объем запасов?* Ежемесячные показатели оборачиваемости зависят от сезонных колебаний спроса, праздников и т. д. Поэтому место под товары выделяется исходя из потребностей конкретного месяца, а не года в целом. Кроме того, оценивается соотношение товаров, выставленных на прилавках и хранящихся в резерве. Резервные запасы занимают гораздо меньше места.

- *Как будет представлен товар?* Товар и прилавок — понятия неразделимые. Прилавки конструируются так, чтобы соответствовать размещаемым на них вещам, однако следует помнить и об их физических ограничениях. Как будут выставлены рубашки: на вешалках или в свернутом виде на полках? Покупателям удобнее рассматривать товары, находящиеся на вешалках, но места при этом тратится больше. Ниже мы расскажем о планеграмме (карте, показывающей, где следует расположить ту или иную ТЕ) и способах представления товара.
- *На каких предметах будет сделан акцент?* Предположим, менеджеры по товару решили, что в будущем сезоне вязаные рубашки будут продаваться лучше тканевых. Соответственно были закуплены дополнительные партии рубашек, выделены средства на поддержку сбыта. Следовательно, вязаные рубашки должны иметь приоритет и на прилавках, и на дисплеях.
- *Может ли расположение некоторых предметов повлиять на движение покупателей по магазину и тем самым увеличить число покупок?* В некоторых магазинах *Sears*, например, отделы женского нижнего белья расположены рядом с секциями товаров для автомобилистов, что негативно сказывается на продажах, так как дамы предпочитают покупать белье в более интимной обстановке. В этом разделе мы расскажем о том, как размещение отделов и конкретных товаров способствует увеличению числа покупок, в том числе импульсных и покупок взаимодополняющих товаров.

Вы получили общее представление о том, как специалисты по планировке и менеджеры по товарам выделяют торговые площади под различные категории товаров. Похожие решения принимаются и по более крупным структурным единицам — классам, отделам и товарным группам. Давайте рассмотрим, как происходит размещение товаров внутри отделов.

## Размещение отделов

Сэнди Уильяме недавно заходила в универмаг *Nordstorm*, чтобы сделать себе прическу. В магазине она сначала посетила отдел косметики, затем парикмахерскую и отдел нижнего белья — просто так, посмотреть.

Что это — просто случайная прогулка по магазину? Скорее всего, нет. Отделы, в которые заходила Сэнди, — как и все остальные отделы в *Nordstorm* — расположены так, чтобы максимизировать общую прибыль магазина. Различные места внутри магазина обладают разным потенциалом создания прибыли. Чем больше посетителей проходят через отдел, тем лучше его расположение. Увы, число лучших мест ограничено.

**ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА РАЗМЕЩЕНИЯ.** Лучшие места магазина определяются этажом, расположением на этаже и позицией по отношению к основным проходам, входам, эскалаторам и т. д. В многоэтажном магазине ценность места с удалением от этажа, на котором расположен центральный вход, уменьшается. Мы уже отмечали, что мужчины несколько пассивны в совершении покупок. Поэтому отделы с товарами для мужчин в крупных магазинах обычно

размещаются на первых этажах (там же, где и входы), чтобы максимально упростить процесс покупки.

Кроме того, необходимо учитывать и то, в каком месте на этаже будет размещен отдел. Лучшими являются места, расположенные ближе других ко входам, центральным проходам, эскалаторам и лифтам. Сэнди Уильяме обратила внимание на красное платье только потому, что его было видно с эскалатора. В многоэтажных магазинах эскалаторы специально располагают так, чтобы покупателям приходилось идти по проходам, чтобы подняться наверх или спуститься на этаж ниже. Кстати, покупатели при входе в магазин или при выходе с эскалатора поворачивают направо, поэтому правые проходы особенно привлекательны. Наконец, отметим и тот факт, что многие покупатели не доходят до центра магазина. Поэтому торговцы применяют планировку в виде петли, чтобы «заманить» посетителей в центральные отделы.

**Товары импульсной покупки. Товары импульсной покупки** — это продукты, покупки которых не планируются заранее. В универмагах это косметика и парфюмерия, в супермаркетах — журналы и многое другое. Практически всегда их размещают в передней части магазина, где они всегда находятся на виду и привлекают покупателей с улицы. Сэнди Уильяме, к примеру, не планировала покупать косметику, пока не увидела соответствующий дисплей.

**ОТДЕЛЫ ЦЕЛЕВОГО СПРОСА.** Отделы детской одежды, дорогих специализированных товаров и мебели, а также такие услуги, как салоны красоты, кредитные офисы и печать фотографий, обычно размещаются в самых дальних местах магазина — в углах и на верхних этажах. Покупка дорогих товаров требует сосредоточенности и размышлений. Сэнди, вероятно, была бы сбита с толку, если бы они продавались в оживленных местах. Кроме того, покупатели, решившие приобрести что-то из вышеперечисленного, найдут соответствующие отделы, где бы они ни находились. Их называют отделами целевого спроса, так как спрос на представленные в них товары и услуги возникает до того, как покупатель приходит в магазин. Размещать их в лучших местах нецелесообразно.

**Примыкающие отделы.** Примерив красное платье, Сэнди заметила подходящий к нему шарф и чулки. Торговцы частенько группируют взаимодополняющие товары, чтобы увеличить количество множественных покупок.

В некоторых магазинах объединяют целые отделы, ранее не зависимые друг от друга. Так, в *Kmart* объединили отдел игрушек и отдел спортивных товаров. Вся детская одежда теперь продается в одном месте. Товары для грудных детей и мальчиков постарше расположены напротив отдела с одеждой для девочек. Одежда для активного образа жизни теперь продается в спортивном отделе.

**СЕЗОННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ.** Некоторые отделы должны быть более гибкими, чем остальные. Зимние куртки, к примеру, лучше продавать рядом со спортивной одеждой. Весной, когда в секции зимней одежды высвобождается свободное место, в ней размещают спортивные товары или купальные принадлежности.

**ФИЗИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТОВАРА.** Отделы, требующие значительных площадей (например, мебельные), обычно размещаются в менее выгодных местах. Иногда (при продаже занавесок, портьер и т. п.) требуется много места на стенах, иногда возникает потребность в удобных стеллажах (обувь).

## Размещение товаров в отделах. Использование планограмм

Чтобы определить место размещения в отделе конкретного товара, многие розничные торговцы (в особенности универмаги, специализированные магазины и им подобные) составляют специальные карты-планограммы. **Планограмма** — это составленная из фотографий диаграмма, показывающая, где должна находиться каждая ТЕ. Для магазинов, предлагающих основной ассортимент товаров (продовольственные и магазины низких цен), разработаны специальные компьютерные программы.

При компьютерном построении планограммы необходимо ввести номера моделей товаров или их штрих-коды, прибыльность каждого продукта, оборот, условия продажи, размеры упаковок и изображения продуктов.

Компьютер строит планограмму по заданным пользователем приоритетам. К примеру, если торговец поставил цель, чтобы лучшее место на прилавках занимали товары, составляющие основную часть оборота, компьютер поместит их в соответствующие позиции. Если на первом месте стоит прибыль, компьютер рассчитает приоритеты различных мест на прилавке и оптимальное число ТЕ для каждого места. Затем в случае необходимости оценить влияние дополнительных мест или конструкций на показатели эффективности, планограмма корректируется.

Планограммы хорошо подходят и для размещения товаров, которые не умещаются в гондолах. Торговые компании *The Gap* и *Banana Republic*, например, разрабатывают для своих менеджеров специальные фотографии, на которых показывается, как следует выставлять товар. Универмаги *Sears* используют систему построения планограмм начиная с 1989 г.

## СПОСОБЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ТОВАРА

Существует множество способов эффективного представления товара покупателю. Выбирая, какой из них следует применить в конкретной ситуации, специалисты по планировке магазина исходят из следующих соображений. Во-первых, и это, пожалуй, самое важное, представление товара должно быть связано с имиджем магазина. К примеру, в некоторых магазинах все мужские рубашки с 36 до 43 размера размещаются в одном и тот же месте, что позволяет покупателям познакомиться со всеми представленными товарами. Данное размещение соответствует «упорядоченному» имиджу магазина. Другие торговцы размещают товары, комбинируя их по стилям или цветам. Такое представление вызывает ассоциацию с модным имиджем и более приятно с эстетической точки зрения, но покупателям приходится долго искать нужный размер.

Во-вторых, следует учитывать природу товара. Джинсы можно, не задумываясь, разложить по полкам, а вот юбки должны висеть, чтобы покупатели рассмотрели их фасон и дизайн.

В-третьих, способ представления товара зачастую определяется его упаковкой. В магазинах низких цен болты и гайки, например, продаются в небольших пачках, а в магазинах инструментов — поштучно. В последнем случае они сто-

ят значительно дороже, хотя сотрудники магазина не занимаются взвешиванием и упаковкой этих мелких предметов.

В-четвертых, представление товара зависит и от его потенциала прибыли. Низкоприбыльные и быстро реализуемые товары, к примеру школьные принадлежности в начале учебного года, не нуждаются в таких сложных и дорогих дисплеях, как авторучки *Parker*. Перейдем к конкретным способам представления.

Некоторые торговцы с успехом применяют **идейное представление товара** — метод, в основе которого лежит какая-то идея или имидж магазина. Так, отдел мебели часто располагают в магазине в «домашней обстановке», чтобы покупатели получили представление, как она будет смотреться в квартире. Отдельные предметы могут группироваться, что позволяет показать возможные варианты их использования и совмещения друг с другом и стимулирует покупку сразу нескольких взаимодополняющих товаров.

Товары фирм-производителей, пользующиеся высоким спросом, обычно продаются совместно в бутиках, о которых говорилось выше. Этот способ схож с идейным представлением, так как товары одного и того же поставщика, как правило, упорядочиваются в рамках своей группы.

Пожалуй, наиболее общим способом организации товара является **группировка по видам и стилям**. В магазинах низких цен, продовольственных, хозяйственных и аптеках так организованы практически все категории товаров. Этот способ применяют и торговцы одеждой. Когда покупатель ищет определенный предмет гардероба, скажем свитер, он ожидает найти все свитеры в одном месте.

Другой популярный способ организации товаров (причем самых разных, от одежды до гаек с болтами) — по размерам. Покупатели обычно знают, какой размер им нужен, поэтому в этом случае им проще всего найти необходимый товар.

Довольно смелый способ представления товаров — **организация по цветовой гамме**. К примеру, зимой магазин женской одежды объединяет в отделе все товары для отдыха белого цвета, чтобы показать покупательницам, что здесь они смогут найти все для зимнего отпуска.

В гл. 10 мы рассказали об организации товаров по ценовым категориям, или о **выравнивании цен** (когда торговец предлагает ряд заранее определенных ценовых позиций по каждому классу товаров), что позволяет покупателям выбирать товары, соответствующие некоторой цене. К примеру, мужские сорочки могут продаваться по ценам \$ 30, 45 и \$ 60.

Еще один популярный метод — **вертикальное представление**. В этом случае товар размещается вертикально на стенах или высоких гондолах. Обычно товар располагается так, чтобы ой следовал естественному движению глаз — покупатели такого магазина как будто читают газету — передвигаются слева направо, сверху вниз. Сделать это можно по-разному. В продовольственных магазинах общенациональные марки размещаются на уровне глаз, а частные марки магазина — на нижних полках. Дело в том, что покупатели начинают просматривать прилавки, начиная с уровня глаз, и постепенно опускаются до самого низа. Нередко товары представляют вертикальными полосами: в универсаме вы встречаетесь с «колоннами» полотенец одного цвета, в супермаркете — стойками из оранжевых коробок с порошком «*Tide*».





В магазинах Mikasa знаки и графические изображения используются в соответствии с общим имиджем места, в котором можно приобрести любой фарфор и кухонные принадлежности. В этом магазине-прототипе категории товаров определяются с помощью огромных столовых приборов. Здесь покупатели чувствуют себя, как Алиса в Стране чудес

**Объемное представление**, как видно из названия, заключается в представлении товаров в больших количествах. Потребители, помня о правиле любого крупного магазина выставлять дешевые вещи повыше, связывают большие объемы однородных товаров с низкой ценой. Таким образом, объемное представление используется, чтобы подчеркнуть ценовой имидж магазина. Продавцы надеются, что покупатели заметят самостоятельно представляющий себя товар, подойдут и приобретут его. Например, по праздникам в продовольственных магазинах в концах гондол (т. е. на концевых стойках) размещают целые горы упаковок «Pepsi».

**ФАКТ**  
В аптеках Eckerd частные марки всегда располагаются справа от общенациональных. Так как покупатели читают слева направо, они сначала видят дорогую общенациональную марку, а затем дешевую частную торговую марку, которая выглядит ничуть не хуже.

Одновременно удовлетворить требования эффектного представления и эффективного хранения товаров весьма непросто. Магазины необходимо показать покупателям как можно больше товаров. Один из вариантов решения данной проблемы — **фронтальное представление** (когда покупателям предстает наиболее привлекательная сторона товара). Например, книгоиздатели немало времени уделяют разработке привлекательных обложек, но во многих книжных магазинах покупатели видят только корешки книг. Торговцы, которые стремятся к более эффективному представлению, выставляют некоторые книги лицевой стороной. Аналогично поступают и с расположенными на стеллажах товарами, разворачивая один из них и представляя его в полную величину.

Выбирая способ представления, торговец должен взглянуть на свой магазин глазами покупателя.

## АТМОСФЕРА МАГАЗИНА

Под **атмосферой магазина** понимаются его визуальные компоненты, освещение, цвета, музыка и запахи, стимулирующие эмоциональное состояние и восприятие товаров покупателями и в конечном итоге влияющие на их поведение. Розничные торговцы уже давно открыли для себя скрытые преимущества, таящиеся в элементах атмосферы и дополняющие дизайн магазина и товары. К примеру, в книжном магазине *Tattered Cover Book Store* (см. пример 13.3) в каждом отделе царит своя атмосфера, что создает уникальный общий образ. Давайте поговорим об основных принципах создания благоприятной атмосферы магазина и рассмотрим несколько новых интересных и противоречивых тенденций.

### Визуальные компоненты

Визуальные компоненты атмосферы магазина — изображения, знаки, указатели и театральные эффекты — способствуют увеличению объема продаж тем, что они благоприятствуют получению покупателями дополнительной информации или подталкивают их к выбору конкретных товаров. Знаки и указатели также помогают посетителям магазинов найти нужные отделы или продукты. Изображения, такие как фотопанели, внося элемент персонального «обращения» товара к покупателю, создают ощущение красоты, романтики.

#### ПРИМЕР 13.3

В *Tattered Cover Book Store* чувствуешь себя, как в старых добрых домашних тапочках

Джойс Мескис, владелец денверского *Tattered Cover Book Store*, называет свой магазин «старыми добрыми домашними тапочками». Покупатели, уютно устроившиеся на диванах и мягких креслах, наверное, согласны с таким определением. Но если трезво взглянуть на вещи, то окажется, что эти старые тапочки отлиты из чистого золота.

Исполнительный директор компании Линда Миллеман утверждает, что ежегодный объем продаж ее фирмы составляет как минимум \$10 млн и продолжает расти. Первый магазин компании открылся в 1974 г., и с тех пор их популярность постоянно возрастает, их посещали такие знаменитости, как Йоко Оно, Джимми Картер и Майкл Джексон.

Независимый книготорговец обязан своим успехом удачному сочетанию домашнего тепла и дружеской обстановки. Внутри строго соблюдается обстановка европейского книжного магазина. Книги стоят в сосновых шкафах, выполненных в теплых темных тонах, на полу — мягкий ковер мирного зеленого цвета, ди-

ваны и античные кресла приглашают посетителя присесть, расслабиться и полистать понравившуюся книгу. Работники сидят за старомодной деревянной библиотечной стойкой. Даже компьютеры магазина — темно-коричневого цвета, как будто из дерева.

Есть здесь и свои причуды. В секции поваренных книг покупатели могут полюбоваться изготовленными по их рецептам размещенными на специальном стенде блюдами. В отделе психологической литературы стоят кушетки наподобие тех, что, должно быть, составляли когда-то интерьер кабинета З. Фрейда. В отделе религиозной литературы скамьи, как трудно догадаться, деревянные.

«Сам магазин приглашает вас зайти, присесть и почитать», — говорит Л. Миллеман. — Конечно, книги ветшают и изнашиваются, но главное для нас — заинтересовать покупателей».

Источник: Lynne S. Dumas, «The Tattered Cover», Stores, March 1992.

При разработке визуальных компонентов необходимо руководствоваться следующими правилами.

**ОБЪЕДИНЯЙТЕ ЗНАКИ И ИЗОБРАЖЕНИЯ С ИМИДЖЕМ МАГАЗИНА.** Знаки и изображения должны выступать в качестве мостика между товарами и целевыми рынками, а расцветка и тон указателей — дополнять товар. Цвет, идущий вразрез с основной темой презентации, отталкивает покупателей от представляемого товара. К примеру, указатель розового цвета в «морском» дисплее, в котором преобладают яркие красные, белые и синие цвета, или зеленый в пастельном отделе свадебных товаров смотрятся как инородные вкрапления. Формальный черно-белый прямоугольный указатель не годится для отдела детских товаров. Вместо него лучше поместить что-нибудь наподобие красно-желтого циркового шатра. Цветовые комбинации должны соответствовать конкретным целевым рынкам или выделять определенные товары — простейшие цвета для детей, яркие и насыщенные для подростков, пастельные для нижнего белья, светлые для спортивной одежды и т. д. Настенные плакаты должны изображать использование товара представителем соответствующего целевого рынка. В отделе подростковой одежды, к примеру, уместно поместить изображения молодых людей в джинсах.

**ИНФОРМИРУЙТЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ.** Информативные знаки и рисунки делают товар более желанным. В *Crate and Barrel*, дорогом магазине товаров для дома, около каждого прилавка стоит небольшой белый плакат черным рисунком и ценой. Это в первую очередь средство продажи, апеллирующее к определенным желаниям и потребностям покупателей. Один знак может объяснять, как работает кухонный комбайн, другой сообщает, что скатерть с таким-то рисунком получила первый приз в конкурсе.

Крупные фотопанели, изображающие процесс использования товара или просто товар в повседневной обстановке, наглядно показывают покупателям, как будет выглядеть тот или иной предмет у них дома. Торговцы ведь знают, что покупатели не ограничиваются одной лишь покупкой товара. Их волнует решение проблемы, удовлетворение или признание, которое несет с собой продукт.

**ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕМАТИЧЕСКИЕ ЗНАКИ И ИЗОБРАЖЕНИЯ.** Фигурные знаки и изображения — отличный способ объединения различных товаров и их представления. К примеру, знаки, указывающие на всевозможные летние распродажи фруктов, могут быть выполнены в виде разноцветных долек апельсина, лимонов, арбузов или киви. Кусочки фруктов можно сделать даже символом распродажи в масштабах всего магазина, включив их в знаки, постеры, пакеты, витрины, транспаранты и т. д.

**ОБНОВЛЯЙТЕ ЗНАКИ И УКАЗАТЕЛИ.** Знаки, указатели и рисунки должны быть привязаны к демонстрируемым товарам. Не следует оставлять их в магазине или на витринах после того, как товар будет продан или закончится его презентация. Зброшенные, выцветшие, полинялые рисунки скорее вредят имиджу магазина, нежели помогают торговле. Новые знаки, наоборот, оказывают благоприятное воздействие на его имидж.

**ОГРАНИЧИВАЙТЕ ОБЪЕМ ИНФОРМАЦИИ НА ЗНАКАХ.** Основная задача знаков — привлечение внимания потребителей и донесение до них определенной информации, поэтому большое значение имеет их содержание. Как правило, покупатели игнорируют знаки, сопровождаемые длинными текстами, размещенная на них информация должна усваиваться посетителями магазина с первого взгляда, на ходу.

**ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПОДХОДЯЩИЕ ШРИФТЫ.** Успех знака во многом зависит от того, каким шрифтом выполнен его текст. Различные шрифты способны по-разному передать одно и то же сообщение, вызывают разные ассоциации. К примеру, каллиграфический шрифт и небрежная надпись, какими обычно объявляют о снижении цен, служат для совершенно разных целей. Не следует использовать замысловатые шрифты, так как покупатели далеко не всегда захотят тратить время на то, чтобы разобрать, что же это там написано. А вот использование различных, но совместимых между собой шрифтов создает эффект разнообразия.

**СОЗДАВАЙТЕ ТЕАТРАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ.** Чтобы усилить впечатление от магазина, многие розничные торговцы используют театральные эффекты, в каждом из которых существует специальный элемент, превосходящий по зрелищности и в то же время координирующий все остальные. Эта роль нередко отводится простым расширениям функциональных элементов, например знаки с цветными тканями, соответствующие различным отделам, яркие, выделяющиеся постеры и фотографии, закрепленные на потолках или стенах. Они могут использоваться для украшения магазина, информирования потребителей или просто для того, чтобы скрыть часть строительной конструкции, например стропила.

## Освещение

Хорошее освещение — это не просто имеющиеся в магазине светильники. Световые эффекты используются для выделения товаров, создания определенного настроения или пробуждения чувств, соответствующих данному месту или подкрепляющих имидж магазина. Продуманное освещение позволяет скрыть некоторые недостатки дизайна магазина, устранить которые другими методами невозможно.

**ВЫДЕЛЕНИЕ ТОВАРА.** Хорошая система освещения должна вызывать восхищение покупателей и в то же время обеспечивать световое разделение различных товаров. Зеленый шелковый галстук должен выглядеть на прилавке так же, как он будет выглядеть в офисе. Освещение призвано служить покупателю. В отделах косметики в универмагах, например, требуется более яркое освещение, чем в большинстве продовольственных магазинов.

Собственно выделение отдельных товаров и конструкций производится путем направления на них пучков света. Такие световые пятна привлекают взгляд и как бы ведут покупателя по магазину, от товара к товару. Для того чтобы выделить товар, источник света должен быть в три раза ярче основного освещения, только тогда световая граница будет заметна.

**СОЗДАНИЕ НАСТРОЕНИЯ.** Когда Грег Феттер покупал себе в универсаме *The Broadway* костюм, он заметил, что его настроение при переходе из отдела в отдел и из прохода в проход изменяется. Вполне возможно, что некоторую роль в этом сыграла используемая в нем система освещения. Опыт показывает, что неформальное освещение в теплых белых тонах создает атмосферу расслабленности, характерную для отдела мужской одежды *The Broadway*, дополняемую обстановкой уединения, персональным сервисом и товарами высокого качества. Но когда Грег перешел в отдел спорттоваров — отдел с товарами по более низким ценам, в котором работает меньшее число продавцов, — его настроение изменилось. Освещение здесь было более ярким, холодным и дополнялось интенсивными цветами стен.

**ПРИГЛУШЕНИЕ НЕДОСТАТКОВ.** Система освещения позволяет «прикрыть» ошибки и устаревшие элементы конструкции магазина. Так в одном из «переросших себя» обувных магазинов, для того чтобы создать дополнительное пространство для хранения товаров, прямо в торговом зале с помощью деревянных стропил был создан дополнительный этаж, который скрывает тщательно продуманное освещение.

## Цвет

Творческое использование цвета позволяет улучшить имидж торговца и создает у посетителей магазина определенное настроение. Как показывают исследования, теплые (красный, желтый) и холодные (синий, зеленый) цвета оказывают противоположные психологические эффекты. К примеру, теплые красные тона повышают кровяное давление, частоту дыхания и другие физиологические показатели. В розничной среде с помощью теплых тонов привлекают внимание покупателей (хотя существует опасность, что они могут показаться неприятными и даже отталкивающими). Такие цвета более подходят для точек розничной торговли, в которых желательны возбужденные покупатели (рестораны быстрого питания). Напротив, холодные тона — оттенки синего и зеленого — расслабляют, умиротворяют, успокаивают, приятны для глаз. Такие тона могут быть полезны при продаже товаров, покупка которых вызывает беспокойство (например, любых дорогих вещей).

## Музыка

Наравне с освещением и цветовым оформлением музыка может вносить весомый вклад в атмосферу магазина. Однако в отличие от всех остальных ее элементов музыку можно легко сменить, поставив другой компакт-диск или переключившись на другую радиостанцию. Компания *Muzak* из Сиэтла специализируется на фоновой музыке для различных коммерческих организаций, в том числе и торговых. С помощью ее оборудования музыкальные программы в магазине автоматически изменяются несколько раз в день в соответствии со вкусами различных групп покупателей. Утром, например, звучат композиции 1960-1970-х гг. для взрослых, а затем, когда из школ возвращаются подростки, — песни из «горячей десятки».

Музыка воздействует на скорость движения покупателей по магазину, создает различные образы, привлекает или направляет внимание посетителей. В магазинах *Express* и *Structure* компании *The Limited* для создания атмосферы высокой моды и интернациональности (соответствующей товарам) играет французская музыка; в магазинах *The Disney* — мелодии из знаменитых мультфильмов, непосредственно связанные с представленными в них товарами для детей.

Когда человеческий мозг «перегружается» звуковым сопровождением, музыка подавляет способность покупателей оценивать товар. Некоторых потребителей музыка раздражает настолько, что они уходят из магазина, а другие, наоборот, совершают больше покупок, чем они планировали, так как их сопротивление заманчивым предложениям приобрести товар ослабевает.

## Запахи

Основная масса решений о покупке принимается под влиянием эмоций, а обоняние оказывает самое сильное влияние на эмоциональное состояние человека. Запахи — самый быстрый способ изменения настроения посетителей магазина. Вот почему многие розничные торговцы активно (и аккуратно) используют этот элемент атмосферы. Возьмем, к примеру, магазин *Knot Shop*. Примеряя продаваемые здесь галстуки, покупатели попутно замечают ряд вещей: пятиметровый дуб, растущий прямо посреди магазина, остроумные рисунки на полу, возможно, прислушиваются к негромкой музыке. Но они, наверняка, не обращают внимания на запахи: тонкий аромат дуба, кожи и изысканного табака, которые источают правильно расположенные, реагирующие на тепло материалы. Они не настолько сильны, чтобы их можно было заметить осознанно, но в этом и нет необходимости. Их задача — влияние на подсознание посетителей магазина, в особенности женщин (они составляют 60 % покупателей галстуков).

Использовать запахи нужно очень осторожно, помня о том, какой рынок обслуживает магазин. Интенсивность запаха должна зависеть от пола покупателей. Как показывают исследования, женщины более восприимчивы к запахам, чем мужчины. На восприятие влияют и возраст, и этническое происхождение. С возрастом чувствительность притупляется. Половина покупателей, которым более 65 лет, и три четверти тех, кому за 80, вообще не ощущают запахи. В *примере 13.4* рассказывается о том, как используются запахи при продаже женского белья.

**ФАКТ**  
В типичном магазине — «убийце категории»\* имеется около 150 осветительных конструкций, в то время как в универмаге площадью 10 000 кв. м их может быть около тысячи.

Как распространить запах по магазину? Некоторые магазины используют ароматизаторы с таймерами, распыляющими запах через определенные промежутки времени, или компьютерные системы отопления и кондиционирования.

\* Подробнее об «убийце категории» читайте в кн.: Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. — СПб.: Питер, 1999; Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999.

## ПРИМЕР 13.4

Ароматы *Frederick's of Hollywood*

Запах становится все более важным элементом атмосферы магазина. Некоторые специалисты считают, что запахи и музыка по крайней мере равноценны. Чем дольше покупатель остается в магазине, тем дольше он должен хотеть там задержаться. По мнению ученых, запахи оказывают прямое влияние на поведение человека.

Главное — решить, какой запах использовать, интенсивность — это второй вопрос. Неправильно выбранный аромат, пусть и приятный, может негативно сказаться на покупках. К такому открытию пришли в магазине женского белья *Frederick's of Hollywood*. Несколько лет назад здесь стали применять сладкий аромат цветов (по примеру магазинов *Victoria's Secret*), но объем продаж упал практически сразу и от него решили отказаться. По мнению экспертов, дело было в незнании покупательской аудитории. Магазины *Victoria's Secret*, с их мягкой розовой атмосферой будоража, нацелены на женщин. Цветочный запах здесь был как нельзя кстати. Более провокационный *Frederick's* привлекал мужчин, которые покупали подарки для своих дам. Здесь «продава-

ли» своего рода мужские фантазии на тему женского белья, и сладкий запах, видимо, никак в них не входил.

Не лучше ли тогда вовсе отказаться от запаха? Найти аромат, способствующий росту продаж в конкретном магазине, — значит подобрать целую комбинацию факторов, включающих не только покупателей и товары, но и тех людей, для которых эти товары приобретаются. Возможно, во *Frederick's* следовало бы попробовать более чувственный, сладострастный запах.

Вообще говоря, женщины предпочитают аромат цветов, а мужчины — более острые запахи. Во *Frederick's of Hollywood* в конце концов подобрали запах, который хорошо действовал на мужчин, выбирающих подарки для матерей. Но когда дело касалось жен или подруг, тот же самый аромат оказывал прямо противоположное воздействие.

Источник: Cathleen McCarthy, «Aromatic Merchandising: Leading Customers by the Nose», *Visual Merchandising and Store Design*, April 1992, pp. 85–87.

И все же самый экономный способ наполнить магазин благоуханием — ароматные полимеры, которые крепятся на обычные лампы и при нагревании начинают распространять выбранные запахи.

## ВЫВОДЫ

В этой главе мы рассмотрели вопросы, над поиском ответов на которые работают дизайнеры магазинов. Хорошая планировка помогает потребителям находить и покупать товары. Выделяют несколько основных типов планировки. «Решетка» подходит для магазинов, которые покупатели должны обойти целиком: продовольственных магазинов, аптек. «Трек» применяется в дорогих магазинах, универмагах. Произвольная планировка характерна для небольших специализированных магазинов и бутиков, расположенных в торговых центрах. Торговые конструкции, призванные нести на себе и демонстрировать товары, — неотъемлемая часть любой планировки.

При размещении отделов магазинов учитываются целевые показатели прибыли, оборачиваемости, типы товаров, поведение покупателей, связи с товарами в соседних отделах и физическими характеристиками товаров. Различные варианты распределения торговых площадей проигрываются с помощью программ, создаваемых на компьютере или вручную, позволяющих найти оптимальный вариант размещения товаров.

Для улучшения представления товаров и увеличения сбыта торговцы применяют комплекс приемов. Чтобы магазин действительно производил впечатление, торговец должен ответить для себя на следующие вопросы. Как протекает процесс поиска товара покупателями? Облегчит ли его представление товаров в рамках единой концепции: по производителям, стилям, размерам, расцветкам или ценам?

С целью увеличения объема продаж в магазинах создается уникальная атмосфера, которую образуют изображения, знаки, театральные эффекты. Не меньшую роль играют освещение, цвета, музыка, запахи.

## ВОПРОСЫ

1. Один из самых быстрорастущих сегментов рынка составляют покупатели старше 60 лет, которые, возможно, плохо видят, слышат или передвигаются. Какие элементы дизайна позволяют магазину облегчить процесс совершения покупок этим потребителям?
2. Какие аспекты должен учитывать розничный торговец при выборе торговых конструкций?
3. Опишите различные типы планировки магазинов.
4. Отделы, расположенные возле входов, на центральных проходах и основных уровнях многоэтажных магазинов имеют высокий потенциал прибыли. Какие еще факторы влияют на расположение отделов? Приведите примеры по каждому фактору.
5. В универсаме планируется строительство пристройки. Менеджер по мебели пытается убедить вице-президента компании использовать ее для расширения своего отдела. За новые площади борется и менеджер по мужской одежде. Какие аргументы должен привести каждый из них, отстаивая свою позицию?
6. Как используется информация, полученная из планограмм?
7. Говорят, что освещение в магазине — все равно что макияж на фотомодели. Почему?
8. Зачем перед входом в супермаркет ставятся торговые автоматы с конфетами, жевательной резинкой и журналами?

<sup>1</sup> Система составления планограмм *Apollo* разработана в *Information Resources, Inc., Chicago, IL*. Другие производители аналогичного программного обеспечения: *Neilsen's Retail Information Group (Spaceman), Irving, TX; MarketWare (Pegman), Norcross, GA; MarketMAX (SpaceMAX), Danvers, MA and Cambridge Facility Group, Plymouth, MN*.



## ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ

- Какие услуги оказывают розничные торговцы?
- Почему так важен высокий уровень сервиса?
- Как покупатели оценивают обслуживание?
- Что мешает хорошему сервису?
- Как розничные торговцы улучшают обслуживание покупателей?

**П**окупательский сервис, третий элемент торговли-микс, входящий в управление магазином, — это набор действий и программ, направленных на улучшение процесса совершения покупки. Они повышают ценность визита в магазин и приобретения товара. В широком смысле розничную торговлю можно отнести к сфере услуг, ведь все элементы торговли-микс направлены на повышение не цены, а ценности товаров. Расположение магазина, наличие товаров в запасе, ассортимент — все это способствует удобству покупателей. В этой главе мы остановимся на вопросах, относящихся непосредственно к обслуживанию посетителей магазинов (см. *рис. 14.1*).

Спрос на высококачественный покупательский сервис постоянно растет, а в последнее время — особенно быстрыми темпами. Мы уже упоминали, что современные покупатели желали бы совершать покупки в спокойной и беззаботной атмосфере, они не имеют времени на длительные поиски товаров (гл. 3). Дж. Тилман, исполнительный директор чикагского универмага *Saks Fifth Avenue*, подчеркивает, что покупательский сервис — залог успеха магазина 1990-х гг.:

*Один и тот же товар можно приобрести в различных местах. Возможно, вы привыкли совершать покупки в Liz Claiborne, но те же самые товары вы встретите и в Bloomingdale's, и в Saks. Потребители будут совершать покупки там, где им удобнее. А удобнее им там, где их обслуживают на высоком уровне, там, где они имеют возможность найти необходимый товар за относительно короткий промежуток времени <sup>1</sup>.*

Как видно из *рис. 14.1*, уровень сервиса некоторых торговых организаций позволяет им достичь устойчивых конкурентных преимуществ, другие предоставляют лишь ограниченный набор услуг, что позволяет поддерживать низкий уро-

	Универмаги и специали- зированные магазины	Магазины низких цен
Прием к оплате кредитных карточек	●	●
Внесение изменений в товар	●	○
Сборка товаров	●	○
Обслуживание молодоженов	●	○
Прием чеков	●	●
Уход за детьми	●	○
Продажа товаров в кредит	●	●
Доставка	●	●
Демонстрация товаров	●	●
Представление товаров (на прилавках)	●	●
Примерочные комнаты	●	○
Поздние часы работы	●	●
Использования различных указателей для облегчения поиска товаров	●	●
Оформление подарков	●	●
Оборудование для обслуживания инвалидов	●	●
Наличие плана магазина	●	●
Автостоянка	●	●
Индивидуальная помощь в выборе товаров	●	●
Персональные продавцы	●	○
Игровые площадки для детей	●	●
Демонстрация различных способов использования товара	●	●
Помощь покупателям с особыми потребностями (инвалидные кресла, переводчики)	●	○
Услуги по ремонту товаров	●	○
Туалеты	●	●
Возможность возврата товара	●	●
Комнаты для проверки одежды и сумок	●	○
Свободный возврат товаров	●	●
Гарантии	●	●

● Часто  
 ● Изредка  
 ○ Очень редко

Рис. 14.1. Услуги, которые оказывают розничные торговцы

вень затрат и цен на товары. Высококласное обслуживание позволяет увеличить число лояльных покупателей, когда потребители становятся постоянными посетителями магазина, что положительно влияет на имидж фирмы.

Если обратиться к долгосрочной перспективе, высокий уровень сервиса неожиданно обрачивается уменьшением издержек магазина. Так, по оценкам Института потребительского сервиса, *приобретение нового покупателя обходится в пять раз дороже, чем заключение повторных сделок с уже имеющимися клиентами*<sup>3</sup>, т. е. удовлетворение потребностей текущих покупателей, увеличение объемов продаж лояльным клиентам требуют существенно меньших затрат, чем привлечение потенциальных потребителей.

**ФАКТ**  
81 % торговых фирм  
согласны с утверждением,  
что важнейшим элементом  
розничной торговли  
является высокий  
уровень обслуживания  
покупателей<sup>2</sup>.

## ПРИРОДА ПОКУПАТЕЛЬСКОГО СЕРВИСА

Как один из аспектов розничной торговли процесс предоставления услуг отличается от процесса продажи товаров неосязаемостью и непоследовательностью.

### Неосязаемость

Большинство услуг нельзя увидеть или пощупать. Вы имеете возможность подержать в руках, попробовать на ощупь приглянувшийся вам свитер, но как «пощупать» помощь, которую вам оказывает продавец отдела одежды магазина? Неосязаемость услуг затрудняет анализ потребительских предпочтений и исследование оценки покупателями уровня сервиса торгового предприятия. При оценке товаров люди используют физические критерии, такие как цвет, размер, вес, стиль, но возможно ли использовать их по отношению к услугам?

Неосязаемость услуг серьезно затрудняет поддержание высокого уровня обслуживания. Сервис невозможно оценить количественно (посчитать, измерить) или проверить перед тем, как он будет предоставлен покупателям.

### Непостоянство

Автоматизированное производство позволяет обычно поддерживать стабильно стандартное качество изделий. К примеру, все электрические отвертки «*Super Twist Skil*» и выглядят одинаково, и работают в равной степени надежно. Однако качество услуг в розничной торговле существенно изменяется от магазина к магазину, от покупателя к покупателю, так как их оказывают «всего лишь» люди. Осуществлять контроль за деятельностью работников, обслуживающих покупателей, весьма сложно. Одного покупателя продавец может обслужить хорошо, второго — неудовлетворительно.

Проблемы с поддержанием стандартного уровня сервиса создают дополнительную возможность получения торговыми компаниями устойчивого конку-

рентного преимущества. Компания *Nordstorm*, например, тратит массу времени и сил на создание организационной культуры, стимулирующей и поддерживающей высококлассный сервис. Универмаги-конкуренты и хотели бы оказывать такой же набор услуг, но не имеют возможности следовать стандартам *Nordstorm*.

Мелкие независимые торговцы часто пытаются получить преимущество над крупными торговыми сетями с помощью персонального сервиса. Крупные фирмы, пользуясь своими масштабами, закупают товары по более низким ценам, а небольшие компании делают акцент на высококлассном обслуживании покупателей, что позволяет им нивелировать это ценовое преимущество. *Пример 14.1* рассказывает о том, как небольшому магазину автопокрышек удается поддерживать норму прибыли, в два раза превышающую аналогичный показатель в среднем по отрасли.

#### ПРИМЕР 14.1

Источник прибыли *Direct Tire* — обслуживание покупателей

На стоянке перед магазином *Direct Tire* (Уотертауне, штат Массачусетс) — десятки роскошных «*Ferrari*», «*BMW*» и «*Porsche*». Правда, приглядевшись, вы заметите, что стареньких «*Honda Civic*» и «*Chevy Impalas*» здесь больше. Высокий уровень обслуживания привлекает в магазин, торгующий автопокрышками по \$ 10 и \$ 20 и продающий их больше, чем находящееся на той же улице отделение компании *Goodyear*, самых разных покупателей.

Отличие *Direct Tire* от других аналогичных магазинов бросается в глаза при входе в здание. Комнаты для ожидания покупателей блистают безукоризненной чистотой. Здесь клиенты могут полистать свежие журналы (от «*Sports Illustrated*» до «*Vogue*»), выпить чашечку кофе. Менеджеры и продавцы носят галстуки и жакеты наподобие бейсбольных с нанесенным на них логотипом компании, а остальные служащие одеты в фирменные темно-синие брюки и футболки. «Я в жизни никогда не слышала столько «Да, мэм» и «Нет, мэм», — говорит одна из постоянных клиенток.

Если покупателю необходимы новые покрышки, а времени у него в обрез, клиент записывается на «прием» в удобное время. Те, кто не может ждать, пока машину «переобуют», вызывают один из семи погрузчиков, который заберет автомобиль заказчика. *Direct Tire* дает гарантию на покрышки на весь срок их службы, а на услуги — в соответствии со сроком службы автомобиля.

Дабы клиенты всегда были довольны, компания установила лучшим механикам и специалистам повышенную (на 15–20 %) зарплату, для них закупается качественное оборудование. Фирма имеет диагностическое оборудование, стоимостью \$ 25 000, позволяющее выявлять отклонения в регулировках механических частей и гидравлики автомобилей за 90 с, что повышает уровень сервиса покупателей и привлекает на работу лучших специалистов.

Специальная система контроля запасов, которая обошлась фирме в \$ 48 000, позволяет сократить время ожидания клиентов, так как продавцы мгновенно определяют наличие заказанных покрышек, а чек печатается автоматически. *Direct Tire* приходится поддерживать обширные запасы, ведь и клиентура у нее самая разная, а для одного только «*Porsche 928S*» выпускается 140 видов покрышек.

Высокооплачиваемые работники, пожизненные гарантии, первоклассное оборудование и большие запасы, конечно, требуют высоких затрат. Но покупатели готовы платить за хороший сервис: прибыль *Direct Tire* составляет 3 % от объема продаж, что в два раза превышает среднеотраслевые показатели.

Источник: *Paul Brown*, «The Real Cost of Customer service», Inc., September 1990, pp. 49–58.

## Стандартный и индивидуализированный сервис

Выделяют два подхода к созданию основанного на уровне сервиса конкурентного преимущества: предоставление стандартных и индивидуализированных услуг. **Стандартизация** сервиса предполагает следование сотрудников компании определенным правилам и процедурам, соблюдение которых строго контролируется, а отклонения в обслуживании сводятся до минимума. Во всех без исключения ресторанах *McDonald's*, к примеру, посетители могут приобрести одни и те же блюда и услуги. Возможно, где-то гамбургер будет более вкусным, где-то менее, но приготовлены они по одним и тем же рецептам.

**Индивидуализированный** сервис, напротив, требует, чтобы предоставляемые клиенту услуги соответствовали его личным потребностям, что обуславливает повышение уровня обслуживания конкретных покупателей. Однако такого рода услуги не поддаются унификации, так как процесс их предоставления определяется суждениями и способностями работников и индивидуальными характеристиками клиентов.

## ОЦЕНКА ПОКУПАТЕЛЯМИ УРОВНЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Когда покупатели оценивают сервис в розничной торговле, они сравнивают свое восприятие предоставленных им услуг с тем, что они ожидали увидеть. Если желания и действительность совпадают, они испытывают удовлетворение. Если же сервис оказывается хуже, чем ожидалось, на удовлетворение рассчитывать не приходится.

### Роль ожиданий

Ожидания покупателей основаны на их знаниях и опыте общения с торговцем и его конкурентами. Например, обычные требования к супермаркету включают в себя наличие удобной парковки, режим работы с раннего утра до позднего вечера, широкий выбор свежих и консервированных продуктов, расположенных в легкодоступных местах, а также быстрое кассовое обслуживание. «Нормальные» покупатели не рассчитывают встретить в проходах супермаркетов ожидающих их продавцов, которые прочитают «лекцию» о представленных товарах или о рецептах приготовления экзотических блюд. Но когда те же самые покупатели приходят в универмаг, они заранее знают, что их ожидают продавцы, которые предоставят им обширную информацию и окажут всемерную помощь.

Так как представления о надлежащем уровне сервиса варьируются в зависимости от типа торгового предприятия, нередко покупатель бывает вполне удовлетворен низким уровнем обслуживания в одном магазине и остается недовольным высококласным сервисом в другом. Принято считать, что в магазинах самообслуживания, таких как супермаркеты и магазины низких цен, уровень сервиса изначально невысок. Но *Wal-Mart*, будучи магазином низких цен, предоставляет необычную для своего класса торговых предприятий услугу: при входе в торговый зал посетителей встречает приветствующий их сотрудник, который ответит на любые вопросы. Покупатели не ожидают подобных «изысков» от

дешевого магазина, поэтому покупатели положительно оценивают сервис компании *Wal-Mart*, хотя он весьма далек от уровня обслуживания в универмагах.

В любом универмаге гораздо больше работников, готовых ответить на любой вопрос и предоставить необходимую информацию, чем в *Wal-Mart*. Но и требования к уровню сервиса со стороны покупателей здесь выше. Если человек, пришедший в универмаг, хочет задать вопрос или совершить покупку и не может быстро найти продавца, он уходит недовольным.

Если ожидания потребителей возрастают, а уровень сервиса остается неизменным, общий уровень удовлетворения покупателей снижается. Поэтому розничные торговцы всегда очень осторожно подходят к рекламе качества своего обслуживания, обещая покупателям только тот уровень сервиса, который они имеют возможность гарантировать, и не более того.

### Восприятие сервиса покупателями

Определяющее влияние на восприятие покупателями уровня обслуживания, безусловно, оказывает фактическое качество услуг и все-таки (ввиду неосязаемости услуг) возможность его корректной оценки вызывает обоснованные сомнения. На *рис. 14.2* представлены некоторые факторы оценки покупателями уровня сервиса.

**СОТРУДНИКИ МАГАЗИНА.** Важнейшую роль в восприятии покупателями уровня обслуживания играют работники магазина. Оценка обслуживания часто складывается не только и не столько из конечных его результатов, сколько из отношения покупателя к процессу обслуживания. Представьте себе такую ситуацию: покупатель отправляется в магазин, чтобы вернуть неработающую электрическую зубную щетку. Рассмотрим первый вариант развития событий. Правила магазина требуют, чтобы сотрудник попросил у покупателя чек, проверил, действительно ли он выдан в данном магазине, проверил зубную щетку, чтобы убедиться, что она действительно не работает, и получил у менеджера санкцию на возврат товара, заполнил необходимые бумаги и, наконец, выплатил потребителю его стоимость. Второй вариант — работник просто спрашивает клиента, сколько тот заплатил за щетку, и без лишних слов возвращает деньги. Результат в обоих случаях одинаков: покупатель получает свои «кровные». Однако при развитии событий по первому варианту, весьма высока вероятность того, что потребитель останется неудовлетворенным, так как он был вынужден приводить доказательства своей честности, а процедура потребовала много времени. Чаще всего именно сотрудники магазина оказывают решающее влияние на процесс обслуживания и, следовательно, на степень конечного удовлетворения покупателей. В *примере 14.2* вы познакомитесь с системой обслуживания потребителей, принятой в компании *Target*.

**ПЛАНИРОВКА МАГАЗИНА И СПОСОБЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ТОВАРА.** Во многих ситуациях покупатели не нуждаются в предлагаемых магазином услугах. Они приняли решение о покупке конкретной вещи, и их единственная цель — побыстрее найти нужный товар и заплатить за него. В таких случаях магазин должен обес-



печить доступ «целеустремленного» покупателя к плану-схеме торговых залов и установить на его пути к желанному прилавку знаки с указателями, информацию на самом прилавке и минимизировать время оформления покупки.

Сегодня в магазинах самообслуживания все чаще встречаются компьютерные терминалы, установленные в специальных будочках-киосках по всему торговому залу и помогающие покупателям находить и выбирать товары. *Wal-Mart*, например, предлагает информацию об имеющихся в продаже рыболовных катушках, *Shop-Ko* предоставляет сведения о побочных эффектах новых лекарств и предупреждения об опасности совместного приема некоторых препаратов, в *Kmart* на терминалах выводятся сообщения о месте нахождения товаров и выдаются купоны, которыми можно воспользоваться здесь же при покупке.

## ПРИМЕР 14.2

Каждый покупатель — дорогой гость *Target*

Воодушевленная примером компании *Disney*, американская торговая сеть *Target* разработала сервисную программу, согласно которой ее сотрудники должны относиться к покупателям как к гостям, принимая их как радушные хозяева. Основная ее идея звучит так: «Гость магазина может ошибаться, но от этого он не перестает быть гостем».

Такой подход к работе изменяет отношение сотрудников магазина к служебным обязанностям. Когда работник готовится к приему гостей, он без лишних напоминаний наводит порядок на прилавке, подбирает с пола обрывки бумаги. Некоторые работники компании (так называемые *послы*) курсируют по торговым залам в поисках покупателей, которые нуждаются в помощи.

Работники обязаны следить за тем, чтобы покупатели получали удовлетворение от пребывания в магазине. Если на товаре нет этикетки с ценой, кассиры должны верить покупателю на слово (правда, только в пределах \$ 20), так как гость не должен ждать, пока кто-то из хозяев не пойдет к прилавку и не проверит цену.

Если покупатель возвращает товар без чека, работники «Гостевой службы» просто интересуются уплаченной за товар суммой и возвращают деньги.

Для подготовки сотрудников в компании создан передвижной «Университет *Target*», в котором «хозяева» обучаются разрешать проблемы «гостей» в соответствии с корпоративной философией: «Быстро, весело и дружелюбно».

Источник: *Richard Halverson*, «*Target Empowers Employees to Be Fast, Fun and Friendly*», *Discount Store News*, May 3, 1993, pp. 65–66.

Работники службы сервиса *Target*  
«рыскают» по магазину в поисках  
покупателей.  
Надпись на спине: «Спроси меня — я  
люблю помогать»



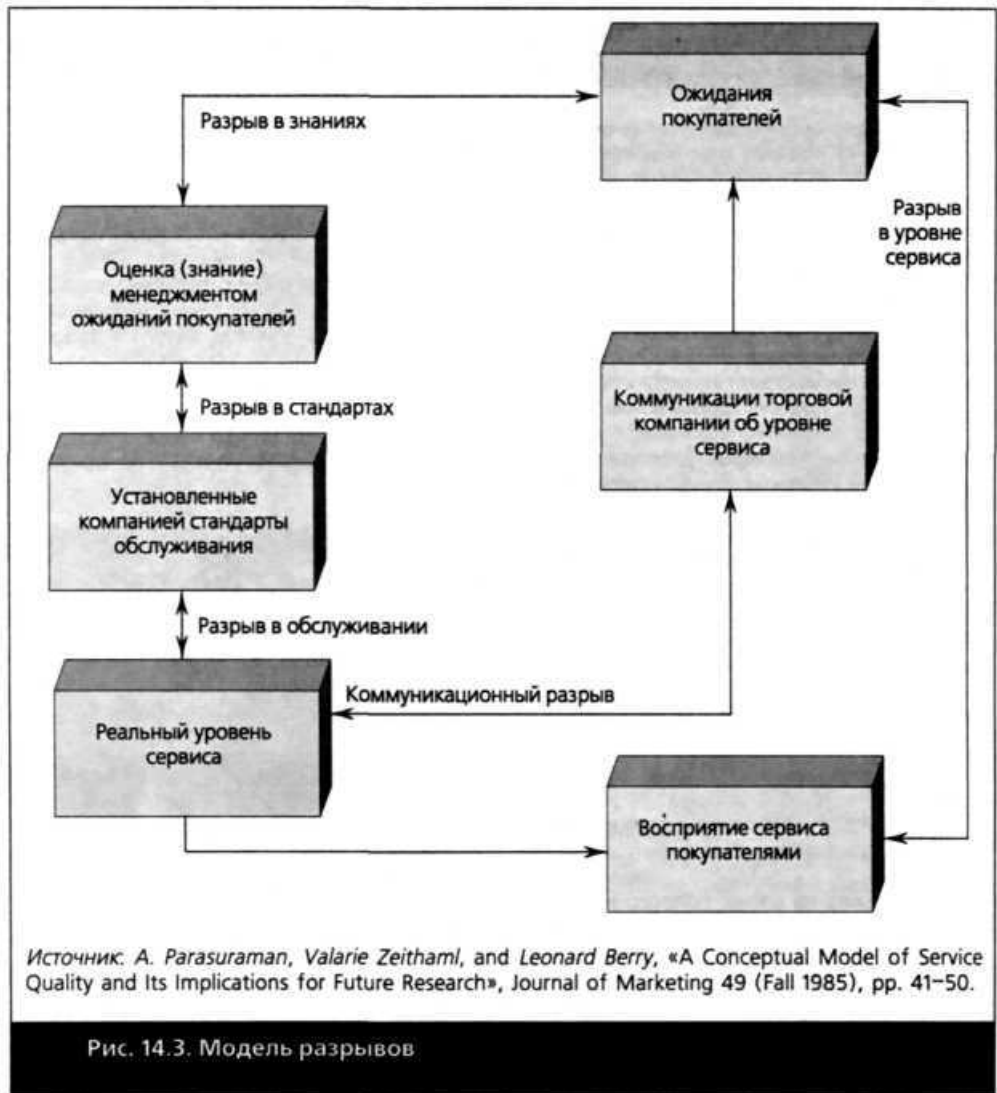
## ЭТАПЫ УЛУЧШЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Общее представление о работе торговых компаний над повышением уровня покупательского сервиса дает изображенная на *рис. 14.3* модель разрывов<sup>4</sup>. Когда ожидания покупателей превышают воспринимаемый ими уровень сервиса магазина, потребители ощущают неудовлетворение и оценивают обслуживание как некачественное. Следовательно, розничному торговцу необходимо предпринять усилия, направленные на сокращение **разрыва в уровне сервиса** — разницы между ожидаемым и воспринимаемым покупателями уровнем обслуживания.

На величину разрыва в уровне сервиса влияют четыре фактора:

- **Разрыв в знаниях:** разница между ожиданиями покупателей и их оценкой розничным торговцем.





- **Разрыв в стандартах:** разница между знаниями об ожиданиях покупателей и установленными в магазине стандартами обслуживания.
- **Разрыв в обслуживании:** разница между принятыми в фирме стандартами обслуживания и фактическим уровнем сервиса.
- **Разрыв в коммуникациях:** разница между фактически предоставляемым уровнем сервиса и уровнем, заявленным в программах продвижения.

Эти четыре разрыва и определяют общий разрыв в уровне сервиса магазина, для сокращения которого требуется уменьшить величину каждой составляющей. Таким образом, качество сервиса повышается за счет: 1) понимания тор-

говцем ожидаемого покупателями уровня обслуживания, 2) установления стандартов сервиса, 3) внедрения программ обслуживания, удовлетворяющего стандартам, и 4) проведения программ коммуникации для информирования покупателей о предоставляемых магазином услугах. Ниже мы рассмотрим все четыре разрыва и методы их уменьшения.

## **ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ: РАЗРЫВ В ЗНАНИЯХ**

Первый этап в повышении качества сервиса заключается в получении информации о потребностях потребителей. Проведение исследований о потребительских нуждах позволяет улучшить взаимодействие между покупателями и менеджерами, укрепить связи между менеджерами и непосредственно занятыми обслуживанием работниками магазина.

### **Изучение ожиданий и восприятия покупателями уровня обслуживания**

Проведение маркетинговых исследований позволяет получить информацию об ожиданиях покупателей в отношении качества сервиса и его реальном уровне. Методы получения информации могут быть самые разные: от обширного анкетирования до простейшего опроса нескольких покупателей об уровне обслуживания.

**ВСЕСТОРОННИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.** Некоторые торговцы разрабатывают специальные программы оценки представлений и впечатлений покупателей об уровне сервиса. К примеру, в компании *J.C. Penney* продавцы всех магазинов раз в год распространяют среди своих клиентов вопросники относительно сервисного обслуживания и предлагаемых товаров как в магазинах компании, так и в конкурирующих торговых предприятиях. Собирается и анализируется более 50 000 заполненных анкет. Каждый год задаются одни и те же вопросы, что позволяет компании контролировать изменения в качестве обслуживания, определять и выявлять возможности для улучшения работы. Важность этого исследования подчеркивает и тот факт, что по его результатам оценивается работа менеджеров магазинов.

**ИЗМЕРЕНИЕ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ СДЕЛКИ.** Другой способ исследования заключается в опросе покупателей сразу после того, как они совершат какую-либо розничную операцию. Например, работники компании *Sears*, занимающиеся доставкой и сборкой мебели на дому, просят покупателей заполнить небольшую анкету, в которой они оценивают уровень обслуживания, дружелюбие и профессионализм работников. Многие авиакомпании во время полета просят пассажиров ответить на вопросы, касающиеся процедуры приобретения билетов, встречающих и провожающих, экипажа и обслуживания на борту самолетов.

Такие исследования позволяют получить оперативную информацию об ожиданиях и впечатлениях потребителей. Они также демонстрируют покупателям, что торговец заинтересован в улучшении сервиса. Полученные ответы позволяют

менеджерам оценить работу конкретных сотрудников и принять решение о поощрении наиболее отличившихся и оказании помощи отстающим работникам.

**ИНТЕРВЬЮ С ГРУППАМИ ПОКУПАТЕЛЕЙ.** Опрос или анкетирование большого числа покупателей можно заменить работой с группами из 10-15 потребителей. Например, некоторые менеджеры магазина могут раз в месяц проводить часовую встречу с заранее отобранными покупателями, которые делятся впечатлениями об обслуживании и высказывают пожелания по улучшению работы магазина.

К примеру, в супермаркете *Xtra Superfoods* менеджеры ежедневно просматривают полученные в оплату за покупки банковские чеки и отбирают покупателей, которые совершили крупные и мелкие приобретения. Затем они связываются по телефону с потребителями и интересуются мнением клиентов о магазине. У тех, кто совершил мелкую покупку, они пытаются узнать, почему они не купили больше. Нашли ли покупатели необходимые товары? Воспользовались ли они помощью сотрудников магазина?

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОКУПАТЕЛЯМИ.** Владельцы-менеджеры мелких торговых фирм обычно ежедневно контактируют с покупателями, а потому имеют четкое и точное представление о требованиях клиентов. В крупных компаниях руководители получают информацию о покупателях только из отчетов, не имеют тех драгоценных впечатлений, которые возникают при личном общении.

Стенли Маркус, основатель компании *Neiman Marcus*, считает, что менеджеры слишком часто увлекаются цифрами, забывая о товарах и клиентах. В качестве примера он приводит случай с подтяжками. Изначально компания закупала два размера подтяжек: короткие и длинные. Проанализировав финансовые показатели, специалисты по закупкам пришли к выводу, что если ограничиться закупками подтяжек одного (среднего) размера оборачиваемость запасов резко повысится. На бумаге все было прекрасно, но в рядах покупателей ширился ропот. У низкорослых мужчин брюки спадали, а высоким было неудобно. Как говорит С. Маркус: «Все очень просто. В сутках все еще 24 часа, и если вы — розничный торговец, вы должны проводить хотя бы 60 минут один на один с покупателями и товарами. Компьютер не должен быть единственным источником информации»<sup>5</sup>.

**ЖАЛОБЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ.** Изучение жалоб покупателей позволяет менеджерам получать детальную информацию о своих товарах и сервисе, локализовать и корректировать возникающие проблемы.

Специализирующаяся на торговле по каталогам компания *L.L. Bean* ведет учет всех жалоб покупателей и случаев возвратов товара. Ежедневно составляемые отчеты направляются в службу покупательского сервиса для принятия необходимых мер: К примеру, человек, получивший заказанный свитер, может отказаться от него в связи с несоответствием размера или цвета. Имея информацию о подобных случаях, работники службы сервиса могут заранее уведомить покупателей,

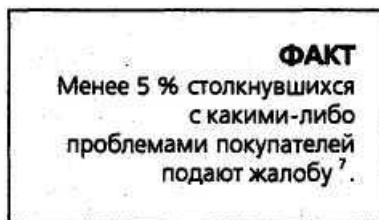
**ФАКТ**  
91 % неудовлетворенных предложением фирмы покупателей никогда больше не совершают покупок в ее магазинах. Каждый из них рассказывает о своем неудачном опыте еще девяти знакомым<sup>6</sup>.

заказавших аналогичные изделия, о возможных отклонениях в размере и цвете от изображенных в каталоге, а специалисты по закупкам используют полученные сведения в работе с поставщиками.

#### **СОТРУДНИКИ КАК ПРОВОДНИКИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ.**

Продавцам и другим регулярно контактирующим с покупателями сотрудникам магазина обычно прекрасно известно о проблемах и об ожидаемом клиентами уровне сервиса. Но эта информация может быть использована для повышения качества обслуживания только в том

случае, если работники доводят ее до ответственных за принятие решений вышестоящих менеджеров.



## **ПРАВИЛА ОБСЛУЖИВАНИЯ: РАЗРЫВ В СТАНДАРТАХ**

После того как сбор информации об ожиданиях и восприятии обслуживания покупателями завершен, она анализируется и полученные выводы используются для установления стандартов и разработки системы предоставления высококачественного сервиса. Чтобы уменьшить разрыв в стандартах, торговцы должны: 1) принять решение об уровне предоставляемого фирмой сервиса, 2) разработать направления устранения выявленных проблем и 3) установить цели обслуживания.

### **Решение о качестве сервиса**

Обслуживание высокого уровня способны обеспечить только те компании, руководство которых действительно заинтересовано в достижении высших стандартов сервиса. В офисе компании *Land's End*, к примеру, висит такой плакат:

*Кто такой Покупатель? Покупатель — важнейшая фигура... независимо, присутствует ли он в нашем офисе лично, или вы знаете его только по письменным обращениям. Покупатель зависит от нас... а мы находимся в его власти. Покупатель — цель нашей работы, а отнюдь не досадная помеха... Покупатель делает нам одолжение... разрешая обслуживать себя. С Покупателем нельзя спорить или состязаться в остроумии<sup>8</sup>.*

Высшее руководство компании определяет стандарты сервиса, а менеджеры магазинов обеспечивают их достижение. Менеджеры должны видеть, что их усилия, направленные на повышение уровня обслуживания, не остаются без внимания руководителей компании и их показатели широко используются в качестве критериев в системах премирования.

### **Решение проблем с обслуживанием**

**ТВОРЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ.** Поиск способов повышения уровня обслуживания потребителей предполагает творческое мышление менеджеров и всех сотрудни-

ков. К примеру, постояльцы гостиниц высказывали неудовольствие тем, что им приходится слишком долго ждать выписки. Проанализировав жалобы, менеджеры большинства отелей пришли к выводу, что данная проблема неразрешима. Однако в сети гостиниц *Marriott*, выход был найден. Ее управленцы предложили способ экспресс-выписки: утром в день отъезда постоялец получает счет, и, если он не имеет возражений, клиенту остается только оставить ключи у портье, а оплата за проживание автоматически списывается с его кредитной карточки.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.** Чтобы упростить и повысить качество обслуживания покупателей, торговцы используют новые технологии, позволяющие автоматизировать выполнение рутинных, повторяющихся заданий. В *Pizza Hut*, например, система доставки заказов на дом централизована: звонки принимают операторы из центрального офиса по доставке. Специальная система обучения операторов позволяет значительно сократить время приема заказа. Для получения указания о маршруте к дому заказчика оператору требуется в среднем 17 секунд. После получения заказа он автоматически направляется на компьютер ближайшего к дому клиента ресторана, где распечатывается на принтере. Такая система позволяет повысить скорость доставки заказов, избегая ситуаций, когда покупатели обращаются не в «тот» ресторан.

## Цели обслуживания

Действительно высококлассный сервис предполагает установление компанией целей или стандартов обслуживания, которым должны следовать ее сотрудники. Цели должны быть конкретными, измеримыми и определяться с участием работников компании, только в этом случае они играют роль реальных стимулов. Пространные, неопределенные стандарты типа: «Продавец обращается к входящему в отдел покупателю» не предусматривают конкретных действий работника и не позволяют оценить их выполнение. Правильно сформулированная цель может звучать следующим образом: «Продавец должен обратиться к покупателю в течение 30 с после его появления в отделе». Эта цель и конкретна, и измерима.

Участвующие в установлении стандартов обслуживания сотрудники компании лучше понимают поставленные цели и стремятся к их достижению. Навязанные «сверху» стандарты обычно встречают негативную реакцию работников.

При установлении целей обслуживания следует учитывать все возможные последствия. *Пример 14.3* рассказывает о проблемах, с которыми столкнулась компания *Domino's Pizza*, принявшая на себя обязательство доставлять любые заказы в течение 30 мин после их получения.

## Гарантии

Розничные торговцы предлагают гарантии двух типов: так называемые неотъемлемые и обычные. **Неотъемлемая гарантия** не высказывается ни устно, ни письменно, но распространяется на все продаваемые в магазине товары. Торго-

## ПРИМЕР 14.3

*Domino's* отказывается от тридцатиминутного стандарта

Обязательство о 30-минутной доставке сделало компанию *Domino's Pizza* крупнейшим торговцем пиццей. Если полученный по телефону заказ требовал больше времени, покупатель получал скидку в \$3. Однако после того, как компания проиграла в суде по иску женщины, сбившей спешившим к клиенту водителем *Domino's*, на сумму \$78 млн, ее руководство решило отказаться от гарантии быстрой доставки.

В *Domino's* и раньше следили за нарушениями правил дорожного движения водителями и требовали от провинившихся посещения занятий по безопасной езде. Однако Томас Монаган, основатель и директор компании, считает: «Что бы мы ни делали для обеспечения безопасности на дорогах и как бы мы

ни готовили наших водителей, у публики все равно остается негативное впечатление о нас, и все из-за гарантии. Поэтому мы отказываемся от создающего негативное впечатление элемента сервиса».

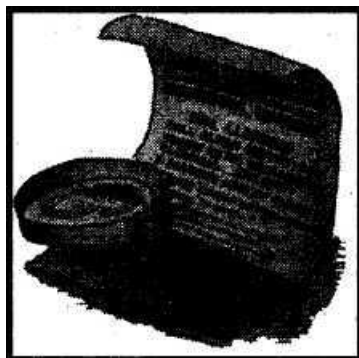
Гарантии быстрой доставки пришла на смену гарантия качества товара. Неудовлетворенные покупатели получают право на бесплатную порцию пиццы. Таким образом, *Domino's* отдает приоритет качеству товара, а не качеству его доставки.

Источник: *Krystal Miller and Richard Gibson, «Domino's Shops Promising Pizza in 30 Minutes», The Wall Street Journal, January 23, 1994, p. B1.*

вещь ручается, что товары пригодны для выполнения своих функций, правильно упакованы и промаркированы. Последнее относится в основном к качеству товаров: если сказано, что яйца высшего сорта, значит, они действительно высшего сорта. Неотъемлемая гарантия не распространяется только на товары и продукты, заведомо поврежденные и имеющие отметку «Как есть» («As Is»). Поэтому в мебельных магазинах, например, продают и поврежденные предметы мебели.

Некоторые торговцы предоставляют **обычную гарантию** на свои товары. Такого рода гарантии даются либо от лица самого торговца, либо от лица производителя и должны быть изложены четким и простым для понимания языком.

Гарантии не только защищают покупателей, но и способствуют увеличению сбыта товаров и формированию благоприятного отношения потребителей к торговцу или поставщику. Так как гарантии означают снижение риска, связанного с покупками, многие торговцы распространяют на все свои товары правило «удовлетворение гарантируется» («*satisfaction guaranteed*»), означающее, что для них не имеет значения природа возникших проблем и виновные в них лица.



Некоторые гарантии не такие уж «обычные».

Надпись на рисунке:  
**«ХИМЧИСТКА. Несбычная гарантия. Наша химчистка с радостью вернет вам ваши деньги в случае неудовлетворительного качества, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ претензий к качеству чистки: 1. Одежды из хлопка. 2. Пятен от еды...»**

## ПРИМЕР 14.4

## Гарантируем никаких насекомых!

Большинство конкурентов *BBBK* заявляют, что они снизят численность насекомых до «приемлемого уровня», а мы обещаем полностью их уничтожить. Гарантии, которые компания предоставляет гостиницам и ресторанам, гласят:

- Вы не должны нам ни цента, пока все насекомые не будут уничтожены.
- Если вы будете не удовлетворены нашими услугами, вы получаете право на 12 месяцев бесплатного обслуживания плюс оплата услуг любой другой компании, специализирующейся на борьбе с насекомыми по вашему выбору.
- Если кто-то из ваших клиентов заметит насекомое, *BBBK* оплатит его счет и принесет письменные извинения.
- Если ваше заведение будет закрыто из-за присутствия в нем тараканов или гры-

зунов, *BBBK* оплатит все штрафы, компенсирует упущенную прибыль и переведет на ваш счет \$ 5000.

Короче говоря, гарантия такова: «Если вы не удовлетворены на все 100 %, мы отказываемся от денег». И она пользуется огромным успехом. Хотя услуги компании обходятся в 10 раз дороже, ей удается удерживать непропорционально большую долю рынка, а выполнять условия гарантии приходится редко. Успех компании начинался с необычной гарантии, а впоследствии была создана целая организация в поддержку этой концепции — обслуживания без ошибок.

Источник: Christopher W. L. Hart, «The Power of Unconditional Service Guarantees», *Harvard Business Review*, July–August 1988, pp. 54–62.

Познакомьтесь с гарантиями, которые дает «*Bugs*» *Burger Bug Killers (BBBK)*, компания, занимающаяся уничтожением насекомых (см. пример 14.4).

Но не все гарантии столь эффективны. Калифорнийская фирма *Squaw Valley* гарантирует возврат денег любому лыжнику, которому придется ждать в очереди на подъемник более 10 мин. Казалось бы — это весьма однозначная формулировка. Но турист должен прежде всего заплатить \$ 1 и зарегистрироваться как начинающий, имеющий средний опыт или опытный лыжник. Гарантия действует только в том случае, если все подъемники на том уровне, на котором находится лыжник, заняты в течение более 10 мин в любые полчаса. Чтобы получить деньги, «пострадавший» должен в конце дня обратиться к специальному представителю компании. Нетрудно догадаться, что возвратов происходит немного.

Хорошая гарантия должна соответствовать следующим критериям:

1. Гарантия должна быть неограниченна, т. е. не предусматривать исключений.
2. Гарантия обязана быть простой для понимания и передачи.
3. Гарантия должна иметь смысл. Более того, хорошая гарантия обязана иметь смысл финансовый. Потребители должны быть уверены, что решение о покупке не приведет к каким-либо финансовым потерям.
4. Гарантия должна быть проста в применении. Покупатели не обязаны объяснять суть возникшей проблемы нескольким представителям фирмы или представлять свои претензии в письменном виде. Они не должны также чувствовать за собой вину за то, что им пришлось воспользоваться гарантией, так как она только усугубляет разочарование потребителей.
5. Гарантия должна обеспечивать быстрый и простой возврат (денег, товара и т. д.).

## СОБЛЮДЕНИЕ СТАНДАРТОВ: РАЗРЫВ В ОБСЛУЖИВАНИИ

Чтобы сократить разрыв в обслуживании, т. е. в обеспечении должного уровня сервиса, розничные торговцы применяют следующие методы: обучение работников необходимым навыкам, снижение числа конфликтов, предоставление работникам полномочий действовать в интересах покупателей и фирмы.

### Информация и обучение

Если сотрудники магазина имеют необходимую информацию о предлагаемых товарах и потребностях покупателей, они получают возможность ответить на любые вопросы, предлагая наиболее подходящие потребителям продукты.

Большое значение имеет обучение сотрудников навыкам личного общения, ведь очень часто продавцам приходится работать с расстроенными или рассерженными клиентами. Как преодолеть стресс после общения с сердитым клиентом? Как вообще с ним общаться? Ответы на эти вопросы сотрудники магазина могут получить во время занятий с профессиональными психологами.

У некоторых работников — продавцов и представителей службы покупательского сервиса — общение с покупателями и их обслуживание является основной частью работы. Тем не менее к личной встрече с покупателем должен быть готов любой сотрудник. К примеру, в парке отдыха *Walt Disney World* подсобные рабочие проходят четырехдневные курсы, хотя научиться выбрасывать мусорные корзины и подметать тротуары можно гораздо быстрее. Оказалось, что посетители часто обращаются с вопросами именно к подсобным рабочим, а не к специальным представителям со значками «Спроси меня, я помогу». В *Disney World* подсобных рабочих учат вежливо отвечать на сотни вопросов, чтобы посетитель не услышал в ответ: «Ну-у, я не знаю. Спросите вон у нее»<sup>9</sup>.

Компания *Toys «R» Us* оценивает число удовлетворенных покупателей по числу брошенных тележек — тележек с товарами, оставленных покупателями, не имеющими возможности выстаивать очередь в кассу. Когда менеджеры компании заметили, что число таких тележек начинает возрастать, была разработана уникальная программа для ожидающих своей очереди у кассы покупателей. Были досконально изучены все движения кассиров, когда они выбивают чек и укладывают товары в пакеты. Затем их стали учить работать двумя руками одновременно: правой нажимать кнопки на кассовом аппарате, а левой проталкивать товары вдоль стойки. Изменили и саму стойку: фирменные пакеты расположили посередине. Кассир достаточно подтолкнуть товар, и тот падает прямо в пакет. Когда покупатель расплатится за покупку, кассир просто отделяет пакет и передает его покупателю.

Чтобы кассиры были заинтересованы в эффективном использовании новой системы, между магазинами, районами и регионами проводятся соревнования на звание «самого быстрого кассира». Победители региональных конкурсов получают право на бесплатный отпуск в Нью-Йорке и участвуют в состязании за звание «чемпиона страны».



## Поиск компромиссов

При обслуживании покупателей работники частенько сталкиваются с конфликтом интересов потребителя и фирмы. Многие торговцы, например, придерживаются правила «без вопросов» принимать возвращаемые товары даже в тех случаях, когда товар был куплен в другом магазине или использовался совершенно неправильно. Когда такое правило ввели в *J.C. Penney*, многие работники отказывались принимать назад поношенные или поврежденные товары — они стояли на страже интересов своей фирмы и не хотели, чтобы покупатели злоупотребляли ее доверием.

Уменьшить число таких конфликтов позволяет разработка четких и ясных правил обслуживания и разъяснение каждому сотруднику необходимости их выполнения. Когда продавцы *J.C. Penney* осознали, что формируемое посредством «возврата без вопросов» благоприятное отношение покупателей к магазину способствует увеличению объема продаж, значительно превышающего потери, они приняли его с энтузиазмом.

## Предоставление полномочий

**Предоставление полномочий** означает, что работники низшего уровня в организации имеют право принимать важные решения, касающиеся обслуживания покупателей. Когда человек отвечает за что-то, качество его работы (в данном случае — сервиса) повышается (покупатель обслуживается на высоком уровне без вмешательства других лиц).

В компании *Nordstorm* принята единая для всех цель — удовлетворение потребностей покупателей, для достижения которой ее сотрудники имеют право на любые действия. К примеру, однажды женщина-менеджер отдела приобрела 120 пар чулок у магазина-конкурента, находящегося в том же торговом центре, потому что в ее отделе истощился запас, а поставки задерживалась. Фирма понесла убытки, однако руководство положительно отнеслось к этому поступку: ведь покупатели приобрели то, за чем они пришли в магазин. Тем не менее один лишь призыв «действовать самостоятельно» может привести к хаосу. В том же *Nordstorm* менеджеры всегда разъясняют продавцам, что значит «самостоятельно», иначе не избежать накладок и ошибок.

## Стимулирование

Как отмечалось в гл. 12, многие торговцы мотивируют своих работников с помощью различных стимулов, таких как комиссионные проценты с продаж. Однако практика комиссионных нередко идет во вред качеству обслуживания и удовлетворению покупателей. Продавцы начинают оказывать давление на покупателей, а те, конечно, уходят недовольными.

В *Highland Appliances* все работники магазина получают твердый оклад. В рекламе, приглашающей зайти в магазин, сообщается, что покупатель получит беспристрастную информацию о товарах и услугах продавцов, которые не заинтересованы в комиссионных. В *Kmart* у торговых работников есть иной

стимул обслуживать покупателей: за хороший сервис они получают прибавку к зарплате. Другие работники получают бонусы в виде скидок на товары. В компании используются также немонетарные формы стимулирования, такие как награда президента и специальные сертификаты.

## ИНФОРМАЦИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ОБ УРОВНЕ СЕРВИСА: РАЗРЫВ В КОММУНИКАЦИЯХ

Четвертый подход к сокращению разрыва в уровне сервиса заключается в уменьшении разницы между обещанным и фактически предоставленным качеством обслуживания. Если фирма обещает высококлассный сервис, ожидания покупателей повышаются, но когда ей не удастся следовать провозглашенным стандартам, у потребителей возникает чувство неудовлетворения от расхождения «слов и дел». К примеру, если в рекламе магазина утверждается, что каждого покупателя будет встречать улыбающийся работник, посетители не могут не разочароваться, если этого не происходит. Чрезмерные обещания могут вначале привлечь покупателей, но неудовлетворение их будет столь велико, что рассчитывать на повторные покупки не стоит. Уменьшить разрыв в коммуникациях позволяет координация связей внутри фирмы и управление ожиданиями потребителей. Из *примера 14.5* вы узнаете о реализации компанией *Ikea* политики самообслуживания.

### Связи между отделами

Высококласный сервис предполагает устойчивые связи между различными функциональными отделами фирмы, а также хорошие контакты с покупателями. Например, рекламные кампании обычно разрабатываются в отделе маркетинга, а непосредственно обслуживанием занимаются работники в торговых

#### ПРИМЕР 14.5

Лучшее обслуживание – самообслуживание?

*Ikea*, скандинавская фирма, имеющая несколько магазинов в США, предлагает экономичную стильную современную мебель и аксессуары. Покупатели узнают о фирме из красивого глянцевого каталога, который рассылается всем жителям региона.

Внутри магазина есть информационный стенд, на котором покупатель может взять карту, карандаш, бланк заказа, доску для письма и ручку. Мебель располагается на более чем 70 виньетках, разбросанных по всему магазину-складу (общая площадь магазина составляет 16 000 кв. м). Специальные дисплеи рассказывают о качестве товаров, их конструкции и используемых материалах, проведенных тестах. Изучив каталог и дисплеи, покупатели направляются на склад, где они и получают выбранные предметы мебели.

Мебель упакована таким образом, чтобы ее можно было положить на специальную тележку. Самые крупные экземпляры заказывают у информационной стойки, а доставляют их работники магазина.

*Ikea* предлагает покупателям услуги по уходу за детьми. Малышей можно оставить под наблюдением няни в специальной комнате, наполненной 50 000 разноцветными пластиковыми шариками. Здесь же есть комнаты для ухода за младенцами, автоматы для подогрева бутылочек и продажи подгузников. Идея, которую стремится донести *Ikea*, проста: никто не поможет покупателю лучше, чем он сам.

Источник: «A+ Store: Self-Service = Better Service», *Stores*, February 1988, p. 37.

залах магазинов. Плохое взаимодействие между этими отделами может вылиться в несоответствие рекламы и фактического сервиса. Нечто подобное произошло в сети гостиниц *Holiday Inn* во время проведения кампании под девизом «Без сюрпризов». Маркетинговое исследование показало, что клиенты отелей ощущали чувство неуверенности, поэтому и возникла идея гарантировать им полное отсутствие неприятных сюрпризов. Менеджеры гостиниц утверждали, что рекламные заявления излишне оптимистичны, но руководство сети санкционировало проведение кампании. Ожидания потребителей поднялись до небывало высокого уровня, а у тех, кто уже сталкивался с «сюрпризами», возникло чувство раздражения. Вскоре рекламная кампания была свернута.

Для того чтобы подготовить покупателей к реальному уровню сервиса, в рекламе магазинов обычно фигурируют настоящие работники, выполняющие свои обязанности и объясняющие, какие услуги они предлагают. Такой подход эффективен и для первичной аудитории (покупатели), и для вторичной (работники). Герои рекламы становятся стандартами, образцами для подражания другим.

### Управление ожиданиями покупателей

Как донести до покупателей реальную информацию об уровне сервиса магазина и не показаться при этом хуже конкурента с «липовыми», но привлекательными обещаниями? Найти решение этой проблемы особенно сложно для торговцев с нейтральным имиджем в области обслуживания. В конкурентной борьбе с магазинами низких цен, например, универмаги практикуют экономию на заработной плате, что обуславливает и снижение уровня обслуживания. На *рис. 14.4* представлены 10 основных жалоб в отношении универмагов по итогам 1980 г. Сегодня большинство компаний исправили большую часть отмеченных недостатков, но решение основной проблемы пока не найдено: как создать программу коммуникации, которая будет создавать позитивный имидж магазина и в то же время не будет порождать чрезмерных ожиданий?

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Всякий раз, когда хочется примерить что-то еще, приходится одеваться и выходить из примерочной за новой вещью.</li> <li>• Универмаги слишком рано начинают продавать сезонную одежду: зимние вещи появляются в продаже в конце лета.</li> <li>• Во время больших распродаж дожидаться работников магазина практически невозможно.</li> <li>• В универмагах становится все меньше и меньше обслуживающего персонала.</li> <li>• Очереди в кассу слишком длинные, и потребители не успевают сделать покупки в обеденный перерыв.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Невозможно определить, подойдет одежда или нет, не примерив ее.</li> <li>• Чтобы вернуть или обменять товар, приходится переснарядиться чуть ли не со всеми менеджерами магазина.</li> <li>• Когда проводится распродажа одежды, самых популярных вещей почему-то не оказывается.</li> </ul> <p><i>Источник: «Ten Commandments Aid Department Stores», Chain Store Age Executive, September 1980, p. 10.</i></p> |
|--|---|

Рис. 14.4. Основные жалобы на универмаги

Здесь будет уместно вспомнить рекламную кампанию *American Airlines*, девиз которой звучал так: «Почему всегда кажется, что самолет опаздывает?» Авиакомпания, осознав неудобства клиентов, информировала их об основных причинах опозданий самолетов: переполненные аэропорты, проблемы с расписанием, интенсивная ценовая конкуренция. Затем в рекламе рассказывалось, как *American Airlines* работает над улучшением ситуации.

Иногда проблемы с сервисом возникают по вине покупателей, которые могут воспользоваться недействительными кредитными карточками, не хотят тратить время на примерки, пренебрегают инструкциями и неправильно используют товар. Программы коммуникации должны информировать покупателей об их роли в обеспечении высокого уровня сервиса. Например, магазин может дать своим покупателям несколько советов, как добиться лучшего обслуживания (в какое время прийти в магазин, как у торговца принято решать проблемы и т. п.).

## ВЫВОДЫ

Предлагая покупателям высококлассный сервис, торговец имеет возможность увеличить число повторных покупок и создать устойчивое конкурентное преимущество. Однако постоянно поддерживать сервис на высоком уровне весьма непросто.

Покупатели сравнивают то, что увидели или ощутили в магазине с тем, что они ожидали. Поэтому, чтобы повысить уровень сервиса, необходимо знать ожидания покупателей, установить стандарты, обеспечивающие желаемый уровень обслуживания, и организовать поддержку работников магазина. А покупатели должны получать реалистичные, соответствующие действительности сообщения о качестве обслуживания в магазине.

## ВОПРОСЫ

1. Хороший сервис — дорогое удовольствие. В некоторых торговых центрах и комплексах создаются центральные службы покупательского сервиса, а затраты на их содержание делятся между всеми торговцами. Какие сервисные услуги могут оказываться централизованно?
2. В чем заключаются уникальные особенности покупательского сервиса, отличающие его от простой торговли товарами?
3. Как эффективная стратегия обслуживания покупателей позволяет сократить издержки торговой фирмы?
4. Главная роль в восприятии уровня сервисного обслуживания покупателями отводится работникам магазина. Если бы вы занимались наймом продавцов, на какие характеристики работника вы бы обращали особое внимание?
5. Почему устойчивые связи между работниками «передовой» и руководством магазина так важны для обеспечения высококлассного сервиса?

- <sup>1</sup> *Sharon Stangenes*, «Service with a Smile», Chicago Tribune, May 23, 1990, Section 7, p. 1.
- <sup>2</sup> «Total Customer Service», The KSAS Perspective (New York: Kurt Salmon Associates, January 1991), p. 1.
- <sup>3</sup> Consumer Complaint Handling in America: An Update Study (Washington, DC: White House Office of Consumer Affairs, 1986); *Joan Szabo*, «Service Survival», Nation's Business. March 1989, p. 16.
- <sup>4</sup> *Valarie Zeithami*, *A. Parasuraman*, and *Leonard Berry*, Delivering Quality Customer Service (New York: Free Press, 1990); *Valarie Zeithami*, *Leonard Berry*, and *A. Parasuraman*, «Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality», Journal of Marketing 52 (April 1988), pp. 35-48.
- <sup>5</sup> «Merchant Prince: Stanley Marcus», *Inc.*, June 1987, pp. 41-44.
- <sup>6</sup> *Thomas Peters* and *Nancy Austin*, A Passion for Excellence (New York: Random House, 1985), p. 84.
- <sup>7</sup> *Ron Zemke* and *Dick Schaaf*, The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (New York: Plume, 1990), pp. 317-321.
- <sup>8</sup> *Peters* and *Austin*, A Passion for Excellence, p. 95.
- <sup>9</sup> *Chip Bell* and *Ron Zemke*, «Do Service Procedures Tie Employees' Hands?», Personnel Journal, September 1988, p. 79.

## ПРОДАЖА ТОВАРОВ В РОЗНИЦУ

- **Какие обязанности выполняют продавцы?**
- **Какие навыки общения необходимы для эффективной продажи товаров?**
- **Из каких этапов состоит процесс продажи товара?**
- **Как усовершенствовать способности слушать и задавать вопросы?**

**Д**ля многих покупателей магазин — это в первую очередь продавцы, которые обычно являются единственными работниками компании, вступающими в непосредственные контакты с посетителями. Продавцы розничных магазинов стремятся оказать покупателям помощь в удовлетворении их потребностей, предоставляя ряд услуг, которые мы рассматривали в гл. 14. Действия продавцов непосредственно способствуют повторным покупкам и формированию круга лояльных к магазину покупателей.

Торговая фирма получает прибыль только тогда, когда она успешно реализует товар покупателям, так что все ее сотрудники либо непосредственно занимаются продажами и обслуживанием потребителей, либо должны обеспечивать «бойцов на передовой».

Эффективная деятельность компании предполагает, что менеджеры магазина прекрасно разбираются в процессе продажи. Во многих фирмах претенденты на управленческие должности в ходе программы подготовки проводят немало времени за прилавком, учатся понимать своих покупателей, постигать их желания, анализировать процесс совершения покупки, разбираться в проблемах, с которыми сталкиваются продавцы.

### РОЛИ ТОРГОВЫХ РАБОТНИКОВ

Торговым работникам — продавцам — выпала нелегкая доля. Именно они каждый день выходят «на передовую» непосредственного общения от лица фирмы, которую они представляют, с покупателями. Никакой, даже самый привлекательный товар не продается сам по себе. Торговая фирма обязана общаться с покупателями, стимулировать их потребности, предоставлять необходимую информацию и подталкивать к совершению покупки рекламой, мероприятиями

по стимулированию сбыта и связям с общественностью, посредством указателей и внутримагазинных дисплеев и, наконец (и прежде всего), продавцов.

Как следует из *рис. 11.4*, каждое средство коммуникации позволяет торговцу оказать воздействие на определенную стадию процесса принятия покупателем решения. Реклама, мероприятия по связям с общественностью и стимулирование сбыта направлены на информирование покупателей о магазине и формирование его положительного имиджа. Это как бы «предпродажная подготовка» покупателей. Продавцы же предоставляют им более подробную информацию и собственно продают товар.

Торговые работники — «средство» коммуникации, обладающее поистине уникальным потенциалом. Они создают и передают сообщения, предназначенные для каждого конкретного покупателя, оценивают реакцию человека и «на лету», в ходе беседы вносят коррективы в презентацию товара. Такая гибкость предопределяет тот факт, что продавцы — и самое эффективное средство коммуникации, и одновременно самое дорогое.

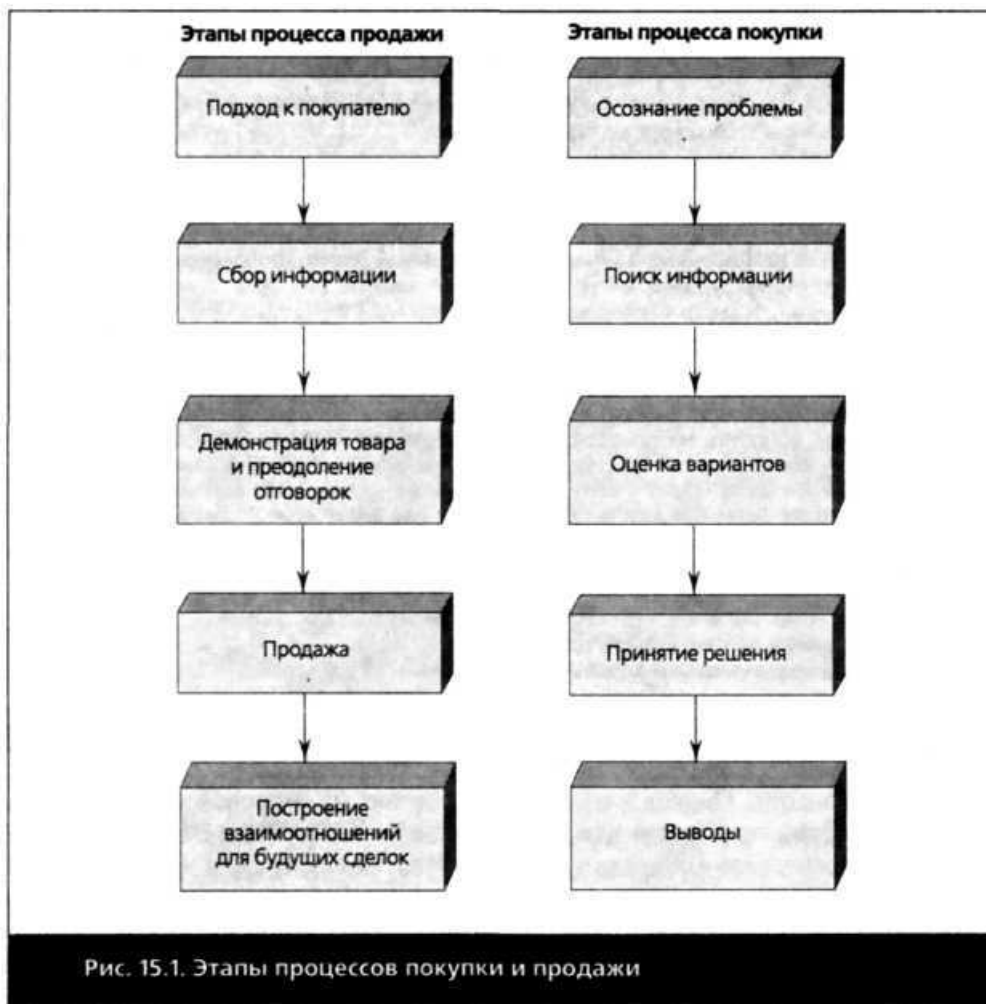
Многие торговцы называют продавцов **торговыми консультантами** или **помощниками по сбыту**, что служит еще одним доказательством важности функции продажи и позволяет избежать негативного впечатления, которое иногда возникает при упоминании слов «торговый работник». А торговый консультант — это человек, использующий свой опыт и знания, чтобы помочь покупателям (прямо как бизнес-консультант).

## ПРОЦЕСС ПРОДАЖИ ТОВАРОВ В РОЗНИЦУ

Чтобы продать товар, продавец должен провести покупателя по пяти стадиям процесса покупки (см. гл. 4). **Процесс продажи** — это набор действий, предпринимаемых продавцом для подготовки покупателя к принятию решения о приобретении товара. Этапы процессов покупки и продажи тесно взаимосвязаны (см. *рис. 15.1*).

На *первом этапе* процесса продажи продавец подходит к покупателю, у которого, как он чувствует, есть неудовлетворенная потребность, и пытается стимулировать осознание потребителем проблемы. На *втором этапе* покупатель начинает поиск информации, необходимой для удовлетворения потребности, а продавец анализирует свои впечатления и сведения, которые он получил от потребителя, чтобы понять, какой товар ему предложить. На *третьем этапе* продавец демонстрирует клиенту несколько товаров, сопровождая их своими комментариями, и следит за оценкой потребителем каждого из них. Затем продавец пытается *заключить сделку* — мотивирует покупателя на приобретение товара. На *последнем этапе* продавец создает основу для будущих сделок, воздействуя на послепродажную оценку (выводы) покупателя и предлагая связанные с приобретением товара услуги. Процесс продажи с точки зрения покупателя описывается в *примере 15.1*.

В некоторых случаях и число этапов, и порядок продаж и приобретений отличаются от представленных на *рис. 15.1*, однако типовой набор действий продавца выглядит именно так.



### Подход к покупателю

**Подход** (приближение) к покупателю — это способ привлечь его внимание и заинтересовать в приобретении товара. Особенное значение он имеет при продажах в розницу, т. е. в магазине. Во многих других ситуациях продавец имеет возможность (и должен) собрать информацию о потенциальных покупателях задолго до непосредственной встречи с ними. Однако в магазинах продавец чаще всего впервые сталкивается с конкретным посетителем, и у него есть всего несколько секунд, чтобы оценить незнакомца.

**ЦЕЛЬ ПОДХОДА.** Некоторые покупатели приходят в магазин с намерением приобрести конкретный товар, однако большинство, пускай даже имеющее известные им самим потребности, начинают процесс покупки с осмотра. Цель продавца — подойти и сузить круг поиска покупателя с получения общей информации до рассмотрения конкретных марок товаров.



## ПРИМЕР 15.1

## Сюзан Мартин обновляет гардероб

Все большее число потребителей ощущают ограниченность в средствах, которые они направляют на приобретение одежды, и во времени — на поиск наилучших сделок. Работающие (к тому же имеющие детей) женщины, просто не могут себе позволить долгие неторопливые походы по магазинам. Как розничные торговцы приспосабливаются к таким изменениям? Рассмотрим ответ на этот вопрос на примере Сюзан Мартин.

Сюзан (25 лет, двое детей, которым нет еще и пяти) впервые устроилась на профессиональную работу. У нее есть \$ 1000, которые она собирается потратить на приобретение одежды, но она совершенно не представляет, что купить. «Можно взять блузку и юбку, но я не знаю, нужно ли что-то еще или нет».

Она даже приобрела книгу о деловой одежде, из которой почерпнула совет: пойти в универсамг и воспользоваться услугами «личного продавца». В первом магазине, куда отправилась Сюзан, консультант по модной одежде обошелся с ней не очень вежливо, долго противился ее просьбам о помощи и наконец согласился назначить встречу на следующей неделе. Сюзан почувствовала, что этого кон-

сультанта ее проблемы совершенно не интересуют.

В универсамге Lord & Taylor она встретила Бетти Клэр. Женщины сразу понравились друг другу. «Она была так добра со мной, — говорит С. Мартин. — С ней я не чувствовала себя смущенной оттого, что ничего не знаю о деловой одежде. Она даже научила меня кое-чему».

Новый гардероб Сюзан состоял из 15 предметов. Бетти встречалась с ней несколько раз, контролируя, чтобы все новые вещи дополняли и гармонировали с имеющейся у ее клиентки одеждой. Сюзан особенно понравилось, что продавец не пыталась оказать давление на клиентку. «Бетти сама предложила мне пойти домой, подумать денек, обсудить покупку с мужем, еще и еще раз все примерить и решить, что мне действительно необходимо. У меня было ощущение, что я все держу под контролем».

*Источник: Peggy Landers, «Customer Service is Their Obsession», Miami Herald, September 21, 1988, p. 4D.*

**ЭЛЕМЕНТЫ ПОДХОДА.** Подход к покупателю состоит из сопровождающегося искренней улыбкой приветствия, представления, установления контакта и приглашения рассмотреть конкретные товары. Многие покупатели чувствуют беспокойство, особенно когда дело касается крупных покупок, возможно, ожидают, что продавец будет слишком агрессивен. Беспокойство необходимо если не снять, то хотя бы уменьшить: улыбнуться покупателю, представиться и сказать что-нибудь, побуждающее его к ответу, не связанному с товаром, на который он смотрит. Например, начальная фраза может быть лестным отзывом об одежде покупателя или нейтральным замечанием о погоде.

Обмен вежливыми фразами происходит до тех пор, пока вербальное или невербальное поведение покупателя не укажет, что он готов к разговору о товаре. Продавец пытается сфокусировать внимание покупателя, задавая вопрос, в котором вскользь упоминает характеристику или выгоду товара, делает замечание о его производителе, или указывает на особую ценность продукта. Вот примеры такого перехода:

«Эта рубашка сделана из чистого хлопка. Хлопковые рубашки намного удобнее в жару, чем синтетические».

«Попробуйте этот пульт дистанционного управления. Видите, при переключении каналов на экране появляются номер и время».

«Сменить кран на кухне очень просто. Вот в этой брошюре все подробно описано».

«Какова площадь стен, которые предстоит покрасить?»

«Ну разве этот "дипломат" не красив? *Bogeda*, пожалуй, известнейший мировой производитель изделий из кожи».

Если продавец указывает на характеристики или выгоды товара, покупатель получает возможность «сфокусировать» взгляд на предмете своего интереса. Очень часто потребителям не известны существенные характеристики продукта, такие как различные способы применения, качество конструкции, даже название фирмы-изготовителя.

**«ПРОСТО СМОТРЯЩИЙ» ПОКУПАТЕЛЬ.** Продавцам следует избегать такого простейшего вопроса, как «Вам чем-нибудь помочь?». Чаще всего в ответ раздается «Нет, спасибо, я просто смотрю». Однако большинство покупателей пришли в магазин не на «экскурсию», а за конкретной покупкой, а продавец должен продать этот определенный товар.

Терпение — вот ключ к «просто смотрящему» покупателю. Хороший продавец продемонстрирует свой интерес в помощи покупателю и предоставит ему возможность рассмотреть товар наедине. Вот что рассказал Сэнди Роббинс, продавец мебели в одном из магазинов *J.C. Penney*: «Одна супружеская пара, когда я подошел к ним, сказала, что их не интересуют конкретные товары, но я продолжал следить за ними. Спустя какое-то время я заметил, что их внимание привлек один из предметов мебели. Когда они начали искать ценник, я подошел снова и завел предметный разговор. С тех пор я три раза бывал у них дома и давал советы. В итоге они приобрели у меня различные предметы мебели почти на \$ 12 000»<sup>1</sup>.

## Как собирать информацию

После того как начальный контакт установлен, продавец должен собрать информацию о покупателе, определить его потребность или потребности и предпочтительный тип товара. Главное, что должен знать продавец о покупателе, это:

- тип товара, который ищет покупатель;
- ценовой диапазон, который он считает приемлемым;
- как покупатель планирует использовать товар;
- стиль жизни покупателя;
- какие вещи уже есть у покупателя (такие как гардероб, бытовая техника или электроника);
- предпочитаемые стили и расцветки.

Получение информации происходит в виде ответов на вопросы. К примеру, продавец интересуется, где будет стоять приобретаемый телевизор: на кухне или в гостиной. От ответа зависит целесообразность предложения покупателям специальной подставки. Узнав, что в доме есть маленькие дети, продавец предлагает менее сложную, но надежную и долговечную модель. Когда продавец представляет товар, он должен постараться, чтобы вопросы задавал сам покупатель. Проявляемый собеседником интерес показывает, насколько эффективно продавец рассказывает о характеристиках телевизора.

Покупатели часто интересуются мнением продавца. Даже когда человек твердо знает, одежду из какой ткани он хотел бы приобрести, он может поинтересоваться ее долговечностью. Поэтому продавцы должны быть всесторонне информированы о свойствах товаров и уметь применять свои знания.

Приведенный ниже диалог наглядно демонстрирует, как продавец собирает информацию о покупателе:

**Продавец:** Доброе утро. Меня зовут Джо Тернер. Вы уже делали у нас покупки?

**Покупатель:** Я заходил посмотреть на эти спортивные куртки, но пока еще ничего не приобрел.

**Продавец:** Если вы намекнете мне, что вы ищете, я помогу вам сэкономить время. Где вы собираетесь носить эту куртку?

**Покупатель:** Ну, я уже сказал, что просто смотрю. Мне нужно что-то спортивное, чтобы носить после работы.

**Продавец:** Кажется, ваш размер где-то 50-52, так?

**Покупатель:** Вообще-то — 52-й.

**Продавец:** Думаю, у нас для вас есть кое-что. Примерьте вот эту куртку, просто чтобы проверить размер.

**Покупатель:** Ладно. Только она мне не очень нравится.

**Продавец:** А чем она вам не подходит?

**Покупатель:** Начнем с цвета.

**Продавец:** А какой цвет вам идет?

**Покупатель:** Жена говорит, что синий.

**Продавец:** А у вас уже есть какие-нибудь спортивные куртки?

**Покупатель:** У меня есть две любимые: голубая фланелевая куртка и спортивный пиджак. Что-то вроде вот этого, только в голубом и сером тонах. Эти слишком официальные, мне надо что-нибудь поспортивнее.

**Продавец:** Посмотрим. Вам нужно то-то не очень изысканное, желательно сине-голубого цвета или, на худой конец, подходящее к синему. Думаю, вас заинтересуют вот эти куртки.

Как видно из этого разговора, эффективные продажи предполагают двусторонний обмен информацией между продавцом и покупателем. Чтобы действительно удовлетворить потребности человека, продавец должен задать ему вопросы и внимательно выслушать ответы и комментарии. Умение слушать — основа установления контакта с покупателем.

Хорошие продавцы всегда с пониманием относятся к чувствам покупателя. Они знают: чтобы успешно работать не только сегодня, но и завтра, и в будущем, необходимо, чтобы покупатели оставались довольны своими покупками. Мало просто продать товар. Продавец должен быть уверен, что завтра ему вернут не товар, а еще раз зайдет сам покупатель. Рассказ об умении слушать и задавать вопросы впереди.

## Как продемонстрировать товар

Демонстрация товара и донесение его преимуществ до покупателя — третий этап процесса продажи.

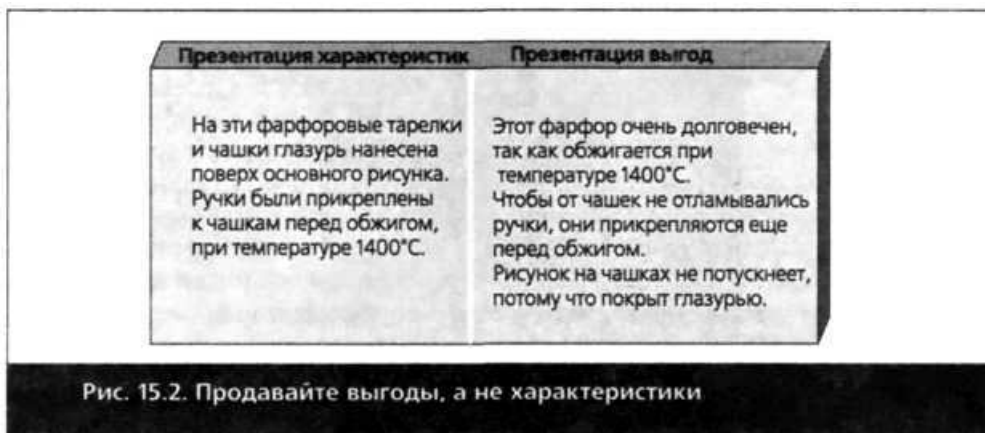
**ПРОДАВАЙТЕ ВЫГОДЫ.** Покупатели покупают выгоды товара, а не его характеристики. Выгода — это потребность, которая удовлетворяется при приобретении товара. В любой ситуации покупки человек спрашивает себя: «Что я получу, если получу в свое распоряжение этот товар?» Ответить на его вопрос призван продавец, четко рассказавший о выгодах, сопровождающих приобретение продукта.

Характеристики — это физические свойства товара, создающие выгоды. Презентация товара должна увязывать его характеристики с выгодами, которые получит покупатель. Если рассказать только о характеристиках, главный вопрос — «А зачем мне это?» — останется без ответа. Если сконцентрироваться на одних лишь выгодах, покупатель не поймет, как и почему они возникают. На *рис. 15.2* сравниваются две презентации: в первой говорится о характеристиках, а во второй — о выгодах товара.

**ДЕМОНСТРИРУЙТЕ ТОВАР.** Покупатели, пришедшие в магазин (в отличие от тех, кто предпочитает проводить время, перелистывая каталоги), рассчитывают своими глазами убедиться в достоинствах товара. Демонстрация особенно эффективна, когда покупатель может услышать, потрогать, рассмотреть товар, попробовать его на вкус или почувствовать запах.

Демонстрация должна возбуждать покупателя, особенно если он имеет возможность лично опробовать товар и принять решение, что продукт вполне отвечает его запросам. При продаже косметики, например, решающую роль играет личное участие покупателя. Если женщина не знает, какой цвет теней ей к лицу, продавец может предложить ей попробовать несколько тонов и оценить результаты в зеркале. Тем более, что демонстрируя несколько предметов для макияжа одновременно, продавец получает шанс продать целый набор.

Лучше всего демонстрация протекает при непосредственном участии покупателя:



- «Потрогайте, этот свитер такой мягкий!»
- «Видите, этот костюм делает вас моложе».
- «Слышите, насколько качественно звучат эти колонки?»

## Как преодолеть возражения

Часто у покупателя находится масса отговорок от совершения покупки. **Отговорки, или возражения,** — это опасения, высказываемые покупателем по поводу приобретения товара. Продавец должен быть готов к потенциальным возражениям и знать, как на них реагировать.

К отговоркам потребители прибегают на любой стадии процесса продажи. Например, покупатель осмотрелся, но не захотел разговаривать с подходящим к нему продавцом. Возникают они и в ходе представления товара.

**ТИПЫ ОТГОВОРОК.** Причина некоторых наиболее общих отговорок (см. рис. 15.3) заключается в том, что потребитель в настоящий момент не собирается покупать товар, его не устраивает цена, сам продукт или не нравится магазин, сервис, продавец.

Очень часто покупатели не хотят принимать решение сразу («Я еще не решил», «Мне необходимо посоветоваться с женой», «Думаю, мне стоит подумать»). Такая позиция говорит о том, что покупатель не убежден в потребности иметь товар или его выгоды. Но главной причиной откладывания покупки может быть цена или сам продукт. Некоторым покупателям для принятия решения необходимо время. Таких потребителей следует переубеждать, приводить рациональные аргументы «за» покупку, избегая малейшего давления.



Рис. 15.3. Типы отговорок

Пожалуй, основным источником возражений является цена. Сколько бы ни стоил товар, кто-то сочтет его слишком дорогим, кто-то скажет, что он видел более дешевый, кто-то заметит, что цена не соответствует другим ценам в магазине. Также часто говорят: «Я не могу себе это позволить», «Мне необходима более дешевая модель» или «Подожду, пока начнется распродажа».

Основные возражения по товару: «Меня не устраивает качество изготовления», «Не тот размер», «Что-то мне не очень нравится этот копировальный аппарат» или «Мне не нравится материал этого костюма».

Возможно, покупателю не нравится магазин. К примеру, его привлекла распродажа, а так он предпочитает делать покупки в других местах. Во время такого визита посетитель может почувствовать неуверенность и ничего не купить. Вероятно, таким людям необходима дополнительная информация о качестве товара и принятых в магазине правилах возврата.

Помимо всего прочего, покупатели нередко чувствуют антипатию к конкретному продавцу. Его личность, поведение, одежда могут идти вразрез с представлениями посетителя, который думает: «Да не хочу я общаться с этим продавцом». Пожалуй, тут работник магазина действительно бессилен, а лучший вариант выхода — направить покупателя к коллеге.

Мы уже упомянули, что хороший продавец заранее знает возможные возражения покупателей. Он прекрасно знает, что товар в его магазине действительно стоит дороже, чем у конкурентов, выбор в данной товарной категории ограничен или магазин не принимает ту или иную кредитную карточку. Не все возражения покупателей преодолимы, но некоторые можно устранить еще до того, как они будут высказаны, в ходе презентации товара. Продавец, например, обращается к покупателю: «Да, электродрель стоит недешево, но давайте я продемонстрирую вам ее способности в деле».

**КАК РАСПОЗНАТЬ ОТГОВОРКУ.** Не всякое неблагоприятное замечание покупателя следует воспринимать, как возражение. Вот например:

**Покупатель:** А эта дрель дорогая?

**Продавец:** Нет, не очень. Вы сомневаетесь, стоит ли она того?

**Покупатель:** Я просто хотел узнать ее цену.

Отговорки, которые используют покупатели, зачастую являются лишь надуманными причинами отказа от покупки. Редко когда от покупателя услышишь: «Да нет никаких причин — просто я не хочу это покупать». Чаще всего приводятся возражения, представляющие собой классические отговорки. Некоторые покупатели соглашаются со всем, что говорит продавец, или же молчат и не делают никаких замечаний. Но в результате приходят к решению, что пока обойдутся без товара. Вот тогда продавец и должен выявить причину отказа.

Чтобы «вытащить» из покупателя настоящую причину отказа, продавец должен следить за реакцией собеседника в ходе презентации товара. Если покупатель не проявляет интереса к цене или характеристикам продукта, целесообразно остановиться и попробовать какой-нибудь иной способ. Иногда причина отговорки становится ясной уже из того, как человек обращается с товаром. К примеру, посетитель магазина рассматривает рубашку, а потом откладывает ее в сторону

и говорит, что его не устраивает фасон или что ему не подходит ее стиль/цвет. В такой ситуации следует задать ему вопрос: «А вы обратили внимание на двойной шов на воротнике?» Вот другие примеры открытых вопросов, призывающие покупателя говорить:

«Расскажите мне об этом».

«Почему?»

«А почему бы нам не обсудить это?»

**КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ВОЗРАЖЕНИЯ.** Лучший способ оценить причины отговорок — спокойно их выслушать, предоставить покупателю возможность высказать его чувства. Чтобы он точно сформулировал свои опасения, задайте несколько вопросов, но не прерывайте потребителя, пусть даже ваши контраргументы очевидны.

Реакция продавца на возражения покупателя заключается в уходе от темы, затронутой собеседником. Для этого, например, утверждение покупателя используется как повод задать вопрос. Если он говорит, что «этот холодильник слишком велик для нашей семьи», продавец отвечает: «Да. А где вы собираетесь его поставить?» Такой ответ позволяет представить холодильник так, что сомнения покупателя будут рассеяны. Ответ на услышанное возражение вопросом обычно эффективнее, чем дискуссия на тему, не ошибается ли покупатель. Иногда, вместо ответа на вопрос продавца покупателя как бы продолжают внутренний диалог. Посетитель замечает: «В соседнем магазине этот видеомэгнитофон стоит дешевле». Правильный ответ продавца: «А цена — это единственный фактор, который вы учитываете при выборе видеомэгнитофона?» Тогда может последовать ответ: «Нет. Меня интересует гарантийное обслуживание, а то вдруг что-то сломается. Вообще-то я пришел к вам потому, что приятель сказал, что у вас отличный отдел обслуживания».

Ответ вопросом на вопрос — это еще и способ отделить пустые предлоги не совершать покупку от реальных причин. Неопытные продавцы иногда стремятся переубедить покупателя, не понимая, что высказанное им опасение на самом деле не является настоящей причиной отказа от приобретения. Трудно что-то поделать с таким общим возражением, как «не думаю, что хочу купить эту косилку». Продавец должен наводящими вопросами сузить общее возражение до нескольких конкретных моментов. К примеру, покупатель говорит: «Мне нравится рассматривать товары в вашем магазине. Но я ничего здесь не покупаю». Продавец должен задать свой вопрос: «А чем "провинился" наш магазин?» Быть может, покупатель просто чего-то не понимает или же он выскажет опасение, которое продавец с легкостью рассеет. Покупать может сказать: «Мне не нравятся правила возврата. Мне бы хотелось получать взамен испорченных товаров наличные, а не кредиты на будущие покупки». Узнав истинную причину «неприязни» продавец отвечает: «Да вы что! Недавно у нас изменились правила возврата и проблемы с получением наличных не существуют».

Продавец должен стараться смягчить возражение, как бы принимая сторону покупателя. Для этого необходимо сначала согласиться с мнением собеседника, а затем привести контраргументы. Обычно покупатели ожидают, что продавцы будут им возражать. Напротив, следует признать, что опасение высказа-

но верно, уважить покупательскую точку зрения. Например, продавец говорит: «Я понимаю ваши чувства. Сегодня все кажется таким дорогим». После этого он должен предоставить покупателю информацию, о которой тот, быть может, и не подозревает. Конечно, тут необходим навык. Находить правильные контраргументы — дело непростое. На слова покупателя: «Мне не нравятся эти брюки» продавец отвечает: «Вы знаете, мистер Смит, когда я в первый раз увидел их, подумал то же самое, однако брюки оказались очень удобными и даже стильными. Год назад, когда они только появились, я купил себе две пары, и теперь это мои любимые». Здесь продавец соглашается, что реакция покупателя вполне естественна, а затем превращает возражение в собственное преимущество:

**О ЦЕНАХ.** Чаще всего продавцы сталкиваются с отговорками по поводу цен. Избежать их позволяет обсуждение цены только после того, как будут представлены выгоды товара. Если покупатель почувствует, что потенциальные преимущества не оправдывают цену, сделка не состоится. С другой стороны, если он ощутит, что цена окупается, он, возможно, приобретет товар, а у фирмы появится еще один удовлетворенный клиент.

Возражения по поводу цен преодолеваются в два этапа. Сначала продавец рассматривает возражение с позиции покупателя, задавая следующие вопросы:

«Вообще-то мы придерживаемся конкурентного подхода по этому товару. Вы видели его дешевле?»

«Говорите, в *Sears* дешевле? А вы уверены, что это тот же товар? Какие характеристики были у той модели?»

Затем продавец делает акцент на выгодах товара. Любому покупателю предпочтительнее более дешевый товар, если будет уверен, что он несет те же выгоды, что и дорогой. Многие высококачественные товары внешне практически не отличаются от «сработанных топоров», поэтому продавцы должны обосновать более высокую цену, указав на достоинства предполагаемой покупки.

Некоторые выгоды неосвязаемы. Покупатель не имеет возможности «потрогать», к примеру, долговечность товара, качество гарантийного обслуживания, возможность получения кредита, политику возвратов, ассортимент товаров, позволяющий обновить в этом же магазине весь гардероб.

И наконец, для преодоления ценовых возражений предложите покупателю более дешевый товар, однако в этом случае покупка, возможно, будет удовлетворять существующие потребности на невысоком уровне.

**ЕСЛИ «ЗАГЛОХ МОТОР».** Второе по частоте возражение — желание покупателя «подумать». Здесь возможен следующий подход:

**Покупатель:** Мне хотелось бы подумать. Не могу принять решение прямо сейчас.

**Продавец:** Я вас понимаю. Многие наши покупатели испытывают сомнения, прежде чем купить меховое пальто. И наверняка у вас еще остались вопросы, ответы на которые помогут вам принять решение, так?

**Покупатель:** Да, правда!



**Продавец:** Давайте их обсудим. Что на самом деле мешает вам принять решение прямо сейчас?

## Как заключить сделку

На четвертом этапе процесса продажи покупатель принимает решение о покупке. Выбор был сделан во время презентации, а может быть и раньше. Продавец должен быть готов оформить покупку тогда, когда покупатель готов ее совершить. Если он говорит: «Этот стол поцарапан. У вас есть другой?», — значит, продавец слышит долгожданный сигнал о готовности заключить сделку. Было бы ошибкой начать в этот момент представлять новые характеристики и выгоды, ведь, по всей видимости, покупатель «созрел». Следует просто ответить на вопрос и попытаться завершить продажу: «У нас на складе есть такая же модель. Когда вам ее доставить?»

Некоторые продавцы проводят отличные презентации, но не умеют предложить покупателю приобрести товар. Часто это происходит из-за боязни услышать отказ. Если бы не этот страх, магазины не теряли бы массу сделок.

**КОГДА?** Предложение о заключении сделки целесообразно сделать в тот момент, когда покупатель будет готов к покупке, когда он чувствует, что выгоды товара перевешивают цену. У кого-то решение «созревает» в тот момент, когда они впервые видят товар, у других лишь после осмотра некоторого количества товаров-аналогов, визитов в различные магазины и множества вопросов.

**СИГНАЛЫ К ПРОДАЖЕ.** **Сигналы к продаже** — это вербальные или невербальные признаки, указывающие, что покупатель готов приобрести продукт. К числу невербальных признаков, показывающих, что продавец может попробовать заключить сделку, относятся:

- сопротивление попыткам продавца убрать товар;
- интенсивный или вторичный осмотр товара, рассматривание его под различными углами; для одежды — прикладывание к телу;
- улыбка и восхищение при виде товара;
- просьба подержать или попробовать товар во второй или третий раз;
- предложение перейти из гостиной в более «рабочее» помещение, такое как кабинет (при визите продавца на дом).

Лучшим индикатором готовности покупателя к приобретению являются его слова:

- «Думаю, голубая краска более подходит к моим обоям, чем серая».
- «А можно ли укоротить брюки?»
- «Я правильно понимаю, что имею право вернуть товар и получить деньги назад?»
- «Вы сказали, гарантия один год?»
- «А есть такой же стол, но из более темного дерева?»
- «Всегда хотела иметь кухонный комбайн».

**ЧТО ЕСЛИ ПОПЫТКА ЗАКЛЮЧИТЬ СДЕЛКУ НЕ УДАЛАСЬ?** Когда сделку заключить не удастся, продавец должен проанализировать ситуацию и определить, почему покупатель отказался от покупки. Возможно, продавец поторопился с предложением, неудачно представил товар, сделал акцент на незначимых для покупателя преимуществах, неправильно провел презентацию товара. Перед тем как что-то предпринимать, следует выяснить, почему не удалась предыдущая попытка.

В любом случае продавец должен продолжать представлять товар и искать другую возможность. Быть может, необходимо собрать дополнительную информацию и выяснить истинные причины неудачи.

Важный урок для малоопытных продавцов: когда покупатель говорит «нет», это не значит, что сделка потеряна навсегда. Возможно, «нет» означает «не сейчас», «необходима дополнительная информация» или «я не понимаю».

**СПОСОБЫ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ.** Не существует «единственно верного» метода или подхода к заключению сделки. Возможно, продавец сумеет достичь своей цели, предложив покупателю приобрести товар или сделав предположение, что сделка заключена, высказав ряд предложений либо указав на неизбежность какого-то события. Чаще всего продавцы применяют не один способ, а несколько.

Самый прямой и самый эффективный способ совершения сделки — предложение покупателю сделать заказ (купить товар). Чаще всего данный метод срабатывает с уже принявшими решение покупателями, которые хотели бы перейти сразу к делу. Однако следует помнить о недопустимости проявления каких-либо признаков агрессивности.

Предполагая, что сделка заключена, продавец направляет покупателя по пути наименьшего сопротивления. Опять же использовать этот способ следует очень осторожно, чтобы покупатель не подумал, будто его подталкивают к решению. Обычно задаются следующие вопросы:

- «Вы хотите заказать доски?»
- «Почему бы вам не примерить брюки, а я пока схожу за портным, чтобы посмотреть, не следует ли их укоротить?»

Вариант этого подхода — предложение покупателю выбора. Помните, что это должен быть выбор между двумя или несколькими товарами, но никогда — между решением купить - не купить.

«Вам сервис из 30 предметов или из 48?»

«Как бы вы хотели оплатить покупку: внести всю сумму сразу или в рассрочку?»

С помощью нескольких предположений, вообще говоря, происходит не заключение, а построение сделки. Покупателям обычно бывает трудно отказаться от товара, если в беседе они согласились, что он удовлетворяет их потребности. Заставляя покупателя отвечать «да» на ряд вопросов, продавец как бы облегчает принятие решения. Например:

**Продавец:** Этот галстук подходит к вашему костюму, правда?

**Покупатель:** Да, действительно, он хорошо смотрится.

**Продавец:** А стопроцентный шелк понравится всем, не так ли?

**Покупатель:** Да. Такой галстук производит сильное впечатление.

**Продавец:** Этот галстук подходит вам по цене?

**Покупатель:** Немного дороговато, но, думаю, его качество сопоставимо с ценой.

**Продавец:** Как бы вы хотели заплатить: по кредитной карточке или наличными?

Указание на неизбежное событие, подталкивает покупателя к немедленной покупке. Данный способ подчеркивает, что покупатель что-то потеряет, если не приобретет товар. К примеру:

«Сегодня последний день распродажи. Завтра эта вещь будет стоить уже \$ 20».

«Это единственный телевизор с пультом дистанционного управления, способный воспроизводить стереозвук».

«Приближаются холода, кожаные куртки прекрасно расходятся».

## **Продажа сопутствующих товаров**

Перед тем как сделка будет завершена, хороший продавец предложит покупателю ряд дополнительных товаров. Гораздо проще убедить человека купить что-то еще, в дополнение к приобретаемой вещи, нежели начинать новый процесс продажи. Многие торговцы оценивают своих продавцов именно по количеству таких множественных покупок (см. гл. 12).

Покупатели благосклонно воспринимают предложение о покупке товаров, соответствующих тем, которые они уже решили приобрести. Всевозможные аксессуары, например, разнообразят гардероб покупателя, решившего приобрести новый шарф. Продавец может указать, что, надев подходящие к нему ботинки или приколов к нему некое украшение, покупатель добьется желаемого эффекта.

Продавая несколько товаров сразу, не следует проявлять излишнюю настойчивость. Можно просто упомянуть, что в магазине имеются товары, которые вскоре понадобятся покупателю. Не стоит, конечно, пытаться продать покупателю, который пришел за магнитофоном, проигрыватель компакт-дисков — это излишняя навязчивость. Но когда дополнительные товары будут к месту, продавец должен уметь позитивно их представить. Вопрос: «Еще что-то нужно?» и утверждающее замечание: «Для фотоаппарата вам, наверное, нужна пленка» — не одно и то же.

## **ПОСТРОЕНИЕ УСТОЙЧИВЫХ ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ПОКУПАТЕЛЯМИ**

Отношения между продавцом и покупателем не должны заканчиваться в момент продажи товара. Все большее значение приобретают долгосрочные отношения, когда покупатели возвращаются в магазин и обращаются там к конкретным продавцам.

Для торговой фирмы важно, чтобы покупатели доброжелательно относились к ее товарам и сотрудникам. Основа для создания такого отношения — удовлет-

ворение от покупок. Покупатель остается доволен, когда продавцы ориентируются именно на него, а не на сбыт. Такие продавцы не просто заключают сделки, они стремятся удовлетворить потребности своих клиентов.

Как установить благожелательные отношения с покупателями? Существует несколько способов: поддержание на высоком уровне интереса покупателей, подтверждение их оценок, контроль за правильным использованием товара, прием жалоб, контакты с покупателями между визитами в магазин и обслуживание, превышающее ожидания клиентов.

### Подтверждение оценок покупателей

После совершения покупки потребители нуждаются в подтверждении правильности принятого решения, особенно если был приобретен дорогой товар. Степень удовлетворения покупателя сделкой повысится, если продавец покажет, что одобряет принятое решение: «Я уверен, что ваш новый компьютер послужит хорошую службу», или: «Позвоните мне, если понадобится помощь. Вот моя визитка».

Многие продавцы отправляют своим покупателям небольшие написанные от руки письма, в которых благодарят за покупку и гарантируют хорошее обслуживание и в будущем. Пример такого письма приведен на *рис. 15.4*.

### Обеспечение правильного использования товара

В случаях, когда покупатели не знакомы с товаром, весьма высока вероятность того, что первая попытка его использования вызовет негативные эмоции. Продавцы компьютеров безусловно поднимут свой авторитет, если сразу после при-

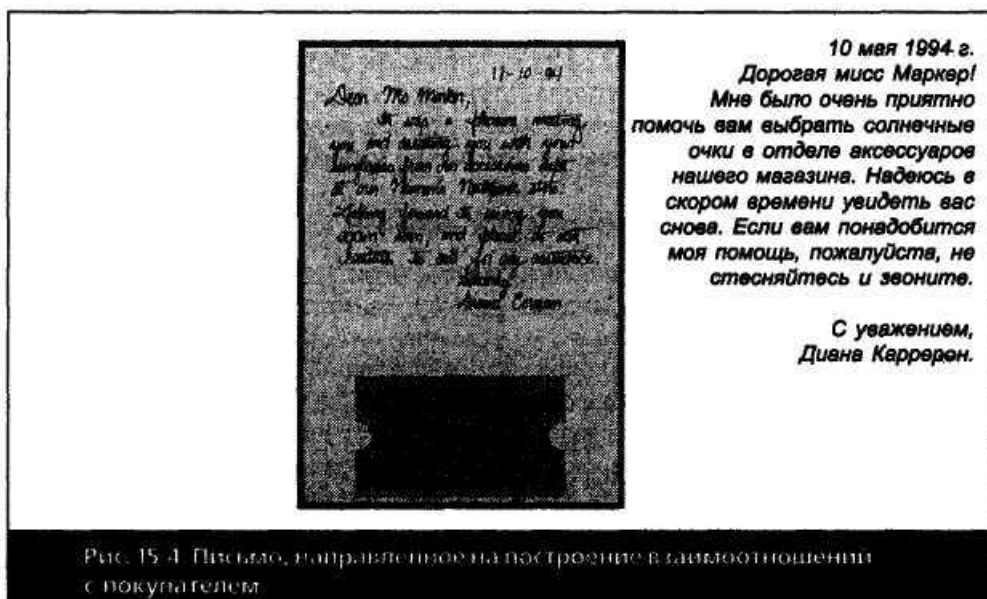


Рис. 15.4 Письмо, направленное на построение в дальнейшем отношений с покупателем

обретения покупателем новой «персоналки» посетят покупателя на дому и убедятся, что пользователь не имеет каких-либо проблем. Продавец, убедивший покупателя приобрести несколько костюмов, рубашек и галстуков, еще больше «вырастет» в его глазах, если предложит «от себя лично» перечень возможных комбинаций этих предметов, что, кстати, позволит потребителю получить максимум выгоды от своей покупки.

Покупатель может быть вполне удовлетворен приобретенным товаром, но весьма вероятно, что ему неизвестен ряд тонкостей, секретов опытного пользователя. По заключении сделки продавец должен уделить некоторое время демонстрации различных свойств продукта, убедиться, что покупатель получил все инструкции и специальные брошюры фирмы-производителя. Если компания-поставщик распространяет новую информацию о товаре, у продавца появляется еще одна возможность для упрочения отношений с покупателями — рассылка покупателям новых буклетов.

### **Прием жалоб от покупателей**

Ответ на жалобу покупателя — отличная возможность улучшить отношения с ним. Большинство покупателей не утруждают себя походами в магазин и жалобами, хотя они и недовольны чем-то или кем-то. Но если уж человек предъявляет претензии, продавец должен рассматривать их как возможность проявить участие и показать свою заботу об удовлетворении клиента.

### **Не забывайте о покупателях**

Поддерживать контакт с покупателями в промежутках между визитами в магазин — еще один эффективный способ формирования доброжелательных отношений. Продавец имеет возможность связаться с покупателями по телефону и сообщить о поступлении новых товаров, принимать специальные заказы, откладывать товары, которые, вероятно, заинтересуют его постоянных клиентов, договариваться о встрече для личной демонстрации новых продуктов, давать консультации о способах использования приобретенных у него товаров.

### **Превышающее ожидания обслуживание**

Упрочению долгосрочных отношений способствует и превосходящий ожидания покупателей сервис. Рассмотрим пример, заимствованный из одного из исследований работы продавцов.

Кэтти работает в отделе джинсов, но догадаться об этом, если перед вами лежит список проданных ею товаров, невозможно. Она идет туда, куда ее ведут потребности покупателей. К примеру, однажды Кэтти позвонила ее покупательница и попросила выбрать подарок для внучки, которая, как оказалось, предпочитает в своем гардеробе одежду для мальчиков. Кэтти отправилась в соответствующий отдел, выбрала несколько вещей, которые, по ее мнению, могли понравиться маленькой девочке, оформила их как подарок и отправила бабушке. Впоследствии, ее клиентка, конечно, оплатила счет <sup>2</sup>.

## ПРИМЕР 15.3

Так продают в *Nordstorm*

В *Nordstorm* продавцы не только консультируют покупателей о способах решения тех или иных проблем, но несут за это личную ответственность. Покупателей никогда не направляют в офис, чтобы исправить ошибку в счете. Их не передают другому продавцу или в соседний отдел. Продавец, к которому обращается покупатель, лично отвечает за то, чтобы клиент покинул магазин счастливым.

Можно рассказать немало истории о сервисе «выше всяческих похвал». Как-то раз один покупатель принес в универмаг пару туфель, которые он купил год назад, и поинтересовался возможностью их починки. Вместо ремонта продавец предложил ему новую пару. В районах с холодным климатом работники *Nordstorm* могут прогреть двигатель автомобиля покупателя, пока тот расплачивается за товар. Если в магазине отсутствует товар нужного цвета или размера, продавец отправляется в конкурирующий магазин за необходимой вещью и продает ее покупателю по цене, установленной в *Nordstorm*.

Стоимость возвращаемых товаров вычитается из зарплаты продавцов, что еще раз подчеркивает всю важность обслуживания покупателей. Заключая сделку, продавец всякий раз на все 100 % уверен в качестве товара.

При приеме на работу каждый продавец получает специальную тетрадь, в которую записываются имена покупателей, номера их телефонов, наиболее предпочитаемые марки

товаров, номера счетов и все, что помогает сотруднику магазина превратиться в личного продавца клиента. Новые работники получают личные и корпоративные кредитные карточки, пользуясь которыми они оплачивают рассылку благодарственных открыток и цветов покупателям.

Заработная плата продавца-новичка *Nordstorm* составляет от \$ 7 до \$ 10 в час, что на \$ 2 выше принятых в отрасли ставок. Премии целиком основаны на объеме продаж. Опытный продавец зарабатывает от \$ 50 000 до \$ 80 000 в год.

Да, компания хорошо платит своим работникам, но и требует от них по максимуму. Почасовые результаты работы каждого продавца вывешиваются на доске объявлений рядом со служебным входом в магазин. В *Nordstorm* также делают упор на этику и командный дух. Продавец, который умышленно обслуживает покупателей, «приписанных» к другому сотруднику, немедленно увольняется.

Источник: *Samuel Feinberg*, «What Makes Nordstorm So Special», *Women's Wear Daily*, June 28, 1989, p. 14; *Samuel Feinberg*, «Book Spotlights Firms» *Service from All Angels*, *Women's Wear Daily*, June 27, 1989, p. 12; *Ron Zemke and Dick Schaaf*, *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care* (New York: Plume, 1990), pp. 352–355.

*Пример 15.3* описывает процесс продажи в *Nordstorm*, сети универмагов, известной своим уникальным сервисом.

## Построение особых взаимоотношений

Время — наиболее дефицитный ресурс \*, имеющийся в распоряжении покупателей (см. гл. 3). Кому-то некогда ходить за покупками, другие в принципе негативно относятся к посещению магазинов. Кто как не продавцы помогут сэкономить время и дадут полезные советы. Торговые консультанты нередко устанавливают весьма тесные, основанные на честности и доверии отношения со своими клиентами (не переходящие, впрочем, в личную сферу).

\* Американцы относятся к своему времени очень трепетно — они стремятся извлечь максимум выгоды от каждой минуты. Европейские и российские покупатели обычно менее требовательны, а многие из них получают от общения с продавцом удовольствие, поэтому разговор продавца с потенциальным покупателем (особенно с женщинами) может подвести последнего к покупке, часто незапланированной, хотя и нужной.

## ВЫВОДЫ

Продавцы — важнейший элемент торговли-микс. Они отвечают за совершение сделок и предоставление услуг, т. е. за удовлетворение покупателей и расширение круга лояльных магазину клиентов.

Процесс продажи начинается с того момента, когда продавец подходит к покупателю, но принятие посетителем решения о покупке не означает его завершения. Продавец должен предложить и помочь покупателю приобрести «незапланированные» товары. Такие «добавочные» сделки вносят существенный вклад в повышение прибыльности магазина и к тому же увеличивают степень удовлетворения потребителей. Процесс продажи закончен только тогда, когда продавец уверен, что его покупатель полностью удовлетворен и намерен в скором будущем еще раз посетить магазин. Торговая сделка — лишь один из этапов формирования круга лояльных к магазину клиентов — цели, о которой должен помнить каждый обслуживающий покупателя продавец.

## ВОПРОСЫ

1. Как вы прокомментируете следующее утверждение: «Хороший продавец должен быть агрессивным, разговаривать громким голосом, блистать победоносной улыбкой».
2. Представьте, что вы продаете постельное белье: простыни, наволочки и т. д. Какие вопросы вы можете задать потенциальному покупателю?
3. Покупатель приводит следующие возражения. Что вы на них ответите?  
«Мне очень нравятся возможности этого копировального аппарата, но его надежность вызывает сомнения. Слишком сложные устройства постоянно приходится чинить».  
«У вас этот принтер стоит дороже, чем в рекламе в одном почтовом каталоге».  
«Все эти костюмы никогда мне не шли».
4. В некоторых розничных магазинах, таких как *Nordstorm*, от продавцов требуют значительных усилий, направленных на обслуживание покупателей. Представьте, что вы — менеджер одного из отделов такого магазина. Какие проблемы могут возникнуть, если ваши подчиненные «переусердствуют» в обслуживании покупателей?
5. Иногда раздается мнение, что среди продавцов часто встречаются неэтичные индивиды. Некоторые утверждают, что этого требует сама природа продаж — убеждение кого-то купить что-то. Может ли продавец добиться успеха в продажах, придерживаясь высоких этических норм?
6. Конкуренция между розничными торговцами усиливается, и цены на один и тот же товар в разных магазинах могут быть различны. Нередко продавец не умеет преодолеть возражения по поводу цен. Какие контраргументы вы бы привели покупателю, который заявляет, что товар можно купить и дешевле?
7. Оформляя возврат товара, продавцы иногда подчеркнуто холодно относятся к покупателю, не проявляя должного интереса, считая, что впустую тратят

свое рабочее время. Какое влияние оказывает возможность возврата товаров на число лояльных магазину покупателей?

8. Чем отличаются характеристики продукта от его выгод? Почему розничные продавцы должны хорошо понимать эту разницу?
9. «Все методы продажи — нечестны и корыстны!» Прокомментируйте это утверждение.

<sup>1</sup> «You and a Changing J. C. Penney», Holiday issue 1986, p. 6. Company document.

<sup>2</sup> Sharon Beatty, «Relationship Selling in Retailing», Retailing Issues Letter (College Station: Center for Retailing Studies, Texas A&M University, November 1993), p. 2.

## ПРАКТИКУМ

### ЗАНЯТИЕ 47

#### Медлительный стажер

Универсам *Metro-Day*, находящийся в центре Сиэтла, специализируется на торговле качественной одеждой и самой современной мебелью и кухонной утварью. Он занимает первое место (из шести универсамов компании) по объемам продаж и принятым в магазине стандартам. Здесь же находится офис по подготовке молодых менеджеров.

Макс Мерфи, восходящая звезда менеджеров *Metro-Day*, прошел программу обучения всего два года назад и уже успел с честью выполнить два поручения в других отделениях *Metro*. Узнав об открытии нового магазина в Сиэтле, Макс понял, что это его шанс. Он не только мог получить должность менеджера по продажам в отделе мебели и кухонных принадлежностей, но и выступить как преподаватель по соответствующей части программы подготовки молодых специалистов. Сам он блестяще закончил аналогичные курсы и проявил себя как проницательный и творческий руководитель.

Первые несколько месяцев в управлении новым отделом прошли без каких-либо происшествий. Макс принял участие в устранении неурядиц в коллективе, ознакомился с товарным ассортиментом и навел порядок в запасах. Объем продаж отдела, в сравнении с предыдущим годом возрос на 20%. Первые два стажера прошли программу обучения и получили высокие отметки, воздавая честь и хвалу своему наставнику. Макс оказался не только смелым торговцем, но и честным и заботливым учителем.

Во второй программе участвовало уже четыре человека - в два раза больше, чем обыч-

но, но отношение к учебе одной из слушательниц, Сью Бейкер, вызывало опасения. Она часто опаздывала, выполняла письменные задания в то время, когда должна была работать в отделе вместе с остальными «учениками». Макс знал, что ему пора сесть и поговорить со Сью, но когда у него находилось для этого время, она либо отсутствовала вообще (часто болела), либо ее не было в отделе. А Макс отвечал за работу еще трех стажеров, близилось Рождество, так что работы было «по горло».

Наконец ему удалось-таки «поймать» Сью и высказать ей все свои тревоги. Казалось, она приняла этот разговор близко к сердцу, объяснив, что у нее проблемы с машиной, что у нее аллергия и что Макс не знает, каково ей сидеть дома с двумя больными детьми. По ее словам, когда Сью находилась в торговом зале, Макса никогда не было поблизости. М. Мерфи высказал сочувствие своей подчиненной, однако четко заявил, что у нее есть обязанности в магазине. Разговор закончился тем, что обе стороны пообещали лучше относиться друг к другу.

Где-то в середине программы все стажеры должны были представить Максу свои отчеты для оценки. Задание выполнили все, кроме Сью. Преподаватель дважды просил ее подготовить работу, но она так и удосужилась выполнить его требования. В конце программы преподаватель получил от стажеров итоговые отчеты. Чтобы продолжить работу, стажер должен был получить две положительные оценки. По мнению Макса, учитывая все пропуски Сью в первой половине программы и



качество сданных работ, не позволяли полноценно оценить ее учебу.

Макс Мерфи попал в сложную ситуацию. Он искренне считал, что Сюю не выполнила первую часть программы. С другой стороны, он чувствовал личную ответственность за ее неудачи, потому что не сумел настоять на сдаче работы в установленные сроки. Дело услож-

нялось и тем, что программа задумывалась в интересах преподавателей, и стажерам было прекрасно известно, что наняться с ними никто не будет.

## Вопросы

1. Что же делать Максусу?

Занятие подготовлено профессором Л. Блисс, колледж Стивенс.

### ЗАНЯТИЕ 4.2

#### Уборка — нет!

В одном крупном магазине возникла сложная ситуация с персоналом в отделе подростковой одежды. Отделом управляют молодые (25 лет) Кристин Ньюман, блестящий специалист по закупкам, и ее помощник Жан Сиско (отвечает за работу с кадрами).

Проблема заключается в том, что после субботнего наплыва покупателей в отделе остается масса работы с товаром. Не успевали работники убрать из примерочной вещи, оставленные одним покупателем, как туда устремлялись другие с охотками одежды в руках. Обычно в отделе работают шесть человек на полную ставку, три — на неполную и еще два помощника по складу, но в часы пик они не справляются, зачастую не успевают вернуть товар на полки, где его могли бы взять другие покупатели, что грозит немалыми потерями.

Работники отдела уважают своих начальников, но их явно раздражает их молодость, привлекательность и несомненный успех К. Ньюман и Ж. Сиско. Менеджеры понимают это и стараются быть исключительно корректными с подчиненными. Стоило только попросить, и они предоставляли им отгулы, рекомендовали некоторых на повышение и добивались своего. Иногда К. Ньюман специально снижала цены на понравившиеся кому-то из сотрудников платья, чтобы те могли приобрести их.

По «сумасшедшим субботам» Ж. Сиско неизменно приносил на весь отдел печенье или пирожные, всегда старался оказать необходимую помощь в торговом зале. И он, и Кристин неоднократно направляли высшему руководству просьбы увеличить финансирование отдела, но им отвечали, что «бюджет не резиновый» и о расширении штата не может быть и речи.

Между тем работники продолжают жаловаться на перегруженность:

«По выходным здесь слишком много покупателей».

«Когда ни позовешь эту девушку со склада, ее нет на месте».

«Вот если бы покупатели не были такими неряхами. Они просто не желают убирать ненужные им вещи!»

«Я получаю комиссионные и не хочу тратить время на уборку товара».

«Если я отойду, чтобы унести оставленные покупателем вещи, Розы тут же его у меня перехватит».

«Меня наняли продавать, а не убирать за кем-то».

## Вопросы

Предложите решение проблемы.

Занятие подготовлено профессором Д. Эрlichem, Университет Мэримаунт.

### ЗАНЯТИЕ 4.3

#### Новая планировка в *Foodtown*

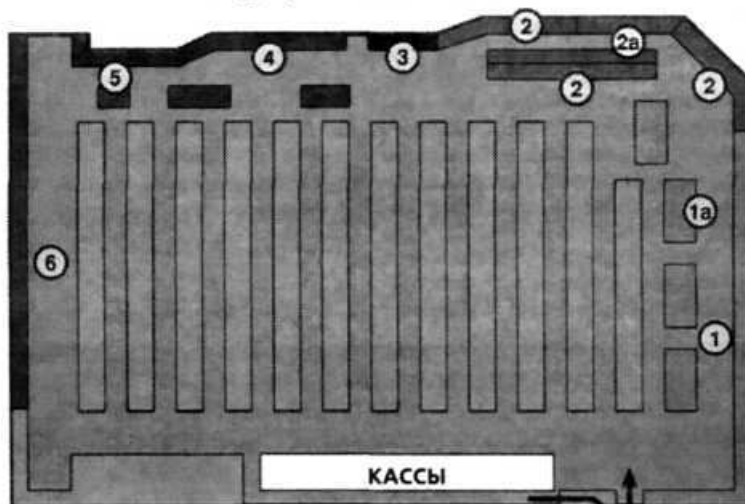
В течение 13 лет предприниматель Ирвин Тантлефф наслаждался стабильным ростом продаж небольшой сети из четырех независимых супермаркетов в Лонг-Айленде, штат Нью-Йорк. Один из них, *Foodtown* (первый

магазин И. Тантлеффа), работал в условиях жесткой конкуренции (на рынке были представлены еще четыре торговые сети). Будущее всех магазинов (и в частности *Foodtown*) зависело от способности сохранить конкурент-

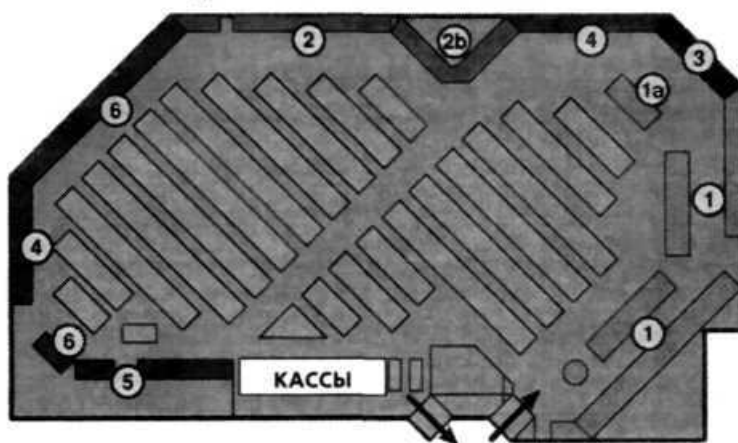
В одном магазине прилавки расположены традиционно (сверху), а в другом – диагонально (снизу). Исследование показало, что во втором случае покупателям проще добраться до секций скоропортящихся продуктов.

Цифрами на планах указаны отделы: 1 – фрукты и овощи, 1а – зелень, 2 – мясо, 2а – птица, 2б – колбасные изделия, 3 – морепродукты, 4 – деликатесы, 5 – хлеб, 6 – молочные продукты. Наличие всех отделов необязательно.

#### ТРАДИЦИОННАЯ ПЛАНИРОВКА



#### ДИАГОНАЛЬНАЯ ПЛАНИРОВКА



**СХЕМА I: Традиционная планировка.** Покупатели не доходят до холодильников, находящихся сзади и по бокам магазина.

**СХЕМА II: Диагональная планировка.** Покупатели быстро попадают на периметр магазина, где выставлены прибыльные скоропортящиеся продукты.

ное преимущество и доминирующей позиции на рынке.

И. Тантлефф решил попробовать новую схему планировки с диагональным расположением гондол (до этого была традиционная «решетка»). Он обнаружил, что в этом случае покупатели чаще совершают покупки на периферии супермаркета, где находятся скоропортящиеся товары, ведь туда ведут все проходы.

Чтобы оценить новую планировку, было решено изменить *Foodtown*, а такой же, расположенный неподалеку магазин пока не трогать. В каждом магазине было проведено наблюдение за 100 покупателями. Цель исследования заключалась в анализе маршрутов их движения. Возле касс покупателям предлагалось заполнить анкету. Учитывались время, проведенное в магазине, и сумма денег, израсходованных покупателем, а также степень их удовлетворения. По сравнению с прежней планировкой, продажи скоропортящихся продуктов возросли на 6,5 %. Причина

роста объема продаж явно заключалась в диагональном расположении гондол, положительно воспринятом покупателями.

Однако исследование маршрутов движения показало, что в этом случае покупатели реже проходили мимо других прилавков, так что площадь магазина в целом использовалась менее эффективно. Увеличилось лишь число посещений секций скоропортящихся продуктов.

## Вопросы

1. Какова будет первая реакция покупателей на новую планировку? Последующая? Почему?
2. В чем преимущества и какие затраты связаны с переходом на новую планировку для магазина? Для покупателей?

Занятие подготовлено профессорами Р. Рошем и Р. Андерсоном, Университет Хофстра.

### ЗАНЯТИЕ 4.4

#### Какой прилавок лучше?

Менеджеры одного из крупных универмагов пришли к выводу, что торговые конструкции на первом этаже магазина порядком устарели, и приняли решение выделить деньги на их обновление. Главный этаж магазина не претерпел сколько-нибудь существенных изменений с момента постройки в 1920-х гг.: несколько отделанных красным деревом прилавков, выглядевших, как островки в океане, что создавало ауру эlegantности.

Директор по техническому обеспечению Джим Льюис должен предложить новые размеры торговых конструкций. Реконструкции подвергнутся отделы косметики; ювелирных изделий и украшений; женских сумочек, шарфов и ремней; мужских рубашек, галстуков и аксессуаров; женских свитеров; а также отдел подарков.

По мнению Дж. Льюиса, с одной стороны, товары должны быть доступными (в плане расположения) для покупателей, а с другой, опыт подсказывает, что открытые конструкции неизбежно означают увеличение магазинных краж. Когда год назад были изменены торговые конструкции в отделе свитеров на верхнем этаже, продажи возросли на 30 %, но и объем недостачи в отделе увеличился с 2 до 5 %.

Следовало учесть и то, что численность торгового персонала (в сравнении с 1920-ми гг.) сократилась, а качество работы - значительно ухудшилось. Когда-то возле каждого прилавка стояли два продавца, и покупатели могли быть уверены, что им не придется никого ждать. Однако рост торговых издержек привел к тому, что теперь в магазине не было и половины от прежнего числа работников. Кроме того, были установлены новые кассовые аппараты, так что продавец любого отдела мог выдать чек на любой кассе. Большинство служащих получали минимальную зарплату и работали лишь до тех пор, пока не находили чего-то более стоящего. Некоторые из них, конечно, могли чем-то помочь посетителям, но большинство занималось только оформлением покупок.

Открытые конструкции, над которыми размышляет Дж. Льюис, выглядят современно и очень привлекательно. Они позволяют покупателю взять товар, развернуть его, примерить, если нужно, а затем положить на место. Несомненно, они позволили бы увеличить сбыт, тем более что покупателям не пришлось бы искать продавцов и платить через центральные кассы. Но очевидно было и то, что легкий доступ к товарам, особенно мелким,

приведет к воровству и необходимости постоянно пополнять запасы.

У новых конструкций был и другой недостаток: они имели, так сказать, слишком стильный вид и через несколько лет их пришлось бы менять. Значит, потребуются новые капитальные вложения.

Другой вариант заключался в сохранении старых «островков» или хотя бы какой-то их части и размещении товаров на них в виде дисплеев, а не под стеклом, как раньше. Ощущение самообслуживания от этого не пропадает. Недостатком здесь, конечно, является недостаточный обзор. Покупатели не видят продавцов, а продавцы - покупателей. Затруднена и работа охранников. Чтобы такие прилавки всегда выглядели привлекательно, необходимо будет разработать специальные правила для работников. Производители часто помогают торговцам с дисплеями, но

многие из них могут не соответствовать имиджу магазина.

Определенно Дж. Льюису придется искать компромисс. У каждого из отделов есть свои особенности, и он должен свести существующие между ними разногласия до минимума. Некоторые товары, такие как ювелирные украшения, обязательно будут оставлены под стеклом, в других же отделах товары должны «приблизиться» к покупателям.

## Вопросы

1. Какой вид прилавков вы бы порекомендовали и почему?
2. Целесообразно ли использовать одни и те же прилавки во всех указанных отделах? Почему?

Занятие подготовлено профессором Д. Эрlichem, Университет Мэримаунт.

### ЗАНЯТИЕ 4.5

#### Вступать ли на путь к процветанию?

Шесть месяцев тому назад, когда Дэвид Джексон, президент компании *Action Jackson*, просматривал отчеты за прошлый год, настроение у него было не из лучших. Хотя объем продаж по сравнению с предыдущим годом и возрос, чистая выручка осталась на том же уровне.

Проблема, очевидно, была в затратах, а именно в оплате труда. Работники явно получали больше, чем заслуживали.

*Action Jackson* вот уже 15 лет владеет тремя магазинами, торгующими спортивными принадлежностями для яхтсменов во Флориде. Площадь каждого магазина составляла примерно 500 кв. м. В каждом отделе работают весьма опытные сотрудники. Когда наступает пик сезона, в магазинах трудятся по 12 продавцов, большинство на полную ставку. Магазины открыты 10 часов в день, без выходных. Средняя покупка на сумму \$ 75 включает в себя около десятка предметов. В магазине продаются и дешевые вещицы за 50 центов, и дорогое оборудование за несколько тысяч долларов.

Д. Джексон всегда придерживался принципа, что главное в торговле - это обслуживание. Яхтсмены - серьезные покупатели, которые хотят совершать покупки быстро и эффективно. Поэтому он всегда настаивал,

чтобы продавцы сопровождали покупателя с момента его появления в магазине.

В последние два года, однако, Д. Джексон стал замечать, что средняя цена реализованных товаров уменьшается. Фирма продавала все больше дешевых аксессуаров, а реализация дорогого оборудования (паруса, моторы и радары) сокращалась. И это притом, что продавцы по-прежнему лично работали с каждым покупателем, удовлетворяя любые потребности клиентов: и веревку нужной длины отрежут, и пару резиновых перчаток продемонстрируют, и сделку оформят.

Д. Джексона заинтересовало вот что: не слишком ли много времени работники тратят на продажу дешевых вещей? Ведь тем, кто покупает мелочь, помощь не особенно-то и нужна. Если с продавцов снять хотя бы часть обязанностей, таких как оформление сделки и упаковку товаров, у них высвободилось бы дополнительное время на продажу дорогих товаров, действительно требующую их участия.

Оценив схемы магазинов (они были во многом схожи), он обнаружил, что организовать самообслуживание при покупке дешевых товаров не так уж и сложно. Если поместить кассы ближе к выходу, покупки

будут обрабатываться быстрее и эффективнее. Наконец, со временем появится возможность сократить торговый персонал как минимум на 20 %.

Но такое решение связано с риском. Прежде всего некоторые товары достаточно малы, чтобы «случайно» соскользнуть в карман к недобросовестному покупателю. Во-вторых, без помощи продавца некоторые посетители могли ошибиться в выборе товара, а потом обвинить магазин в отсутствии информации. И наконец, изменение принципов обслуживания негативно скажется на имидже компании, которая всегда славилась индивидуальным подходом к клиентам.

Поэтому Д. Джексон решил не спешить и провести эксперимент в одном из трех магазинов, в котором к этому моменту как раз уволилась пара работников, так что сокращать штат не пришлось. Оставшимся продавцам временно в обязанности «прогуливаться» по торговому залу и помогать покупателям только тогда, когда они сами об этом попросят. Покупателям «вручили» тележки и «предоставили право» задавать все возникающие вопросы продавцам. На выходе из магазина был образован островок, в котором находилась касса. Кассиру была назначена минимальная зарплата. На всех товарах уже стояли ярлычки с ценой, так

что дополнительной информации ему не требовалось.

Через шесть месяцев были подведены итоги. Объем продаж в магазине сократился на 5 %, однако чистая выручка возросла на 15 %. В то же время в двух оставшихся магазинах объем продаж не изменился, а прибыли продолжали уменьшаться.

И вот теперь Д. Джексон не знает, что ему делать дальше. Уменьшение объемов продаж, как ему кажется, носит временный характер, и рано или поздно все вернется на круги своя. Очевидно, что он нашел путь к процветанию и хотел бы вступить на него, но что будет с имиджем компании?

## Вопросы

1. Оцените преимущества и недостатки нового плана организации магазинов.
2. Если бы вы были постоянным покупателем этих магазинов, что бы вы посоветовали мистеру Д. Джексону? Должен ли он изменить все три магазина, или подождать еще полгода, или вообще отказаться от перемен? Почему?
3. Есть ли у вас собственные идеи по реорганизации данных магазинов?

Занятие подготовлено профессором Д. Эрlichem, Университет Мэримаунт.

### ЗАНЯТИЕ 4.6 Новый гастроном

Гастроном *River Valley Gourmet Shop*, расположенный в популярном у туристов городке Новой Англии, открылся три месяца тому назад. Его посетители - отдыхающие, которые покупают в основном хлеб, выпечку, сладости, варенье и другие продукты питания как свежие, так и консервированные. Реальный объем продаж намного опередил прогноз.

Чтобы создать список рассылки и узнать реакцию покупателей на новый магазин, владельцы просили всех посетителей расписаться в гостевой книге, оставить свой адрес и прокомментировать качество продуктов. В итоге накопился приличный список имен.

В компании установлено правило продавать продукты, изготовленные местными жителями. Руководство лично проверяет все продукты, чтобы удостовериться в их качестве.

Особой популярностью пользовался овощной соус, который готовила знакомая директора Нэнси Хокинс. За три месяца было продано

более 100 банок. Когда запас соуса подошел к концу, менеджер магазина отправился за новой партией, но на двери дома Нэнси увидел официальное уведомление: «Закрито департаментом здравоохранения». Расспросив мисс Н. Хокинс, он выяснил, что несколько банок соуса, поставленных ею одному ресторану, оказались зараженными бактериями, вызывающими сильные спазмы в желудке. Владельцы *River Valley Gourmet Shop* были не готовы к такой ситуации.

## Вопросы

1. Какие этические стандарты должен был принять *River Valley Gourmet Shop* до своего открытия?
2. Какие правила должны быть установлены в любом продовольственном магазине, чтобы защитить и владельцев, и покупателей?

3. Что должны сделать владельцы *River Valley Gourmet Shop*, узнав, что часть проданных ими продуктов могла быть заражена:

Дождаться возмущенных звонков покупателей.

Начать активные действия. В таком случае, какие именно?

Что делать с покупателями, которые заболели, но не могут доказать, что виной

тому - покупка соуса в *River Valley Gourmet Shop*?

Что нужно сделать, чтобы вернуться к нормальной работе и сохранить хорошие отношения с покупателями?

4. Что следует предпринять, чтобы подобный инцидент не повторился?

Занятие подготовлено профессором К. Портер, Университет штата Массачусетс.

#### ЗАНЯТИЕ 4.7

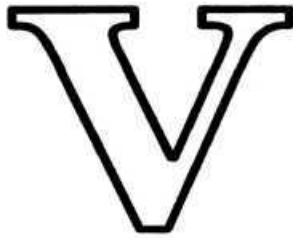
##### Как закрыть сделку

Проанализируйте следующие предложения по закрытию сделки. Все они сделаны продавцами мужских костюмов.

- У меня всегда есть «туз в рукаве» — костюм, к которому покупатель проявил интерес. Если я достаточно хорошо изучил нового покупателя (а если у меня есть время, мне это обычно удается), я возвращаюсь к первому костюму, который он примерял «чтобы просто прикинуть размер». Очень часто именно его в конечном итоге и приобретают. Важно держать этот «туз» вне поля зрения покупателя до тех пор, пока не станет ясно, что никакой другой он уже не купит.
- Когда завершена уже была сделка вдруг начинает буксовать, потому что клиент не решается на последний шаг, я просто говорю ему: «Поднесите это пальто к двери (или к окну) и посмотрите, как дневной свет оживляет его». Тут возникает сразу несколько психологических реакций: покупатель не опасается, что на него оказывают давление; его Эго не пострадало, так как вы выказываете уверенность в нем; свет действительно улучшает вид ткани; покупатель на минуту-другую остается наедине с самим собой. Когда над его «душой никто не стоит», он сдастся!
- У меня есть один способ борьбы с «тугими» покупателями: беру портновский метр и, прикладывая его к внутреннему шву примеряемых брюк, спрашиваю: «Как вам больше нравится: когда брюки закрывают ботинки или нет?». Что бы он ни отве-

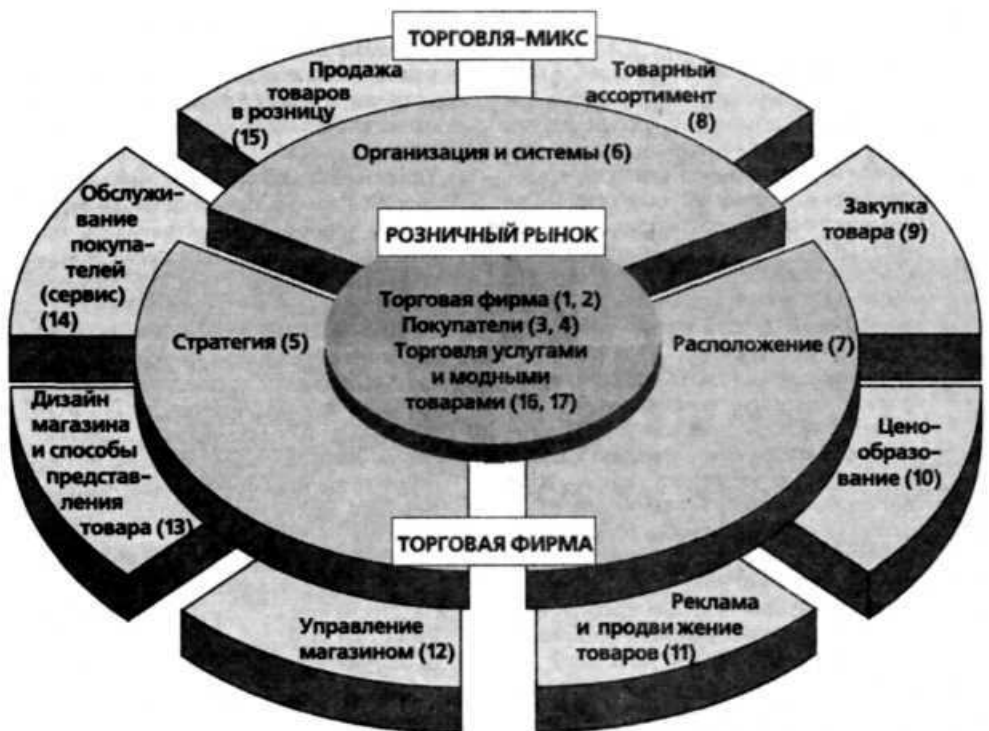
тил, он все равно соглашается на покупку или по крайней мере дает ниточку, за которую его можно удержать. Особенно хорошо этот прием срабатывает, когда рядом стоит его жена и говорит: «Мне нравится, а тебе?» В этом случае я немедленно достаю метр, и далее по сценарию. И все!

- Удивительно, но один из самых лучших способов помочь покупателю принять решение - вообще не затрагивать тему одежды. Обсудите с ним последние политические события, спорт, его работу, что угодно, лишь бы предмет разговора не имел отношения к одежде. Несколько минут, потраченных на такую частную беседу, пробуждают у покупателя доверие к продавцу, дают ему время подумать и сделать выбор. В большинстве случаев покупатель сам возвращается к теме одежды и уже готов приобрести товар, который еще пять минут назад казался слишком дорогим.
- Позвольте Покупателю *выбирать*, например, из двух расцветок или двух моделей. Не стесняйтесь спрашивать: «Мистер Джонс, какая модель вам больше нравится: зеленая или коричневая?» В этом случае он практически неизбежно выберет одну из них. А вам только это и нужно: берете, скажем, брюки с полки и направляетесь к примерочной со словами: «Идите сюда, примерьте». Потом остается только позвать портного, который в случае необходимости укоротит брюки.



**часть**

# СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ



В последней части книги мы поговорим о двух стоящих особняком аспектах розничной торговли: о продаже модных товаров (гл.16) и предоставлении услуг (гл. 17), в каждом из которых компании требуются свои, поистине уникальные навыки и знания.

Торговля предметами моды — отличающийся непостоянством и неопределенностью бизнес. Очень сложно предсказать, что будет модно через полгода, и не менее трудно угадать, когда эта мода пройдет. В гл. 16 мы расскажем об основных «игроках» индустрии моды: дизайнерах, производителях одежды и тканей, специализированной прессе и торговцах. Вы узнаете, как возникает и развивается мода и что делают торговые фирмы, чтобы уменьшить существующую неопределенность и удовлетворить вкусы покупателей.

Торговля услугами также отличается от обычных продаж товаров, ведь услуги — это не материальные вещи, они не подлежат хранению. Если место в театре не будет продано до начала представления, деньги, которые могли быть заплачены за него, будут потеряны навсегда. Кроме того, покупателям весьма сложно оценить выгоды, которые они получают от услуг. Ведь никогда не бываешь уверен, что твой врач или адвокат дает тебе самый лучший совет.

В этой части мы покажем, как концепции, о которых рассказывалось на протяжении всей этой книги, применяются в особых сферах торговли: как торговцы адаптируют к ним стратегии и организационные структуры и как руководство магазинов приспособливается к характерным особенностям этих видов бизнеса.

**ГЛАВА 16** Торговля модными товарами

**ГЛАВА 17** Предоставление услуг



## ТОРГОВЛЯ МОДНЫМИ ТОВАРАМИ

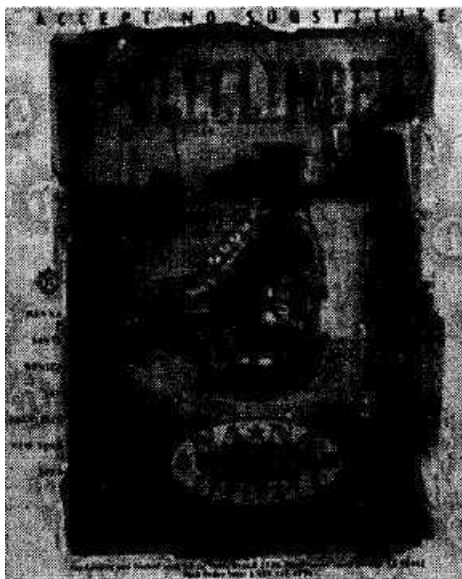
- **Что такое модный товар?**
- **Как возникает и развивается мода?**
- **Кто выступает субъектами индустрии моды?**
- **В чем состоят особенности торговли модными товарами?**

**М**ода — это тип товара или стиль поведения, временно принимаемый большим числом потребителей, потому что данный продукт или поведение считается социально приемлемым в определенном месте и в определенное время<sup>1</sup>. Например, в некоторых социальных группах считается (или считалось) модным иметь яркую прическу, или играть в гольф, или иметь шубу из натурального меха, или отращивать бороду, или проводить отпуск на дорогих курортах. Однако в розничной среде термин *мода* связан в первую очередь с одеждой.

Специализирующиеся на торговле модными товарами компании должны обладать уникальными навыками и знаниями. Специалисты по закупкам обычно заказывают товары за три-шесть месяцев до того, как они появятся в магазинах (применение систем быстрого реагирования позволяет сократить временной интервал), а значит, должны быть уверены, что они будут пользоваться популярностью. Предсказать тенденции развития моды чрезвычайно сложно, так как любая из них, по определению, носит лишь временный характер. Товар считается модным лишь непродолжительное время, и рано или поздно его популярность уменьшается.

Временная природа модных товаров осложняет и ценообразование, и управление запасами. Если специалист по закупкам ошибается в прогнозе, у него на руках остается слишком много малоценного, вышедшего из моды товара либо отсутствие модных товаров на прилавках негативно воздействует на имидж магазина.

Ниже мы раскроем суть терминов, используемых в торговле модными товарами, расскажем о том, как развивается и распространяется мода, и об уникальной природе данного вида розничной торговли.



*Некоторые элементы  
стиля, например высокие  
тяжелые ботинки,  
входившие когда-то в  
униформу бритоголовых,  
теперь продаются как  
обычные модные товары*

## ЯЗЫК МОДЫ

### Стиль и дизайн

При обсуждении модных товаров постоянно встречаются такие понятия, как *стиль* и *дизайн*. **Дизайн** — это определенная комбинация силуэта, различных деталей, расцветок и материалов, отличающая данный товар от других. Под **силуэтом** понимается форма, контур одежды. Силуэт, например, может быть трубчатым, колоколообразным, в виде песочных часов и т. д. **К деталям дизайна** относятся элементы конструкции одежды, такие как складки, карманы, воротники, пуговицы, ремни и пояса. В качестве **материалов** используются ткани, мех, кожа, искусственные и синтетические материалы пластик, металл, определяющие фактуру одежды и ее цвета. Пример дизайна одежды — кожаная летняя куртка с карманами на молнии.

В дизайне одежды используется бесконечное число комбинаций силуэтов, деталей и материалов. Любой дизайн потенциально имеет шанс превратиться в произведение искусства. Если потребители чувствуют, что дизайн привлекателен внешне, подчеркивает «Я» покупателя и является социально приемлемым, — вещь становится модной.

«Увлечение» — это мода в «миниатюре», как правило, это дизайн, пользующийся популярностью в течение короткого промежутка времени. Обычно такие товары приобретают лишь небольшие сегменты потребителей и никогда не обретают «вторую жизнь» — теряя популярность, они уже не в «силах» обрести ее вновь. «Увлечения» приходят и уходят, мода же длится дольше и принимается большим числом потребителей. На некоторые товары существует циклическая мода. Мини-юбки, например, были популярны в 1960-х гг., а потом возродились в 1980-х и конце 1990-х гг.

**Стиль** — это набор предметов одежды, объединенных одним дизайном и носимых вместе. Примеры — одежда в стиле 1950-х гг., «панк», «гранж» и т. д.

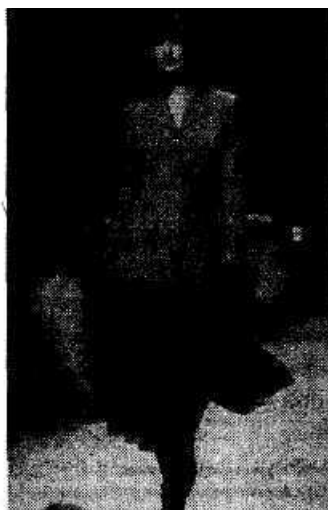
## Типы модной одежды

**ВЫСОКАЯ МОДА («от кутюр» — *haute couture*).** Одежда «от кутюр» разрабатывается и изготавливается для конкретного покупателя известным модельером (Ив Сен-Лораном или Карлом Лагерфельдом) или домом мод, таким как *Christian Dior*. Каждый сезон модельеры устраивают показы своих последних коллекций, на которые собираются богатые покупатели, репортеры и фотографы, производители и специалисты по закупкам эксклюзивных магазинов со всего мира. Состоятельные клиенты приобретают демонстрируемую одежду для себя, менеджеры торговых компаний — для своих магазинов, а журналисты посещают показы для того, чтобы узнать о последних тенденциях моды и проинформировать о них читателей. *Пример 16.1* рассказывает о методах обслуживания покупателей одежды «от кутюр».

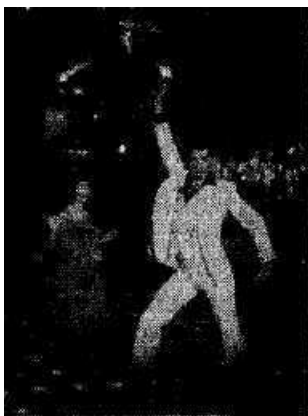
**ГОТОВАЯ ОДЕЖДА.** Так как одежда «от кутюр» изготавливается вручную и при этом в единственном экземпляре, то, несмотря на ее высокую стоимость, модельеры лишь теряют на ней деньги. В отличие от нее готовая одежда, или, как ее еще называют, «пред-а-порте», производится на фабриках и имеет стандартные размеры. Выделяют несколько типов готовой одежды.

**Дизайнерская одежда** представляет собой эксклюзивные изделия, основанные на моделях «от кутюр» и имеющие соответствующую торговую марку. Создав модель «для подиума», модельеры адаптируют ее к производству и продаже по более низким

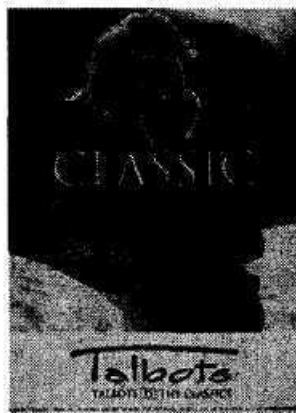
**ФАКТ**  
Во Франции строго контролируется использование термина «высокая мода» (*haute couture*). Носить это гордое звание имеют право лишь 23 модельера.



У молодых потребителей США доминирует стиль гранж (слева). Наряды «от кутюр» (справа) остаются уделом эксклюзивных магазинов и богатых покупателей, но влияют на вкусы всех потребителей



*Стиль «диско» был увлечением как в музыке, так и в одежде, сегодня в некоторых сегментах рынка наблюдается некоторый возврат к нему. С другой стороны, классическим моделям не страшны любые колебания потребительского вкуса*



#### ПРИМЕР 16.1

##### Эксклюзивный мир высокой моды

Лайзу Минелли, Палому Пикассо и Эсте Лаудер объединяет по крайней мере одно: все они принадлежат к элите, приобретающей во Франции предметы высокой моды. Дважды в год, в январе и в июле, они отправляются в Париж на показы мод, чтобы приобрести новые блузки (по цене \$ 2000) и вечерние туалеты ( по цене от \$ 13 000 до \$ 100 000).

За эти деньги они получают великолепные наряды и высококлассный сервис. Любой предмет одежды создается на основе более чем 30 персональных измерений и требует

не менее 80 часов ручной работы. Покупатели пользуются услугами экспертов, помогающих создать подходящий наряд и подобрать аксессуары. С ними общаются лучшие модельеры, советуют, какую бижутерию, туфли и прическу выбрать. А еще эти клиенты уверены, что ни у кого в мире не будет такой же одежды, как у них.

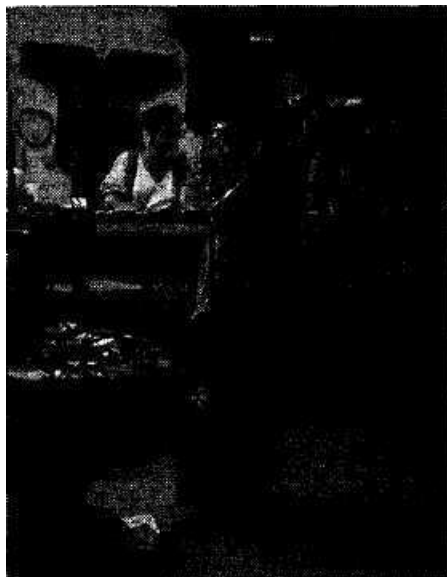
*Источник: Regan Charles, «Creme De La Hem: An Insider's Guide to the Exclusive World of Haute Couture», Avenue, January 1989, pp. 4–6.*

ценам. Продаются такие вещи в специальных магазинах-бутиках, принадлежащих либо самим кутюрье, либо универсам и специализированным магазинам, ориентированных на самых состоятельных и ценящих моду потребителей.

Некоторые модельеры и производители одежды, такие как Элен Трэйси, Донна Каран и Кэрл Литтл, специализируются на создании модной одежды для более широкого круга покупателей. Такую одежду называют **промежуточной**, потому что она находится в промежутке между моделями «от кутюр» и массовыми моделями.

**Массовая одежда** производится в больших количествах и продается по приемлемым для широкого потребительского рынка ценам. Создание такой одежды

\* Такие магазины в России и называют бутиками, хотя за рубежом этот термин имеет более широкое значение.



*Бутик может быть  
посвящен работам  
лишь одного-  
единственного  
модельера или одному  
стилю одежды*

обычно обходится дешевле, чем дизайнерской, в ней используются не столь изысканные материалы, упрощается конструкция, требуется меньший уровень мастерства работников. К этому же типу одежды относятся и недорогие и менее элегантные подражания моделям высокой моды. Некоторые производители одежды специализируются именно на них. Как только поставщики узнают о появлении новой модели, они мгновенно копируют ее, причем так быстро, что их вещицы появляются в магазинах раньше, чем оригиналы.

**Классическая одежда** — это модели, которые получили широкое распространение и пользуются относительной популярностью в течение длительного времени. Как правило, речь идет о простых моделях одежды. В качестве примера «классики» можно привести джинсы *Levi's® 501®*, футболки с воротниками на пуговицах и голубые спортивные куртки-блейзеры. Однако даже классика может выйти из моды, если элементы ее дизайна «состарятся». Синтетические блейзеры с широкими отворотами, например, сегодня уже не популярны.

## **ИНДУСТРИЯ МОДЫ**

### **Как появляется новая мода?**

Мода предоставляет людям возможность удовлетворить эмоциональные и утилитарные потребности. С ее помощью человек получает возможность управлять своим внешним видом, выражать свой имидж и чувства, укреплять самосознание, производить впечатление на других. Постепенно различные направления в моде стали ассоциироваться с определенными стилями жизни или ролями людей в обществе. Каждый раз, отправляясь на занятия, на свидание, на собеседование,

мы стремимся быть соответствующим образом одетыми. Одежда может использоваться и для коммуникаций между людьми (когда стиль одежды определяется культурной средой фирмы). На моду влияют экономические, социальные и психологические факторы. Ниже мы рассмотрим их подробнее.

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ.** Модный товар — это роскошь. Он включает в себя элементы дизайна, выходящие за рамки обычных функциональных потребностей. Поэтому спрос на такие товары выше в экономически более развитых странах и в сегментах рынка, представители которых обладают большими свободными доходами.

**СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ.** Изменения в моде отражают перемены в социальной среде: наше отношение к классовой структуре общества, роли мужчин и женщин, составу семьи. К примеру, нехватка времени, вызванная увеличением числа работающих женщин, привела к широкому распространению практичных, быстрохнущих и не мнущихся тканей. Забота об окружающей среде сделала модными натуральные ткани, а мех, наоборот, потерял популярность. Стремление к здоровому образу жизни вызвало моду на занятия спортом, спортивную одежду и беговые кроссовки.

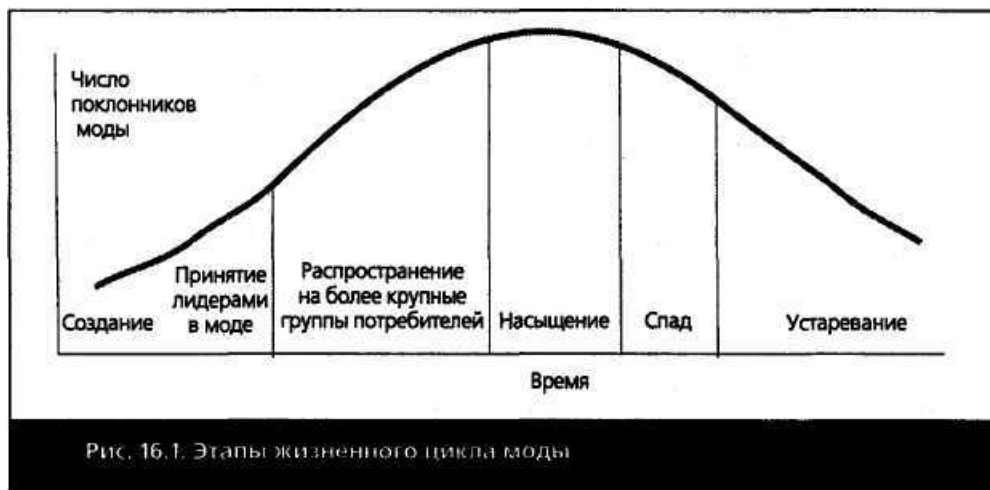
**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ.** Потребители принимают моду, чтобы преодолеть скуку. Люди устают от одной и той же одежды, равно как и одной и той же мебели. Они стремятся изменить свой стиль жизни и покупают для этого новую одежду или новую мебель, в конце концов, оклеивают квартиру новыми обоями.

С помощью моды люди стремятся выделиться, хотят получить признание со стороны окружающих. Эти две выгоды, однако, могут быть разнонаправлены. Если вы намереваетесь надеть что-то радикально новое, вы, весьма вероятно, подчеркнете свою индивидуальность, но в то же время столкнетесь с неприятием со стороны сверстников. Чтобы удовлетворить эти конфликтующие потребности, производители и розничные торговцы предлагают множество различных дизайнов и их комбинаций.

## Как развивается и распространяется мода?

Развитие товарной категории характеризуется ее циклом жизни (см. гл. 8). В этом разделе мы рассмотрим **жизненный цикл моды** — развитие новой моды в рамках социальной группы или сегмента рынка. Мода не универсальна. В одном географическом регионе, стране или возрастной категории товар может быть популярным, а в другом нет.

Этапы жизненного цикла моды представлены на *рис. 16.1*. Цикл начинается с создания нового стиля или дизайна и его предложения рынку. Некоторые потребители, известные как лидеры в моде, приобретают новый товар, что дает начало новой тенденции в социальной группе, которую они представляют. От лидеров мода распространяется как бы кругами. Собственно, тогда вещь и начинает считаться модной. В конце концов вся социальная группа принимает моду, и тогда начинается ее закат: с насыщением рынка падает и популярность. Создается новая мода.



**СОЗДАНИЕ.** Источники новой моды различны. Кутюрье и дизайнеры — всего лишь один из них. Моду создают и творческие потребители, и знаменитости, и даже торговцы. На моду среди теннисистов, например, повлиял один из самых известных американских спортсменов Андре Агасси.

**ПРИНЯТИЕ ЛИДЕРАМИ В МОДЕ.** По-настоящему мода возникает тогда, когда ее принимают первые потребители, которых называют *лидерами в моде*, или *новаторами*, представляющие новую моду своей социальной группе. Если мода слишком революционна или резко отличается от принятого стиля, она может быть и не принята группой и ее жизненный цикл закончится преждевременно.

**ФАКТ**  
Моду на облегающие купальники создала в 1973 г. женская олимпийская сборная ФРГ по плаванию.

По поводу того как распространяется мода в обществе, существуют три теории. Первая гласит, что мода **перетекает сверху вниз**. В соответствии с ней лидерами в моде являются потребители из высших социальных классов — богатые и хорошо образованные люди. По мере того как среди них все шире распространяются новые веяния, их перенимают представители других, более низких социальных групп.

В **теории массового рынка** предполагается, что мода распространяется во всех социальных классах одновременно. В каждом из них существуют лидеры в моде, играющие ключевую роль в своем окружении. Информация о моде передается из каждого класса в каждый, а не только от высших классов к низшим.

Третья теория, **теория субкультур**, утверждает, что различные веяния моды берут начало в субкультурах, формируемых по преимуществу молодыми, ограниченными в средствах потребителями, такими как рокеры и рэпперы: мода на цветастые ткани, футболки, кроссовки, джинсы, черные кожаные куртки, военную одежду. Наличие трех различных теорий говорит о том, что лидеры в моде могут происходить из различных социальных групп.



*Куртки с аппликациями и татуировки — прищельцы из субкультуры рокеров*

**РАСПРОСТРАНЕНИЕ НА БОЛЕЕ КРУПНЫЕ ГРУППЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.** На этом этапе моды принимают более крупные группы потребителей, известные как *ранние последователи*. Новая тенденция приобретает формы, широко освещается в средствах массовой информации, товар можно приобрести во многих розничных магазинах.

Время, необходимое для широкого распространения моды, зависит от ее относительных преимуществ, совместимости, сложности, возможности испытания и наглядности. Мода, несущая с собой какие-либо выгоды, имеет большее **преимущество** по сравнению с уже существующими и распространяется быстрее. Некоторые вещи люди принимают потому, что они делают их в чем-то особенными. Поэтому эксклюзивные товары, например дорогая одежда, быстрее становятся популярными среди богатых потребителей. Одежда, не нуждающаяся в особом уходе (брюки из немнущейся ткани), быстро распространяется среди основной массы населения.

**Совместимость** — это степень соответствия моды существующим нормам, ценностям и видам поведения. Если мода не соответствует общепринятым нормам, число ее поклонников невелико и распространение идет достаточно медленно.

**Сложность** показывает, насколько просто понять и использовать новую моду. Потребители должны приспособиться к моде, внедрить ее в свою жизнь. Товары, которые проще понять или изучить, имеют больше шансов обрести популярность и быстро распространиться в рамках социальной группы. Например, если новый косметический препарат будет сложен в нанесении и не сразу даст желаемый эффект, мода на него будет распространяться медленно.

Некоторые модные товары можно протестировать, затратив минимум средств и ничем не рискуя. Денежные и прочие затраты, необходимые для начального принятия моды, называются **возможностью испытания**. Например, если потребитель должен потратить значительную сумму денег на то, чтобы



приобрести ювелирное изделие нового типа, то скорость принятия товара будет ниже, чем если бы мода требовала ношения уже имеющихся украшений на новых частях тела.

**Наглядность** — это степень открытости моды для других членов социальной группы. Мода в одежде обладает большей наглядностью, чем мода на товары для дома, такие как скатерти и полотенца. Поэтому велика вероятность того, что новый вид одежды обретет популярность быстрее, чем какая-нибудь расцветка или стиль ванной комнаты.

Торговцы модными товарами делают все, чтобы ускорить принятие и распространение новых товаров на целевом рынке. Чтобы повысить совместимость и уменьшить сложность, потребителям демонстрируют возможные сочетания старых и новых предметов одежды. Возможность испытания предлагается в виде примерочных комнат, где покупатель может надеть новую вещь и посмотреть, идет ли она ему. Также покупателям предоставляется возможность вернуть товар. Наглядность создается за счет представления товаров в магазинах и рекламы в газетах.

**НАСЫЩЕНИЕ.** На данном этапе мода достигает наивысшего уровня принятия обществом. Практически все целевые потребители знают о ее существовании и уже решили, принять ее или отвергнуть. И в этот момент мода начинает надоедать.

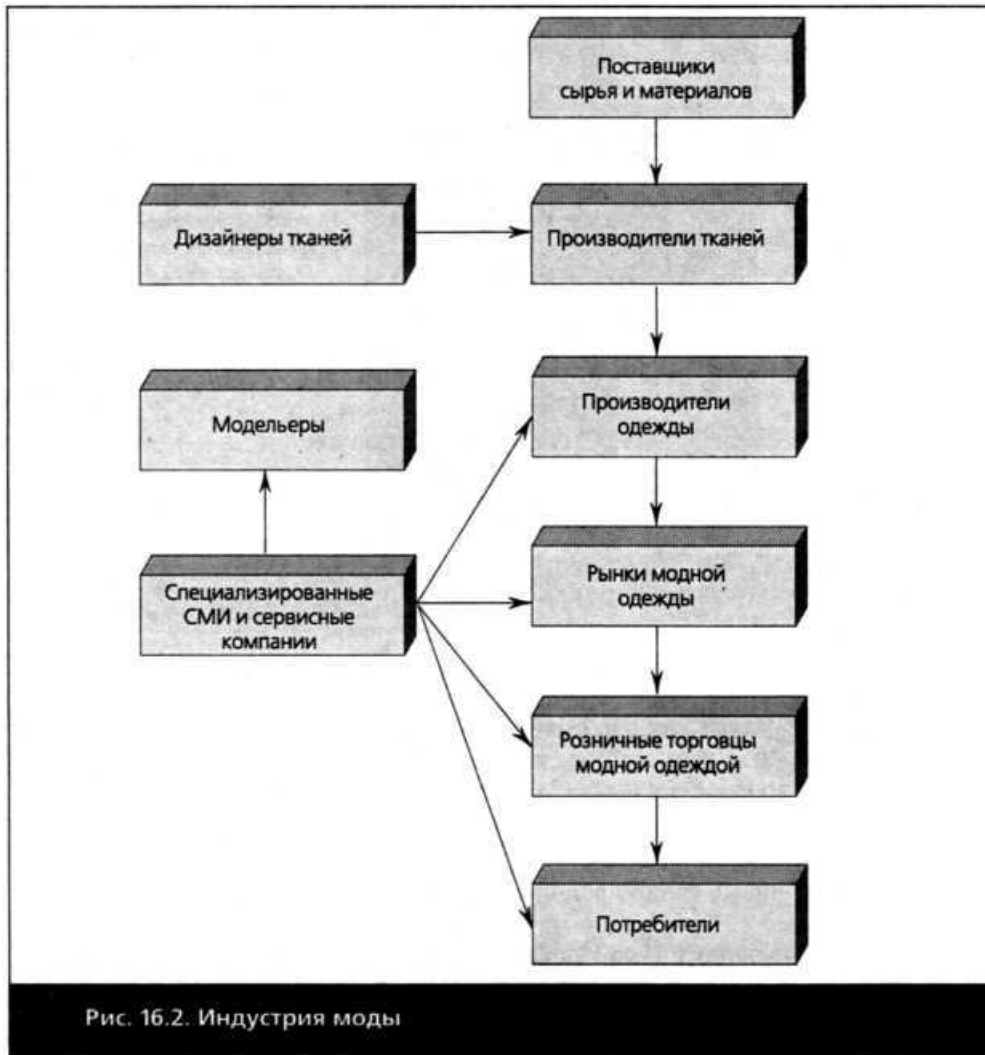
**СПАДИ УСТАРЕВАНИЕ.** В фазе насыщения мода становится менее привлекательной для целевых потребителей. Большинство из них уже приобрели модный товар, и возможность подчеркнуть с его помощью свою индивидуальность сходит на нет. Создатели мод и лидеры среди потребителей начинают эксперименты с новыми моделями, и появление новой моды приводит к ускорению устаревания предыдущей.

## Основные игроки

В индустрии моды занято множество людей и компаний: от небольших дизайнерских студий до очень крупных производителей и розничных торговцев. Основные типы участников процесса создания и развития моды представлены на *рис. 16.2*.

**ПОСТАВЩИКИ СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ.** Основа практически любой одежды — ткань и волокна, из которых она состоит. Волокна могут быть либо натуральными (шерсть, хлопок), либо синтетическими (лайкра, нейлон). Поставщики сырья и материалов предлагают свою продукцию дизайнерам и производителям тканей. К примеру, Ассоциация производителей хлопка США ежегодно тратит миллионы долларов на то, чтобы стимулировать использование данного материала. В качестве сырья для производства одежды используются также металлы, мех, кожа.

**ПРОИЗВОДИТЕЛИ ТКАНЕЙ.** Производители тканей покупают волокна и изготавливают из них нити, а из нитей ткуют или вяжут ткани. Затем, чтобы придать тканям особый внешний вид или качества, они подвергаются дополнительной обработке. Для изменения цвета применяются красители. Чтобы ткань была



приятна на ощупь, ее сатируют, а чтобы она приобрела водоотталкивающие свойства и «держала форму», обрабатывают химикатами.

Для того чтобы быть готовыми поставить большое количество популярных материалов, производителям необходимо прогнозировать тенденции в моде на год-два вперед. Поставщики стремятся повлиять на эти тенденции, для чего предоставляют дизайнерам и производителям одежды образцы новых тканей.

**ПРОИЗВОДИТЕЛИ ОДЕЖДЫ.** Производство одежды — международная отрасль с очень высокой конкуренцией. В ней заняты самые разные фирмы: от мелких, специализирующихся на небольших нишах рынка, до таких гигантов, как *Levi Strauss* и *VF Corporation* (последняя, в частности, производит одежду марки «Wrangler»).



*Это рекламное объявление поставщика сырья и материалов Hoechst Celanese, в котором снялась олимпийская чемпионка по фигурному катанию Кристи Ямагучи, призвано продемонстрировать потребителям, что одежда из вискозной ткани может быть изящной и элегантной*

Производство одежды может происходить как в стране, где она реализуется, так и за рубежом, и характеризуется высокой трудоемкостью.

**ДИЗАЙНЕРЫ ТКАНЕЙ И МОДЕЛЬЕРЫ.** Это «творцы» индустрии моды. Они либо входят в штат фирм-производителей, либо являются независимыми партнерами и предлагают свои услуги как изготовителям одежды, так и торговцам, создающим частные марки. Чтобы добиться успеха, дизайнеры и модельеры должны разбираться в потребностях рынка, знать структуру затрат на производство и уметь организовать визуальное представление своих моделей.

**РЫНКИ МОДНОЙ ОДЕЖДЫ.** Производители одежды представляют новые товары розничным торговцам с помощью своих представителей и в демонстрационных залах в Нью-Йорке, Чикаго, Лос-Анджелесе и Далласе. Торговые представители посещают закупочные центры различных торговых фирм и показывают новейшие образцы. И все же основная масса сделок по модной одежде заключается в Нью-Йорке.

Специалисты по закупкам торговых фирм тоже немало путешествуют, посещая выставочные залы производителей. Там они узнают о новинках, современных тенденциях и делают закупки. Многие крупные торговые сети имеют закупочные центры на основных рынках мира: в Париже, Риме, Лондоне, Гонконге и Токио (см. гл. 9).

Что касается частных марок, то в этом случае специалисты по закупкам работают с производителями напрямую. Вместе они разрабатывают спецификации, необходимые для изготовления товара.

**РОЗНИЧНЫЕ ТОРГОВЦЫ.** Торговцы модными товарами — связующее звено между производителями и потребителями. Они играют важную роль в стимулирова-

**ФАКТ**  
В США сердце индустрии моды находится в Нью-Йорке: один-два квартала на Седьмой авеню между 30-й Вест-стрит и 41-й улицей.

Расходы производителя (\$)		Издержки розничного торговца (\$)	
Основной материал	6,35	Стоимость товара	37,49
Подкладка	0,64	Типичное снижение цены	9,08
Молния	0,17		
Зарботная плата производственных рабочих	12,40	Недостача	0,87
Упаковка (ярлыки, этикетки, вешалка, пакет)	1,11	Затраты (оплата труда, стимулирование сбыта, аренда и др.)	33,76
Накладные расходы (оборудование, здания, оплата труда)	12,13		
Прибыль	4,69	Прибыль	3,78
Оптовая цена	37,49	Розничная цена	84,98

Рис. 16.3. Юбка за \$ 85: что стоит за ее ценой

ний интереса к новой моде и обеспечивают обратную связь для всей отрасли, предоставляя информацию о популярных и вышедших из моды стилях. На рис. 16.3 представлены типичные доходы и расходы производителей и розничных торговцев.

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ СМИ и СЕРВИСНЫЕ КОМПАНИИ.** Издания, специализирующиеся на моде, и сервисные компании предоставляют информацию всем участникам индустрии моды — от поставщиков сырья до конечных потребителей — и помогают им принимать правильные решения. Новости из мира моды очень важны для многих людей. Ежедневные газеты отводят значительную часть своей площади обсуждению новейших тенденций. Журналы, такие как Vogue и Elle, предназначены специально для потребителей.

Кроме того, ряд сервисных компаний отслеживает тенденции в моде и сбыте и продает эту информацию другим фирмам.

## РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ МОДНЫМИ ТОВАРАМИ

В этом разделе речь пойдет об основных аспектах деятельности торговцев модными товарами.

### Определение целевого рынка

Все три теории распространения моды, о которых мы рассказали выше, едины в одном — в обществе существуют ориентированные на моду потребители и их число постоянно возрастает. Одно время торговцы считали, что лидерами в моде являются представители высшего социального класса, а именно богатые люди,

элита. Сегодня существуют различные группы ориентированных на моду потребителей, в каждой из которых есть свои лидеры и свои представления о моде. Новые стили рождаются как в мастерских кутюрье, так и в магазинчиках военного обмундирования.

Для определения целевого рынка модных товаров нельзя пользоваться обычными демографическими переменными, такими как доход или образование. Исследования показывают, что ориентированные на моду потребители имеют схожие личностные характеристики и стили жизни. Лидеры в моде — это азартные, самоуверенные и общительные люди. Они заинтересованы в моде и новостях о тенденциях ее развития, хорошо разбираются в этих вопросах, а потому не считают принятие нового стиля сколько-нибудь рискованным.

Эти люди принимают на себя риск и одновременно являются конформистами. Они хотят носить новейшие стили одежды, чтобы выглядеть отличными от других, и в то же время рассчитывают на благоприятное отношение общества к экспериментам.

### **Расположение магазинов модной одежды**

Во многих городах мира есть улицы, на которых находятся магазины самых дорогих и престижных торговцев (таких как *Yves Saint Laurent*, *Gucci* и *Givency*). Легендарными стали такие названия, как Родео-драйв в Беверли Хиллз, Мэдисон Авеню в Нью-Йорке и Рю Монтеин в Париже.

Однако большинство модных магазинов США размещены в региональных торговых центрах. За последние 10 лет универмаги и специализированные магазины таких центров стали больше ориентироваться на модную одежду, а продажи спортивных товаров, электроники и бытовой техники отошли к «специалистам в категории» и магазинам низких цен.

### **Закупка модных товаров**

С закупкой модных товаров связаны две критически важные операции: предсказание моды и планирование сезонов.

**ПРЕДСКАЗАНИЕ МОДЫ.** Ставки в «тотализаторе» тенденций будущей моды исчисляются миллионами долларов. Если специалист по закупкам ошибается с прогнозом, он либо остается с лишними запасами товара, который придется распродавать по дешевке, либо с неудовлетворенными покупателями.

Для предсказания моды специалисты пользуются всевозможными торговыми изданиями и услугами сервисных компаний. В составлении прогнозов участвуют также координаторы по моде. К **торговым изданиям** относятся газеты и журналы, специализирующиеся на различных аспектах розничной торговли. Такие издания содержат ценную информацию для торговцев, специалистов по закупкам, поставщиков, из них узнают о тенденциях и событиях в моде, об экономических и правовых условиях бизнеса, данные о последних маркетинговых исследованиях.

Во многих крупных торговых фирмах введена должность **координатора по моде**, работа которого заключается в анализе рынков различных модных това-

ров и тенденций. Координаторы предоставляют специалистам по закупкам информацию о том, какие ткани, расцветки и стили будут популярны в будущем. Они как бы определяют общее направление закупок, чтобы в магазинах фирмы всегда был достаточный ассортимент модных товаров.

Вот несколько советов по повышению надежности прогноза моды:

- Тщательно следите за текущими тенденциями, которые интересуют или могут привлечь внимание вашего целевого рынка и оказывают или могут оказать на него влияние.
- Наблюдайте за стилями жизни и одежды мужчин и женщин, которые оказывают влияние на ваших целевых потребителей.
- Изучайте тенденции в сбыте в других регионах страны как в вашей компании, так и у конкурентов.
- Анализируйте мнения поставщиков о моде.
- Попытайтесь выделить эволюционные направления развития моды.

**СЕЗОНЫ МОДНЫХ ТОВАРОВ.** Выделяют семь сезонов популярности модных товаров (в США), из которых три относятся к основным — весна, лето, осень (см. *рис. 16.4*). За шесть-девять месяцев до начала очередного сезона специалисты по закупкам отправляются на рынки модной одежды, чтобы выбрать и приобрести соответствующие товары.

Затем составляется план поставок этих товаров в магазины, представления и продвижения. На *рис. 16.5* представлен типичный календарь менеджера по закупкам. Как видим, ему одновременно приходится и следить за текущим сезоном, и готовиться к одному-двум следующим.

Сезон	Время	Что популярно
Круизы и путешествия	Январь-март	Спортивная одежда, купальные принадлежности, прочее
<b>Весна</b>	<b>Март-апрель</b> (заканчивается с Пасхой)	<b>Платья и костюмы</b>
<b>Лето</b>	<b>Май-июнь</b>	<b>Спортивная одежда, костюмы, платья, различные аксессуары</b>
Промежуточный	Июль-Август	Различная одежда (легкие ткани, темные тона)
Школьный	Конец августа-сентябрь	Детская одежда и аксессуары
Осень	Конец августа-декабрь	Спортивная одежда, платья, костюмы, аксессуары
Сезон праздников	Ноябрь-декабрь	Вечерние туалеты, платья, подарки к Рождеству и Новому году

Источник: *Maryanne Bohlinger, Merchandise Buying, 3d ed. (Boston: Allyn & Bacon, 1990), p. 282.*

Рис. 16.4. Сезоны модной одежды

<i>Товары в магазинах</i>	<i>Товары к закускам</i>
<i>Январь:</i> одежда для отдыха и путешествий, прочее	Весенняя одежда, спортивная одежда
<i>Февраль:</i> легкие пальто, весенние костюмы и платья	Осенние товары для женщин
<i>Март:</i> весенние пальто, костюмы, платья, аксессуары, нижнее белье	Осенние товары для мужчин, детская спортивная одежда
<i>Апрель:</i> летние платья, одежда для активного образа жизни и аксессуары к ней, купальные принадлежности	Спортивная одежда для девушек, лыжная одежда
<i>Май:</i> вечерние, длинные платья, вечерние туалеты, свадебная одежда, прочие летние товары	Осенняя одежда, платья, пальто, костюмы
<i>Июнь:</i> летняя спортивная одежда и аксессуары, специальная спортивная одежда	Осенняя спортивная одежда
<i>Июль:</i> осенние свадебные наряды, традиционные товары	Осенние и зимние аксессуары В это время проводится основная масса показов мод
<i>Август:</i> детская одежда, обычная и деловая одежда, утепленные пиджаки и пальто, осенние аксессуары	Рождественские и новогодние товары, одежда для путешествий и отдыха, весенняя обувь
<i>Сентябрь:</i> осенняя одежда, пальто, костюмы, платья	Легкая весенняя одежда
<i>Октябрь:</i> кожаные и замшевые аксессуары, лыжная одежда, утепленные и теплые костюмы и пальто	Купальные принадлежности, весенняя одежда
<i>Ноябрь:</i> праздничная одежда и аксессуары, одежда для отдыха и путешествий	Весенние свадебные наряды
<i>Декабрь:</i> праздничные платья, вечерние туалеты, аксессуары (ювелирные изделия, шарфы, сумочки), меховые пальто	Незначительные закупки

*Источник: Maryanne Bohlinger, Merchandise Buying, 3d ed. (Boston: Allyn & Bacon, 1990), p. 396.*

Рис. 16.5. Календарь моды

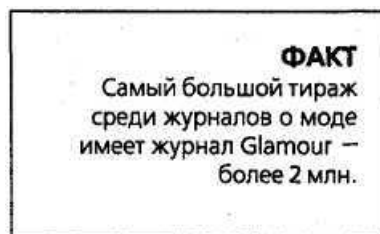
## Коммуникации с ориентированными на моду потребителями

Торговцы модными товарами должны донести свое предложение в первую очередь до новаторов — первых потребителей, первыми встающими в «очередь» за новыми товарами. Новаторы, со своей стороны, очень заинтересованы в информации о новых течениях в моде, которую они черпают из специализированных журналов, на показах мод и в ходе визитов в розничные магазины. Эти люди являются основным источником информации о моде для потребителей-последователей. Последователи узнают о моде из наблюдений и общения с новаторами,

и потому именно на последних должны быть ориентированы коммуникации торговых фирм.

**ЖУРНАЛЫ О МОДЕ.** Основная задача этих журналов — донести и объяснить потребителям новости из мира моды. Редакторы таких изданий, как и специалисты по закупкам, часто посещают рынки модной одежды. Отличие лишь в том, что они не приобретают товары, а выбирают, о каких из них написать. Затем редакторы связываются с модельерами и производителями, получают у них новые образцы одежды, нанимают моделей и фотографов. Производители заинтересованы в освещении своей продукции на страницах журналов, так как новая информация оказывает сильное воздействие на новаторов и менеджеров по закупкам.

Но и среди журналов о моде существует конкуренция. Традиционным изданиям, таким как *Harper's Bazaar*, *Vogue*, *Glamour* и *Mademoiselle*, наступают на пятки новые: *Elle*, *Mirabella*, *Vanity Fair* и *Savvy*. Что касается мужской одежды, то тут самыми влиятельными журналами считаются *GQ* (*Gentlemen's Quarterly*) и *Details*. Однако модой интересуется и широкий круг потребителей, поэтому новости о новинках можно встретить в газетах и на телевидении. Даже *Sports Illustrated* ежегодно печатает публикации на тему женских купальников.



**ПОКАЗЫ МОД.** Показы мод представляют для производителей и розничных торговцев прекрасную возможность представить новые стили и модели одежды. Некоторые торговые фирмы (к их числу относятся *Bloomingdale's* и *Neiman Marcus*) проводят демонстрации модной одежды, в которых участвуют профессиональные модели, создается сложная и дорогая сцена. Зачастую билеты на такие демонстрации продаются в счет благотворительности.

Расходы на рекламу делятся между производителем и торговцем. Обычно на демонстрации присутствуют модельер одежды, а также представители отделов сбыта и маркетинга фирмы-производителя.

## Обслуживание ориентированных на моду потребителей

Фирмы, специализирующиеся на торговле модными товарами, должны предоставлять своим покупателям особый уровень сервиса. Так как эти потребители принимают важные и рискованные решения (рискованные, потому что они могут повлиять на имидж и личность), торговцы предоставляют им больше информации, нежели покупателям «обычных» товаров, таких как джинсы или чулки.

Основная роль в продаже модных товаров отводится продавцам. Покупатели часто интересуются их мнением о том, идет ли им одежда, просят подобрать аксессуары. Поэтому в модных магазинах работают знающие и хорошо обученные продавцы. *Пример 16 4* рассказывает о том, как компания *Pea in a Pod* предоставляет своим покупателям дополнительную услугу — возможность примерить одежду в комфортабельной обстановке.



**ПРИМЕР 16.4***Pea in a Pod* помогает покупательницам в примерке

Нередко женщины-покупательницы недовольны тем, в каких условиях им приходится примерять приглянувшуюся одежду: примерочные маленькие, освещение плохое, недостаточное число зеркал.

*Pea in a Pod*, сеть магазинов, специализирующаяся на одежде для будущих мам, для того чтобы выявить потребности своих покупательниц, провела исследование с помощью фокус-групп. Полученные результаты подвигли компанию на создание больших примерочных комнат с женственной и комфорт-

ной атмосферой, в которых достаточно места для всех покупок, пакетов и сумок. Внутри имеется множество полок и крючков для одежды, а также стульев и кресел, зеркал в полный рост. Не забыли и об освещении, одним словом, сделали все, чтобы женщинам было удобно примерять одежду.

*Источник: Mary Beth Crocker, «Three Undercover Agents Go Across Town to Investigate Store's Fitting Areas», The Cincinnati Enquirer, December 8, 1994, E1.*

**ВЫВОДЫ**

Модный товар — это продукт, временно популярный в определенной группе потребителей. Мода распространяется на самые разные товары и стили поведения, но основным объектом внимания розничных торговцев является модная одежда. Существует несколько типов модной одежды: «от кутюр», дизайнерская одежда и массовая одежда.

С помощью модных товаров потребители изменяют свой внешний вид и создают определенный имидж. На моду влияют экономические и социальные факторы, а также психологические потребности потребителей.

Мода характеризуется жизненным циклом, который начинается с создания нового дизайна или стиля. Затем новый товар принимают лидеры в моде, одновременно они оказывают влияние на остальных потребителей в своей социальной группе. С насыщением рынка популярность товара начинает снижаться, и появляется новая мода. Время, в течение которого мода распространяется на всю группу, зависит от ее (моды) относительных преимуществ, совместимости, сложности, возможности испытания и наглядности.

Основными участниками индустрии моды являются поставщики сырья и материалов, производители тканей, производители одежды, дизайнеры тканей и модельеры, рынки модной одежды, розничные торговцы, пресса и сервисные компании.

Торговцы модными товарами ориентируются не только на высший класс общества. На моду ориентируются множество групп потребителей, и в каждой из них существуют свои лидеры и свои понятия моды. Лидеры в моде — это азартные, самоуверенные и общительные люди, информированные о текущих ее тенденциях.

Основными источниками модных товаров являются универмаги и специализированные магазины в региональных торговых центрах. Торговцы предлагают покупателям всю необходимую информацию и особые сервисные услуги, такие как персональная помощь продавцов и удобные примерочные комнаты. Коммуникации с потребителями осуществляется посредством специализированных изданий и показов мод.

Предсказание моды и планирование сезонов — вот основные операции специалистов по закупкам модных товаров. В качестве источников информации для прогнозирования могут использоваться торговые издания, сервисные компании и собственные координаторы по моде.

## ВОПРОСЫ

1. Чем отличаются друг от друга «увлечения», «мода» и «классика»? Приведите примеры для каждой категории.
2. Почему мода изменяется?
3. Приведите примеры не относящихся к одежде товаров, подверженных влиянию моды.
4. Все ли тенденции в моде начинаются модельерами? Поясните свой ответ.
5. Кто является лидером в моде в вашей социальной группе?
6. Что может сделать розничный торговец, чтобы ускорить принятие модного товара, который уже закуплен и хранится на складе?
7. Какими источниками информации о моде может воспользоваться специалист по закупкам?

<sup>1</sup>*George Sprowles and Leslie Davis, Changing Appearances (New York: Fairchild Publications, 1994), p. 4.*

## ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ

- Какую роль играют торговцы услугами?
- Чем торговцы, предоставляющие основные услуги, отличаются от тех, кто продает основные товары?
- Как торговцу услугами добиться преимущества перед конкурентами?

**Ч**ем занимается в субботний день обычный американец? Выпив чашечку кофе в соседнем кафе, он отвозит одежду в прачечную, где ее выстирают и выгладят, затем оставляет для ремонта в обувной мастерской пару туфель, а потом отправляется в автосервис, чтобы заменить масло. Он торопится к часу дня в парикмахерскую, так что по пути заскакивает в *McDonald's*, где, не выходя из машины, покупает гамбургер и колу. После обеда он отправляется в спортивный клуб, а вечером — семейный ужин, кино или дискотека. День заканчивается так же, как и начался, — чашечкой кофе, только на этот раз без кофеина. Трудно представить, как бы выглядел этот распорядок дня без компаний сферы услуг.

С торговцами услугами мы сталкиваемся постоянно. Предоставление услуги нередко идет «рука об руку» с продажей товаров, но их относительная важность различна. Например, *Starbucks* и другие торговцы продуктами питания предлагают набор различных услуг, но в то же время продают кофе или что-то еще. Пожалуй, лучше всего подходят под определение «торговцев услугами» оздоровительные центры, но и в них клиентам предлагают приобрести соки, спортивную одежду и инвентарь.

На протяжении всей этой книги мы рассказывали в основном о продаже товаров материальных, которые можно увидеть, подержать в руках или потрогать. Но, как известно, некоторые розничные торговцы продают услуги, а другие — комбинации товаров и услуг. Из этой главы вы узнаете: 1) чем отличается предоставление услуг от торговли физическими продуктами и 2) какие стратегии применяют поставщики услуг для достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Отметим, что если в гл. 14 речь шла об **обслуживании покупателей** — наборе действий и программ, предпринимаемых торговцами для того, чтобы визиты потребителей в магазин были более приятными, то эта глава посвящена вопросам, которые связаны лишь с предоставлением услуг.

## УСЛУГИ В НАШЕЙ ЖИЗНИ

В начале главы мы привели небольшой рассказ, показывающий, насколько часто мы пользуемся услугами. Иногда это услуги очень известных фирм, иногда — мелких. Если задуматься, с поставщиками услуг мы встречаемся буквально на каждом шагу: авиаперевозки, прокат автомобилей, банковские услуги, парки аттракционов, гостиницы, парикмахерские, отели и мотели, страхование, телефонная связь, кинотеатры, рестораны и многое другое. С точки зрения потребителя услуги продаются точно так же, как одежда в универмаге. Некоторые фирмы не являются розничными торговцами в чистом виде. К примеру, гостиницы, банки, службы экспресс-доставки продают свои услуги как индивидуальным потребителям, так и деловым клиентам. Другие поставщики оперируют исключительно на местных рынках: практикующие врачи, адвокаты, прачечные.

Торговцы услугами важны не только для потребителей, но и для экономики страны. По данным Бюро переписей населения, в США на сферу услуг приходится 55 % валового внутреннего продукта (стоимости всех реализованных товаров и услуг), в ней занято 79 % не участвующего в сельском хозяйстве населения<sup>1</sup>.

В будущем торговля услугами приобретет еще большее значение. Как известно, население многих регионов стареет. Пожилые люди нуждаются (и обычно могут себе позволить) в самых разных услугах, в особенности в сфере здравоохранения. С возрастом человеку не просто требуется больше услуг врача, он начинает заниматься спортом и следить за своим здоровьем. Некоторые состоятельные граждане нанимают личных поваров (специалистов по здоровой пище) и тренеров (которые заставляли бы их ежедневно заниматься «зарядкой»). Помимо этого, возможности для роста сферы услуг в немалой степени заключаются и в нехватке у большинства из нас времени. Во многих семьях работают и муж, и жена, и те, кто может себе это позволить, с радостью готовы платить людям, которые будут делать у них уборку, стирать и гладить белье, готовить еду. Пользуются спросом даже услуги по украшению домов к Рождеству (см. пример 17.1).

## ПРИРОДА ТОРГОВЛИ УСЛУГАМИ

Вам при всем желании вряд ли удастся найти компанию, торгующую исключительно товарами или услугами. Мы не раз упоминали услуги, которые розничные торговцы предоставляют своим покупателям; от приема банковских чеков до персональной помощи при покупках. Тем не менее мы знаем, что этот торговец продает (главным образом) товары, а другой — услуги.

Взгляните на схему континуума товаров/услуг (см. рис. 17.1). В этой главе мы будем рассматривать деятельность фирм, расположенных преимущественно в правой его части. В левой части схемы располагаются торговцы (магазины самообслуживания), предлагающие покупателям очень мало услуг или не предлагающие их вовсе. Но даже среди них лучшими становятся те, кто уделяет хотя бы минимальное внимание обслуживанию покупателей (принимают к оп-

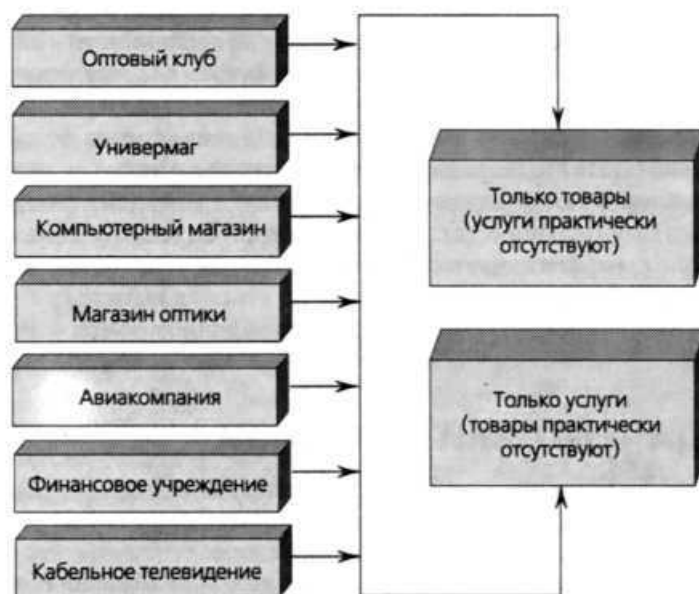
**ПРИМЕР 17.1****Украшение интерьеров — тоже услуга**

В конце каждого года у цветочников, специалистов по украшению интерьеров и проведению торжественных мероприятий, начинается аврал. Они приносят атмосферу праздника в дома тех, кому некогда сделать это самому. Стоят такие услуги, правда, очень недешево. Один юрист из Беверли Хиллз заплатил \$ 23 000 за пятидневную аренду живой 8-ми метровой елки и украшений, после чего все это великолепие было увезено назад. Слишком дорого? Чтобы елка выглядела пышнее, к ее стволу прикрепили ветви, срезанные с двух других таких же деревьев. На ней вручную закрепили 4000 лампочек, а гирлянда представляла собой скрепленных вместе маленьких херувимов, покрытых золотом.

Для другого клиента цветочник из Далласа украсил 3-метровую голубую ель живыми цветами — лилиями из Касабланки, розами из Франции, лютиками, тюльпанами, анемонами и сиренью, — а также миниатюрными апельсинами, грушами, яблоками лимонами, ананасами и другими фруктами, специально доставленными из Италии.

Чаще всего подобными заказчиками становятся либо бездетные пары, либо те, у кого дети уже выросли. Если дети живут в семье, они обычно украшают елку сами.

*Источник: Bob Ortega, «People Hire Props to Decorate Their Halls», The Wall Street Journal, December 6, 1994, pp. B1–B2.*



*Источник: Lynn G. Shostack, «Breaking Free From Product Marketing», Journal of Marketing 41 (April 1977), pp. 73–80.*

**Рис. 17.1.** Континуум товаров/услуг

лате чеки или кредитные карточки). При покупке некоторых товаров, таких как автомобильные покрышки, вы всегда можете рассчитывать на помощь продавца, к тому же механики тут же установят их на вашу машину.

Продвигаемся дальше по схеме. Универмаги предлагают уже расширенный набор услуг (оформление подарков, изменение товара, персональные продавцы, доставка); в компьютерных магазинах, как правило, есть и продавцы, и специалисты по ремонту и обслуживанию ПК. Магазины, торгующие очками, занимают среднее положение в континууме товаров/услуг, так как за один визит пациенту проведут осмотр глаз (услуга) и подберут новые очки или контактные линзы (товар). Многие считают, что настоящими продавцами услуг являются авиакомпании и различные финансовые учреждения. Однако во время авиарейса пассажирам подают обед, ребенок всегда может получить забавный подарок от стюардессы, а банки, страховые компании и другие финансовые учреждения дарят клиентам календари, ручки и пр. Даже студии кабельного телевидения, расположенные в самой правой части схемы, имеют физические атрибуты: провода и пульта управления.

### Отличие торговцев услугами от торговцев товарами

«Когда вы продаете товар, вы создаете спрос на материальный объект. Когда вы продаете услугу, вы создаете спрос на ее исполнение»<sup>2</sup>. Чем правее расположен торговец на схеме (рис. 17.1), тем более уникальная природа его услуг влияет на стратегию компании. Обычно выделяют четыре основных отличия между предложениями торговцев товарами и торговцев услугами: неосвязаемость услуг, их неотделимость, непостоянство и несохраняемость.

**НЕОСЯЗАЕМОСТЬ.** Как правило, услуги **неосвязаемы** — покупатели не могут их увидеть или пощупать. Одежду можно подержать в руках и рассмотреть, но помощь страхового агента — вряд ли. Неосвязаемость услуг затрудняет их оценку покупателями. Вы можете посидеть в новой машине, проехаться на ней, но оценить качество регулировки ее узлов и агрегатов уже сложнее. Торговцам также сложно оценивать качество сервиса, потому что его не проверишь так же просто, как товар. Больнице, например, трудно достоверно оценить, насколько хорошо ее персонал выполняет свою работу.

Торговцы решают проблему неосвязаемости, создавая физические символы, связанные с фирмой. Помогают и системы оценки, в которых учитываются жалобы и пожелания покупателей.

**НЕОТДЕЛИМОСТЬ.** Товары производятся на фабриках, продаются розничным торговцам, а потом приобретаются покупателями. Поставщики услуг создают и продают свои продукты одновременно, т. е. создание и потребление услуги — понятия **неотделимые**. Данная, присущая только услугам характеристика означает, что розничные торговцы сталкиваются с дополнительными трудностями. Покупатель имеет право вернуть поврежденный товар и получить взамен новый, но поставщикам услуг такой «второй шанс» обычно не предоставляется. Клиент просто никогда не возвращается в фирму, которая ему чем-то не угоди-

ла. У вас когда-нибудь возникало желание еще раз посетить ресторан, в котором вам подали несвежую еду или плохо обслужили? Вот почему правило «первого блина», который, как известно, всегда комом, никак не применимо к торговцам услугами. Чтобы избежать подобных проблем, для компаний сферы услуг особое значение имеет квалификация сотрудников, их обучение и мотивация. Конечно, ошибки неизбежны, и если уж такое случилось, фирма должна сделать все, чтобы покупатель в конечном итоге остался удовлетворен.

**НЕСОХРАНЯЕМОСТЬ.** Так как создание и потребление услуги неразделимы, данный вид торговли характеризуется **несохраняемостью**. Например, если в самолете после взлета остаются пустые места, значит, потенциальная сделка упущена навсегда. Похожая проблема связана с тем, что потребители частенько требуют, чтобы их обслуживали определенные люди — у многих есть «свои» врачи, сантехники или часовщики.

Несохраняемость услуг осложняет жизнь торговцев. Чтобы гарантировать высокий уровень сервиса, магазин может запасти побольше товаров. То же самое приходится делать и поставщику услуг, только запасает он не товары, а сотрудников, которые выполняют услуги. Фирмы, деятельность которых во многом зависит от технического обеспечения (авиакомпания, например), должны всегда иметь резервы. Спрос и предложение на услуги практически невозможно оценить, поэтому фирмам приходится находить оптимальное соотношение между наличием услуги в любой момент времени и издержками простоя работников или техники в то время, когда спрос отсутствует или невелик.

**НЕПОСТОЯНСТВО.** Не все поставщики услуг одинаковы. Некоторые из них, например парикмахерские, пользуются большей популярностью, чем их конкуренты (при одинаковом техническом отношении и уровне квалификации сотрудников). У работников могут быть «плохие дни», когда качество их работы оставляет желать лучшего. Ложась на операцию, вам остается только надеяться, что скальпель достанется хорошо отдохнувшему хирургу. Как свести **непостоянство** качества услуг к минимуму? Для этого торговцы нанимают лучших работников, разрабатывают стандартные процедуры и занимаются обучением персонала. В следующем разделе будут рассмотрены стратегии деятельности фирм, предоставляющих услуги.

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ТОРГОВЛИ УСЛУГАМИ**

Мы уже неоднократно отмечали различные аспекты разработки и реализации стратегии торговли, в основном торговли товарами. Настало время рассказать о стратегиях фирм, занимающихся предоставлением услуг. Вспомним, как в гл. 5 мы отмечали, что **стратегия розничной торговли** определяет: 1) целевой рынок розничного торговца, 2) форму торговли, которую планирует использовать фирма для удовлетворения потребностей целевого рынка, и 3) способы поддержания конкурентоспособности (создание и удержание конкурентного преимущества).

## Целевые рынки

Поставщики услуг определяют целевые рынки точно так же, как и торговцы обычными товарами. К примеру, парикмахерские салоны обычно используют комбинацию географических и демографических переменных. Целевыми потребителями небольших парикмахерских являются проживающие неподалеку мужчины вне зависимости от их уровня дохода. Специализированные салоны красоты, напротив, привлекают потребителей со всей округи, причем клиенты (как мужчины, так и женщины) получают относительно высокие доходы.

Туристические агентства сегментируют рынок по искомым выгодам. Они знают, что студенты, равно как и преподаватели, обычно стремятся к услугам по самым низким ценам и согласны путешествовать не первым классом, а попроще. А вот деловых людей, отправляющихся в путешествие, в первую очередь заботят именно удобства. Относительно небольшой, но крайне выгодный рынок богатых граждан требует уникальных впечатлений и не обращает внимания на цену. С другой стороны, агентства должны понимать, что в зависимости от ситуации одна и та же семья может перемещаться из сегмента в сегмент. Если родители покупают билет сыну, который должен приехать на каникулы из колледжа, они заинтересованы в низкой цене. Когда организуется деловая поездка, самым важным критерием может выступать возможность возвращения домой к вечеру в пятницу. Когда та же семья отправляется в отпуск куда-нибудь в Европу, она заказывает номера в роскошном отеле.

## Больше — значит лучше

Разработка любой корпоративной стратегии предполагает проведение анализа темпов роста фирмы. Как и у компаний-производителей, конкурентное преимущество фирмы в сфере услуг нередко заключается в ее масштабах. Возьмем, например, ремонт обуви. Традиционно это небольшие мастерские, в которых выполняется весь комплекс работ. Тем не менее такой фирме выгодно иметь несколько отделений. Во-первых, если в каждом из них оставить только часть оборудования (скажем, машины для смены каблуков), а остальную работу производить в центральном отделении-складе, это позволяет снизить совокупные издержки. Можно разработать специальные системы обработки заказов и обеспечения высокого качества услуг. По мере роста формируется положительный образ фирмы (с помощью рекламы), она разрабатывает уникальный дизайн своих мастерских, рекламирует в газетах специальные мероприятия. В конце концов, на одном и том же рынке реклама что одного отделения, что пятидесяти стоит одинаково. Потребители узнают о фирме и будут приходить в ее отделения, где бы они ни находились. Одна-единственная мастерская не имеет возможности добиться аналогичных преимуществ.

**Устойчивое конкурентное преимущество** — это преимущество компании перед конкурентами, которое она удерживает в течение длительного периода времени. И хотя возможности для создания такого преимущества у торговцев товарами и услугами примерно одинаковы, требования к последним могут различаться. Рассмотрим, методы достижения устойчивых конкурентных преимуществ поставщиками услуг.



## ОРГАНИЗАЦИИ

Так как создание и потребление услуг происходит одновременно, критически важно, чтобы впервые предоставляемая клиенту услуга характеризовалась высоким качеством. Мы упоминали, что добившиеся успеха поставщики услуг уделяют большое внимание найму лучших работников. Взять хотя бы гостиницы *World Disney World Resorts* во Флориде. Из 35 000 работников около 20 000 находятся в непосредственном контакте с клиентами. Специалистов по найму персонала компании *Disney* мало интересуют познавательные способности кандидата или его оценки по маркетингу в колледже. Они ищут энтузиастов, которые будут гордиться своей работой и способны разобраться со сложной ситуацией без помощи начальника. Здесь уверены, что необходимые навыки можно привить людям в ходе обучения.

Как весьма эффективная тактика зарекомендовала себя разработка компанией стандартов качества обслуживания. В службе доставки компании *United Parcel Service (UPS)*, например, знают, сколько секунд открываются двери в том или ином квартале города, что позволяет ей точно рассчитать стандарты на доставку отправок.

Одно из основных условий успешной работы компании сферы услуг — высококвалифицированный персонал. Покупатели должны быть уверены в качестве обслуживания. Но что такое качество? Компания *UPS* не так давно отказалась от когда-то основного своего постулата о том, что основное требование ее клиентов — своевременность доставки отправок. Исследования показали, что заказчики хотели бы больше общаться с водителями, доставляющими посылки. Если бы водители не торопились и у них оставалось время на беседу, клиент мог получить дельный совет о том, как лучше организовать пересылку. Компания создала специальные курсы для своих сотрудников, на которых они обучались технике разговора с клиентами, на что им выделили 30 мин в неделю. Кроме того, каждому водителю-курьеру был «вручен» каталог товаров *UPS* и за каждую совершенную сделку он получал определенное вознаграждение. По заявлениям представителей компании, эти нововведения принесли «десятки миллионов долларов» дохода.

Если клиент не удовлетворен услугами компании, у нее есть несколько способов спасти ситуацию. Предположим, в только что прошедшем ремонт автомобиле вновь «забарахлил» двигатель. Что должна сделать мастерская? Во-первых, подготовить своих работников к возможности подобных проблем. Нельзя просто полагаться на удачу. Все работники, в особенности те из них, кто вступает в непосредственный контакт с клиентами, должны четко представлять свои действия в конкретных ситуациях. Во-вторых, желательно, чтобы сотрудник, к которому обращается клиент, имел достаточные полномочия для немедленных действий. Вспомните, в гл. 14 мы настойчиво повторяли, что работники должны направлять свои усилия (и иметь на то право) прежде всего на то, чтобы удовлетворить требования клиента. В-третьих, чтобы преодолеть раздражение клиента, разочарованного уровнем обслуживания, компания должна исправить свою ошибку и как-то компенсировать потери покупателя. В нашем случае она

имеет возможность провести ремонтные работы и осуществить, к примеру, бесплатную замену масла, а на время ремонта предоставить клиенту другое транспортное средство.

**Организационная культура** — это совокупность убеждений и общепринятых процедур, влияющая на понимание организацией самой себя и окружающего мира<sup>3</sup>. В гл. 6 мы отмечали, что высокая мотивация сотрудников предполагает соответствующую культуру внутри организации. Когда такая культура ставится во главу угла в фирме услуг, она превращается в мощное оружие в достижении преимущества перед конкурентами. Например, миссия компании *Satisfaction Guaranteed Eateries, Inc.* (Сиэтл) формулируется следующим образом: «Делать людей счастливыми. Всякий раз, когда мы понимаем, что настроение покидающего один из наших ресторанов посетителя хотя бы немного улучшилось, мы считаем, что хорошо поработали. Каждый раз, когда нам не удается поднять настроение клиента с помощью хорошей еды, вежливого обслуживания и успокаивающей атмосферы, мы НЕ выполнили свою работу», — утверждает ее основатель и исполнительный директор Тимоши Финсталь<sup>4</sup>. Одно из средств выполнения миссии компании — политика предоставления ее работникам полномочий самостоятельно решать любые возникающие проблемы, которая получила название «Ваша работа вам гарантирована». Конечно, некоторые правила все же существуют. Вряд ли руководство одобрит решение сотрудника предоставить бесплатный обед компании из четырех человек только потому, что им пришлось дожидаться официанта целых пять минут. С другой стороны, работники получили указание не слишком полагаться на правила. Основной принцип обслуживания по Т. Финсталу — «исправь и добавь». Если кофе подан холодным, его следует заменить и добавить клиенту десерт. Это «и добавь» помогает сгладить негативное впечатление клиента от ошибки в обслуживании.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

Один из факторов укрепления конкурентного преимущества — информационные системы компании (см. гл. 6). Данное положение относится и к поставщикам услуг: внедрение современных информационных систем позволяет компании снизить затраты, повысить качество обслуживания и создать базу данных о клиентах.

Например, в службе экспресс-доставки компании *Federal Express* используются ручные сканеры, с помощью которых курьеры «считывают» почтовые индексы, указывающие пункт назначения, что ускоряет процесс сортировки отправок и позволяет снизить число неправильно отправленных посылок.

Информационные системы предоставляют возможность собрать обширные данные о клиентской базе компании. Брокерская фирма *Charles Schwab & Co.* собирает данные о каждой сделке любого из своих клиентов. Зная, какие ценные бумаги предпочитает покупатель, *Schwab* направляет им соответствующую рекламу, эффективность которой значительно повышается.

Наконец, данные о продажах и покупателях позволяют компании установить устойчивую обратную связь с ними, что является предпосылкой дальней-

шего повышения уровня обслуживания. Такая информация собирается, как правило, из жалоб и претензий по гарантиям (см. гл. 14).

## РАСПОЛОЖЕНИЕ

Хорошее расположение для поставщика услуг, возможно, имеет большее значение, чем для торговца товарами, ведь услуги так скоротечны. Если покупатель не имеет возможности получить услугу в тот момент, когда она ему необходима, считай, что клиент потерян. Но найти хорошее место становится все труднее, поэтому те торговцы, которым это удалось, уже имеют преимущество перед остальными. Возьмем банкоматы. Не так давно клиент мог получить наличные или снять деньги со счета только при личном посещении банка и общении с кассиром, к тому же только в определенные часы. Что интересно, даже сегодня многие банки закрыты именно в те часы, которые наиболее удобны для большинства клиентов — рано утром, по вечерам и выходным. Банкоматы не только разрешили проблему «открыто—закрыто» — они-то работают 24 часа в сутки, — но и расположены они удобно и практически повсеместно. В США, во всяком случае.

Однако для некоторых торговцев услугами расположение не играет особой роли, так как они сами приходят к клиентам — садовники, «борцы» с насекомыми, личные тренеры, а также специалисты: врачи, юристы и консультанты. Либо клиент приходит в фирму, либо фирма выезжает к заказчику.

## АССОРТИМЕНТ

В отношении ассортимента компаниям-поставщикам услуг приходится принимать практически те же решения, что и торговцам товарами. Необходимо определить баланс запасов, сделать прогноз сбыта и разработать уникальное предложение.

### Баланс запасов

**Баланс запасов** (гл. 8) представляет собой стратегическое решение, определяющее, будет ли фирма предоставлять узкий спектр услуг или широкий их круг. Баланс запасов складывается под влиянием трех факторов: разнообразия, ассортимента и уровня сервиса.

Рассмотрим организацию работы оздоровительных центров. Одни предлагают широкий комплекс услуг и разнообразное оборудование, от тренажеров до бассейнов. В некоторых из них желающие имеют возможность прослушать курс лекций на тему «Вторая молодость». Другие не блещут разнообразием услуг, но предлагают прекрасный выбор оборудования и специализированных программ, скажем для бодибилдинга. К примеру, крупные муниципальные клиники предлагают самые разнообразные медицинские услуги, а небольшие частные обычно специализируются на физической реабилитации и психиатрии.

## Прогнозирование сбыта

Услуги имеют скоротечный характер, их невозможно хранить на товарном складе. Вместо этого торговцам услугами приходится содержать дополнительное оборудование (для горнолыжных подъемников, например) или дополнительный обслуживающий персонал (предположим, мастеров по ремонту телефонов), необходимые для удовлетворения спроса в пиковые периоды. Понятно, что простаивающее оборудование или работники — это растрата ресурсов. Поэтому торговцы разрабатывают специальные стратегии, позволяющие и ресурсы сэкономить, и спрос удовлетворить.

Для этого многие компании требуют заблаговременного резервирования услуг или назначения встреч. Известно, что на приеме у врача посетителю неизбежно придется подождать некоторое время, но некоторые пациенты не сидят, сложа руки (см. пример 17.2). Другие торговцы сами стараются сократить время ожидания, а вместе с ним и негативные впечатления клиента. Самый простой способ, которым пользуются все, от авиакомпаний до парикмахерских, — размещение в зале ожидания или в приемной телевизора. В автосервисе (особенно на мойках), фотомастерских и ресторанах покупателей развлекают демонстрацией производственного процесса. Но самые передовые компании сокращают само время предоставления услуги. Компания *UPS*, например, гарантирует доставку писем и бандеролей к 8:30 утра следующего дня, а *Federal Express* и другие службы — к 10:30. Однако такие услуги обходятся недешево. Срочная доставка одного письма, например, стоит в компании *UPS* \$ 40 (почти в четыре раза дороже, чем доставка к 10:30). И наконец, некоторые торговцы разрабатывают стратегии ценообразования, стимулирующие потребителей пользоваться услугами в те дни и часы, когда спрос на услуги относительно низок. Об этих стратегиях мы расскажем в следующем разделе.

### ПРИМЕР 17.2

#### Чье время дороже: врача или пациента?

Шутки шутками, а ждать в очереди не любит никто. Просидев целый час на приеме у гинеколога, Марта Зорноу, вице-президент компании *Viacom International Ltd.*, уволила этого врача и наняла другого, более пунктуального. «Я занятой человек, но я не заставляю никого ждать себя и не желаю сама скучать в приемных, — говорит она. — Если я замечаю подобные вещи, мы немедленно увольняем врача».

По данным Американской ассоциации медиков, ожидание в приемных раздражает пациентов больше, чем чтобы то ни было, включая и оплату услуг докторов. Среднее время ожидания посетителей составляет 20,6 минуты, а у некоторых специалистов и того больше.

Сами врачи объясняют задержки случаями, не терпящими отлагательства, такими как сердечные приступы и удары, никак не укладывающимися в расписание. Учитывая вероятность таких событий, врачи иногда оставляют свободные места в своем графике. Некоторые компании нанимают врачам помощников, чтобы те проводили первичное обследование пациентов, однако сами больные предпочитают иметь дело с «настоящими» докторами.

Источник: *Marilyn Chase*, «Whose Time Is Worth More: Yours or the Doctor's?» *The Wall Street Journal*, October 24, 1994, p. B1.

## Технологические нововведения

Продажа услуг в сравнении с торговлей товарами относительно проста и характеризуется меньшими затратами. Отсутствует необходимость закупки товаров, использования больших торговых площадей. Поэтому один из основных факторов завоевания конкурентного преимущества в сфере услуг — развитие новых технологий. К примеру, *Grand Slam U.S.A.*, крупный франчайзер в области товаров для бейсбола, предлагает специальное оборудование, способное послать мяч со скоростью от 64 до (только представьте себе!) 144 км в час.

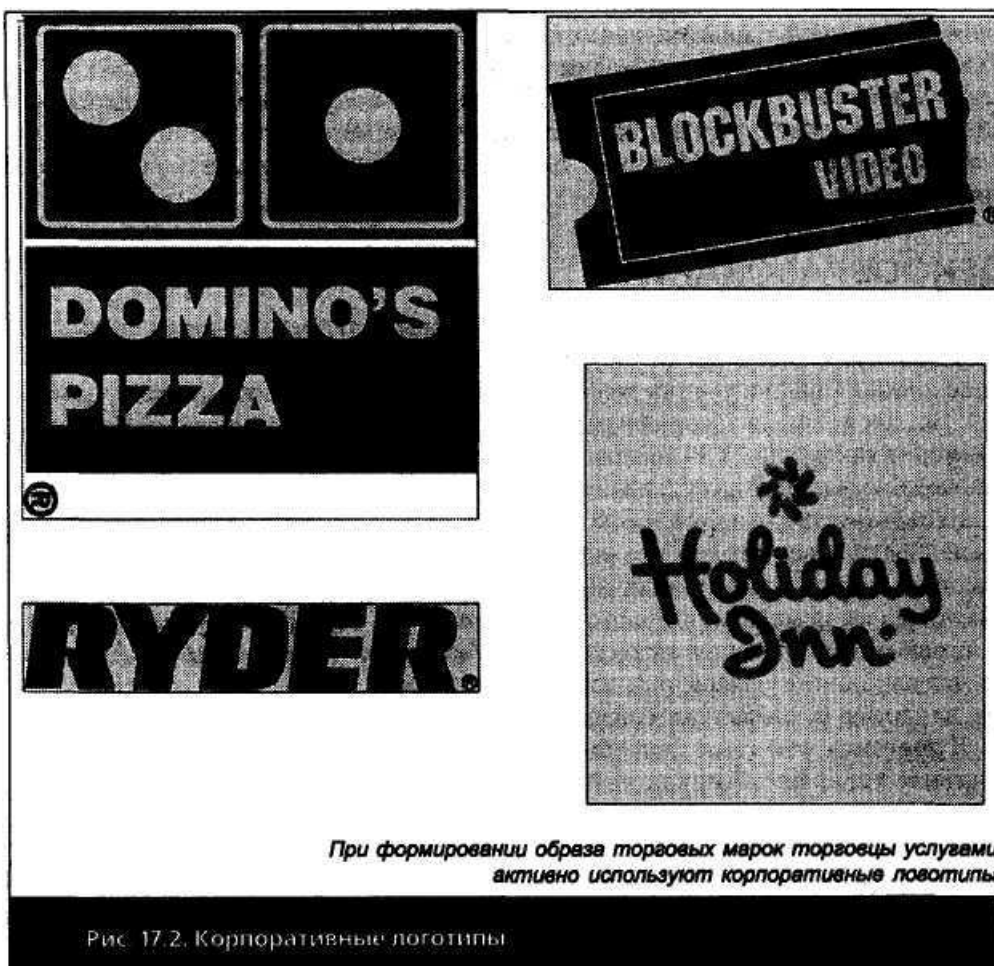
## Символы

Проблему неосвязаемости услуг позволяет устранить разработка символов, ассоциируемых с фирмой. Голубые с желтым магазины *Blockbuster*, например, узнает любой житель Соединенных Штатов. *UPS* и *Federal Express* используют одну и ту же цветовую схему во всех упаковках для почтовых отправок, раскраске автомобилей, а униформа курьеров имеет весьма положительный имидж — их кепки и другие предметы одежды превратились кое-где в предметы моды. Один из наиболее неосязаемых видов услуг — развлекательные мероприятия, поэтому на многих рок-концертах, в театрах и филармониях используются программки и брошюры, которые становятся ценными сувенирами. Ежемесячные финансовые отчеты от брокеров вполне осязаемы, но не очень интересны, и некоторые компании, например *Friendly Investments*, разработали специальные, понятные не только специалистам формы, объединяющие в себе информацию обо всех сделках и счетах.

## А что с марками?

Торговцы услугами не продают товаров как таковых, и поэтому им труднее (но и важнее) создать единый образ компании, выраженный в торговой марке. Взгляните на логотипы некоторых известных поставщиков услуг (рис. 17.2). Единство образа обычно достигается путем использования одного так называемого корпоративного цвета, названия, отличительного дизайна, причем применяется все это более активно, чем при торговле товарами. К примеру, авиакомпании раскрашивают в «марочные» цвета и наносят логотипы на самолеты, наземные транспортные средства, оборудование приемки/выдачи багажа, билетные кассы, выходы для пассажиров. В примере 17.3 рассказывается о проблемах нового имиджа авиакомпании *United Air Lines*.

**ДЛИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ПОКУПАТЕЛЯМИ.** Вам когда-нибудь приходилось менять банк? Это было непросто, не так ли? Вам пришлось подписать кипу бумаг, получить новую чековую книжку и кредитную карточку, закрыть старый счет. А ведь это еще один способ получения конкурентного преимущества: необходимо разработать стратегию, затрудняющую переход ваших клиентов к конкурентам. Для этого и возводятся бюрократические барьеры, как в случае с банками. Другой способ — предложение клиентам льгот в форме членства в «клубе» (членство в оздоровительных центрах, программы «частых пассажиров» и «частых постояль-



При формировании образа торговых марок торговцы услугами активно используют корпоративные логотипы

Рис. 17.2. Корпоративные логотипы

#### ПРИМЕР 17.3

Самолеты-невидимки *United Air Lines*

Для того чтобы авиалайнеры *United Air Lines* выглядели солиднее и, так сказать, глобальнее, компания отказалась от известных всем пассажирам красных и оранжевых полосок на белом фоне. Теперь снизу самолеты окрашиваются в темно-синий, почти черный цвет, а остальная часть фюзеляжа — в темно-серый. «Потемнело» и хвостовое оперение лайнеров.

Маркетинговое исследование показало, что новая цветовая схема была благожелательно воспринята потребителями, однако большинство специалистов не разделяют их мнения. Работники аэропортов утверждают, что по но-

чам и в облачную погоду им трудно различать самолеты *United Air Lines*. С ними согласны и некоторые пилоты: им не нравится быть невидимыми. Новая расцветка оказалась настолько «маскировочной», что управление наземного транспорта потребовало, чтобы на все машины была нанесена светоотражающая полоса.

Источник: *Carl Quintanilla*, «United Airlines Goes for the Stealth Look in Coloring the Planes», *The Wall Street Journal*, November 21, 1994, p. 1.

цев», практикуемые многими авиалиниями и гостиницами). Чтобы стать членом оздоровительного клуба, необходимо внести плату за услуги за год вперед. Программы же «частых пассажиров» стали настолько популярными, что некоторые бизнесмены практикуют полеты более длинными маршрутами и останавливаются в неудобно расположенных гостиницах, лишь бы получить обещанную выгоду\*.

## ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Вы никогда не обращали внимания, как торговцы услугами называют цену? Это могут быть и *счета* (счет за электричество), и *плата* (плата за проезд), и *комиссионные* (при получении денег через банкомат), и *тарифы* (на услуги врача). Но, несмотря на такое обилие терминов, цены на услуги устанавливаются примерно так же, как и на товары. Основная цель ценообразования — достижение целевой валовой выручки и прибыли (см. гл. 10)

Использовать для получения конкурентного преимущества фактор цены весьма не просто, и все потому, что ничто не мешает конкурентам воспроизвести ее (см. гл. 5). Если авиакомпания решает снизить цену на билеты, ее конкуренты, как правило, немедленно принимают адекватные ответные меры. Компании, занимающиеся прокатом автомобилей, особенно чувствительны к расценкам на услуги, поэтому стараются доказать свое превосходство другими средствами, например открывая свои отделения прямо в аэропортах.

В торговле услугами ценообразование может быть даже сложнее, чем в торговле товарами. Так как потребители не имеют возможности пощупать, почувствовать или увидеть то, что они приобретают, как показатели качества воспринимаются цена и другие физические атрибуты услуг. Так, например, нецелесообразно ссылаться на цены в рекламе медицинских услуг. Как вы отнесетесь к рекламному объявлению медицинского центра, в котором говорится о «необыкновенно низкой цене»? Не лучше ли заплатить вдвое больше, но получить гарантии качества?

Крайне важно, чтобы цена на услугу соответствовала другим аспектам предложения фирмы. От продовольственного магазина, расположенного в центре города в одном здании с банком и размещающего «вкусную» рекламу в местных журналах об искусстве, не ждут дешевых распродаж. Потребители, чувствительные к цене, такие как студенты, могут ожидать, что близлежащий ресторанчик должен осуществлять доставку на дом по ночам в субботу.

Услуги несохраняемы, поэтому их поставщики обычно увязывают цены со спросом (снижают их в периоды спада, чтобы стимулировать спрос). Такая практика широко применяется в туристических агентствах. Отели, океанские лайнеры, авиакомпании и фирмы проката автомобилей устанавливают скидки в определенное время года и даже по некоторым дням недели в зависимости от ситуации. Например, комната в гостинице с видом на море в Палм Бич, штат

\* В качестве выгоды в данных программах предлагаются, в частности, «бесплатные километры». Накопившая их, можно совершить бесплатный перелет на определенное расстояние.

Флорида, с Рождества до Нового года обойдется постояльцу в \$ 400 в сутки и всего \$ 125 с 1 июня по 31 августа, в «мертвый сезон».

Кроме того, цены поставщиков услуг варьируются в зависимости от целевых сегментов потребителей. Дети и люди пожилого возраста получают скидки на билеты в кино и в некоторых ресторанах, так как их владельцы считают, что это позволяет стимулировать спрос в этих чувствительных к цене сегментах. Некоторые химчистки недавно узнали, что такое неблагоприятное отношение потребителей, когда за чистку одних и тех же вещей стали взимать с дам большую плату, чем с господ (просто-напросто посчитав, что женщины готовы платить больше).

## УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

Поскольку в компаниях сферы услуг человеческий фактор играет особую роль, некоторые аспекты управления персоналом требуют дополнительных пояснений.

### Обучение

Главное в обучении персонала — единство работы и предоставляемых услуг, что имеет особое значение для франчайзинговых компаний, владельцы которых не имеют никакого отношения к «родительским» фирмам. Известно, что есть рестораны «плохие», у которых не бывает лояльных клиентов, а есть «хорошие». В качестве примера «хороших» ресторанов можно привести *McDonald's*, все менеджеры которых проходят обширную подготовку в «Гамбургерном университете», а каждый сотрудник регулярно проходит аттестацию.

### Время работы

В Соединенных Штатах большинство магазинов работают в те часы, когда это удобно покупателям, — многие работают без выходных и открыты до позднего вечера. Очевидно, что эта возможность получить конкурентное преимущество сохраняет значение и для поставщиков услуг. Однако в связи с несохраняемостью услуг они должны быть доступны покупателям именно в тот момент, когда в них существует особо настоятельная потребность. У большинства банков имеются банкоматы, однако клиентам приходится иногда заходить в офисы и лично общаться с клерками. Проблема в том, что банки как будто не понимают, что их клиенты работают с понедельника по пятницу с 9 до 18 часов. Поэтому если фирма действительно стремится получить конкурентное преимущество, она должна работать тогда, когда клиенты нуждаются в ее услугах. А банки по-прежнему открыты с 10 до 15 часов.

## ВЫВОДЫ

Торговцы услугами окружают нас со всех сторон, привлекая значительное число потребителей. В будущем, в связи со старением населения и всеобщей нехваткой времени, значение услуг, весьма вероятно, возрастет.



Продажа услуг характеризуется несколькими существенными отличиями от торговли товарами. Во-первых, услуги неосязаемы. Как следствие, торговцы делают упор на символах, ассоциируемых с фирмой. Во-вторых, услуги неотделимы — они создаются и потребляются одновременно. Это означает, что когда услуга предоставляется в первый раз, ошибки недопустимы. В противном случае фирма должна сделать все возможное, чтобы вернуть неудовлетворенного клиента. В-третьих, услуги несохраняемы. Если билет на футбольный матч остается непроданным, он теряется навсегда. Многие поставщики услуг вынуждены создавать излишние запасы, чтобы покрыть спрос в пиковые периоды, организуют резервирование, предлагают покупателям различные развлечения. Но что самое главное, они стараются поддерживать качество услуг на высочайшем уровне. В-четвертых, услуги непостоянны. Отбор, найм на работу лучших специалистов и обучение сотрудников обуславливают высокие издержки компании-поставщика.

Как и все розничные торговцы, поставщики услуг разрабатывают стратегии достижения конкурентных преимуществ. Во многих случаях конкурентоспособность фирмы услуг повышается с ее ростом., Услуги легко воспроизводимы конкурентами, поэтому, для того чтобы сохранить лидерские позиции, компании должны постоянно обновлять используемые технологии. Критический элемент в конкурентной борьбе — наличие мощной организационной культуры, подчеркивающей 100-процентную гарантию удовлетворения клиента. Расположение имеет для поставщиков услуг более важное значение, чем для торговцев товарами, ведь покупатель должен иметь возможность получить услугу в любой момент. Передовые фирмы стремятся к созданию единого образа: используют «фирменные» цвета, дизайн офисов и торговые марки. Всегда проще удержать уже имеющегося покупателя, чем приобрести нового, поэтому поставщики услуг разрабатывают стратегии поддержания клиентов. Цена имеет большое значение в любой стратегии, но в сфере обслуживания клиенты компаний ориентируются на нее, как на показатель качества услуг. Если цена слишком высока, они не имеют возможности воспользоваться услугой, если цена низка, возникает вопрос: а не страдает ли качество? И наконец, для торговцев услугами особое значение имеет обучение работников, способных поддерживать высокий уровень обслуживания и удобные для клиентов часы работы.

## ВОПРОСЫ

1. Назовите 10 компаний-поставщиков услуг вашего региона.
2. Почему поставщик услуг обязательно должен сопровождать услуги какими-либо физическими атрибутами? Что это может быть? Приведите несколько примеров.
3. Представьте, что вы владеете парикмахерским салоном. Чем бы вы заняли клиентов, которых раздражает долгое ожидание на приеме у стилиста?
4. Что может сделать торговец услугами, чтобы поддерживать одинаковый уровень обслуживания клиентов?

5. Какие выгоды получит торговец услугами от эффекта масштаба (расширения деятельности)?
6. Какое место может считаться идеальным для пункта проката видеокассет? Для мастерской по ремонту видеомагнитофонов?
7. Вы достаточно много знаете о розничной торговле и способны принимать самостоятельные решения в этой сфере бизнеса. Как вы будете устанавливать цену на какую-либо услугу?

<sup>1</sup> U.S. Dept. of Commerce, Statistical Abstract of the United States, 114th ed. (Washington, DC: U.S. Government Printing Office), pp. 420, 783.

<sup>2</sup> Leonard L. Berry, «How to Sell New Services», American Demographics, October 1989, pp. 42-43.

<sup>3</sup> Sundar G. Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, and John Fahy, «Sustainable Competitive Advantage In Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions», Journal of Marketing, (October 1993), pp. 83-99.

<sup>4</sup> Timothy W. Firnstahl, «My Employees Are My Service Guarantee», Harvard Business Review, July—August 1989, pp. 28-32.

## ПРАКТИКУМ

### ЗАНЯТИЕ 5.1

#### *Simon and Smith* перед выбором

После каждого Рождества партнеры компании *Simon and Smith*, владеющей специализированным магазином для женщин в Бруклине (штат Орегон, население 250 тыс. человек), Билл Саймон и Фил Смит беседуют «по душам». Прошедший год оказался для фирмы самым удачным и партнеры с оптимизмом смотрят в будущее.

Б. Саймон говорит: «У нас все идет отлично, серьезных конкурентов пока нет, у нас лучшее расположение и лучшая репутация. Думаю, следующий год мы проведем по той же формуле, что и этот: упорная работа, тщательное планирование, качественный товар и умелые работники».

Ф. Смит менее оптимистичен: «Билл, население Бруклина растет. Я недавно узнал, что компания высоких технологий собирается организовать здесь свое производство. Планируется строительство пищевого комбината. В Бруклин хлынет масса людей, и знаешь, я не удивлюсь, если в скором времени кто-нибудь откроет здесь новый торговый центр. Последние годы были относительно благополучными, и я меньше всего хочу, чтобы конкуренты воспользовались нашим благодушием и выкинули нас с рынка. Наши покупатели стареют, а мы не делаем ничего, чтобы привлечь более молодых. Сегодня нашим

клиенткам от 35 до 50 лет, а на следующий год будет от 36 до 51. Думаю, нам пора подумывать и о молодежи. Вот тогда мы будем готовы к появлению конкурентов».

Б. Саймон отвечает: «Стоит ли искать добро от добра? На отделы для молодых женщин и так приходится 60 % продаж и почти 80 % прибыли. Если мы начнем продавать товары для подростков, нам конец. Мы в них мало что понимаем, к тому же громкая музыка и яркие витрины отпугнут наших постоянных покупательниц».

«Ну что ты, как страус? Нам ничего не стоит отгородить часть магазина, оборудовать отдельный вход. Почтенные дамы даже не узнают об этом. А если мы этого не сделаем - прогорим».

## Вопросы

1. Проанализируйте позиции партнеров. Какая дополнительная информация может потребоваться каждому из них, чтобы отстаивать свою точку зрения?
2. Какие варианты действий вы могли бы предложить? В чем состоят их преимущества и недостатки?

### ЗАНЯТИЕ 5 2

#### Проблема в автомастерских *Sears*

Концепция маркетинга гласит: цель любой организации - осознание и удовлетворение потребностей потребителей и получение прибыли. Именно ее стремился достичь Эдвард Бреннан, председатель совета директоров *Sears, Roebuck & Company*. Под его руководством был проведен ряд маркетинговых исследований, направленных на выявление потребностей населения в ремонте автомобилей. Затем в *Sears* разработали программу профилактики, согласно которой автомастерские компании должны были рекомендовать клиентам заменять детали и узлы машины в зависимости от пробега. Одновременно с этим были определены плановые показатели для каждой из мастерских компании (всего их 850). Если мастерская выполняла или перевыполняла план, сотрудники и менеджеры получали премии.

Согласно новой программе, работники должны были выполнять определенные работы - менять масло, амортизаторы, прокачивать тормоза - не реже, чем раз в восемь часов. Обслуживающий персонал, кроме того, мог получить премию за продажу определенного количества бамперов и стоек амортизаторов в час. Заявлялось, что цель программы — удовлетворение потребностей клиентов и повышение рентабельности автомастерских. Как только компания приступила к реализации программы, ее авторемонтное подразде-

ление продемонстрировало небывалые темпы роста за всю историю *Sears*. Однако совершенно неожиданно на компанию обрушился поток жалоб. В Калифорнии, Нью-Джерси и Флориде власти начали расследования. В Калифорнии *Sears* обвинили в том, что клиенты ее автомастерских переплачивали в среднем по \$ 223 либо за ненужный ремонт, либо за работу, которая вообще не производилась. Компания предстала перед судом штата Калифорния по обвинению в мошенничестве, введении покупателей в заблуждение, недостоверной рекламе и умышленном пренебрежении установленной торговой практикой. Она могла лишиться лицензии на проведение авторемонтных работ. В остальных штатах дела еще не закрыты. По заявлениям *Sears* ее мастерские производили ремонт в соответствии с рекомендациями фирм-производителей автомобилей. Более того, компания утверждает, что невыполнение этих рекомендаций представляет угрозу для жизни потребителей.

### Вопросы

1. Какие факторы повлияли на поведение работников мастерских?
2. Какого эффекта добилась компания *Sears*, внедрив новую программу?
3. Что должна сделать компания/чтобы исправить положение?

Занятие подготовлено К. Хоффманом и Дж. Сигау, Университет штата Северная Каролина.

### ЗАНЯТИЕ 5 3

#### *Cleveland Clinic*

В течение многих лет больница *Cleveland Clinic*, штат Огайо, считается одной из лучших в мире. Именно здесь была проведена первая операция по коронарному шунтированию сердца и разработан первый аппарат «искусственная почка». Ее пациентом (был король Иордании Хусейн, а также члены королевской семьи Саудовской Аравии. Такие «гиганты медицины», как эта клиника, находятся в постоянном поиске новых рынков и представляют реальную угрозу для местных практикующих врачей. При этом разрушаются традиционные связи между докторами и их пациентами, докторами и больницами, докторами и их коллегами.

Как и любая другая коммерческая организация, *Cleveland Clinic* пристально следит за ситуацией на рынке. 90 % дохода клиники приходится на семь западных штатов США, но ожидается, что к 2000 г. рост населения в этом регионе приостановится. Чего не скажешь о юго-восточной Флориде, где численность населения по-прежнему растет. Этот рынок — мечта любой компании. Множество яхт, строительный бум — явные признаки роста благосостояния населения, и руководство *Cleveland Clinic* уже окрестило этот рынок «безукоризненным». Помимо всего прочего, более 20 % жителей Дэйда, Броварда и Палм Бич — трех основных округов штата -

старше 65 лет. К 2000 г. около 50 % населения будет старше 45, а это уже целое «месторождение» пациентов. «Мы чувствовали, что там найдется место и для нас, - говорит доктор Д. Кайзер. - И мы решили не ждать особого приглашения».

Но когда *Cleveland Clinic* открыла филиал на юге Флориды, началась настоящая война. Доктор А. Серопиан, местный врач, поместил в газете «*Miami Herald*» объявление размером на целую полосу, в котором сравнил клинику с дикими австралийскими собаками динго, «которые пожирают все, что движется». *Cleveland Clinic* подала в федеральный суд, заявляя, кроме всего прочего, что некоторые врачи умышленно договорились помешать вхождению фирмы на новый рынок.

Такие известные клиники, как *Cleveland Clinic* и *Mayo*, становятся жертвами собственного успеха. Многие, казавшиеся когда-то недоступными операции получили широкое распространение. Отпала необходимость па-

ломничества в «Мекку медицины». «Раньше сюда направляли всех "трудных" пациентов, - говорит Дж. Голдсмит, советник по здравоохранению. - Сегодня клиники США, располагают ультрасовременным оборудованием, и "корифеям" приходится задумываться о новой стратегии».

С другой стороны, репутация *Cleveland Clinic*: безупречна. «В некотором смысле, - говорит Дж. Вольфсон, эксперт из Университета Южной Флориды в Тампе. - Это все равно что открытие нового ресторана *McDonald's*. У находящейся рядом с ним закусочной нет шансов, остается только закрыться».

## Вопросы

1. Что представляет собой торговля-микс данной клиники?
2. Какие факторы внешней среды заставили клинику изменить торговлю-микс?

## **КАРЬЕРА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ**

Пожалуй, самое важное решение, которое, возможно, придется принимать студенту, — ответ на вопрос о целесообразности карьеры в сфере коммерции. В этой книге мы выделили два направления в менеджменте: управление товаром и управление магазином. Первое привлекает людей с развитыми аналитическими способностями, умеющих предугадать, в каких товарах нуждается целевой рынок, и способных работать и с поставщиками, и с менеджерами магазинов. Менеджер магазина должен уметь мотивировать своих подчиненных, быть для них лидером, равно как и не упускать из виду детали, будь то отчеты о состоянии запасов или оформление витрин.

В разных торговых институтах работа и карьера на одних и тех же должностях складываются различным образом. Поэтому при выборе места работы следует заранее изучить возможности для продвижения и преимущества, которыми будет обладать менеджер в той или иной компании.

### **Возможности карьеры в розничной торговле**

Если вы заинтересованы в быстрой карьере, вам стоит остановить свой выбор на розничной торговле. Данная сфера — непревзойденный лидер по числу рабочих мест, самая (или одна из самых) крупная отрасль народного хозяйства США.

Карьера в розничной торговле предоставляет массу возможностей. Где еще вы можете получить столько полномочий уже на низшей управленческой должности? А удвоить доход за пять лет? Получить в полное распоряжение целый магазин уже через год-два после окончания учебного заведения? Будучи специалистом по закупкам или менеджером магазина, вы и только вы будете отвечать за прибыльность и успешную деятельность компании в определенном регионе.

В любом торговом институте существуют такие традиционные должности, как специалист по закупкам товара (гл. 10-14), менеджер магазина (гл. 16-19) и сотрудник отдела рекламы (гл. 15). В крупных организациях имеются подразделения по разработке собственных продуктов (гл. 14). В торговых компаниях появляются все новые возможности в сфере вычислительной техники и систем распределения. Любой фирме требуются бухгалтеры и специалисты по финансовому менеджменту (гл. 7). У некоторых торговых предприятий есть отделы, занимающиеся исключительно анализом возможностей для расположения магазинов (гл. 9 и 10). Вы не найдете другой отрасли с таким разнообразием вариантов карьеры.

## КАРЬЕРА

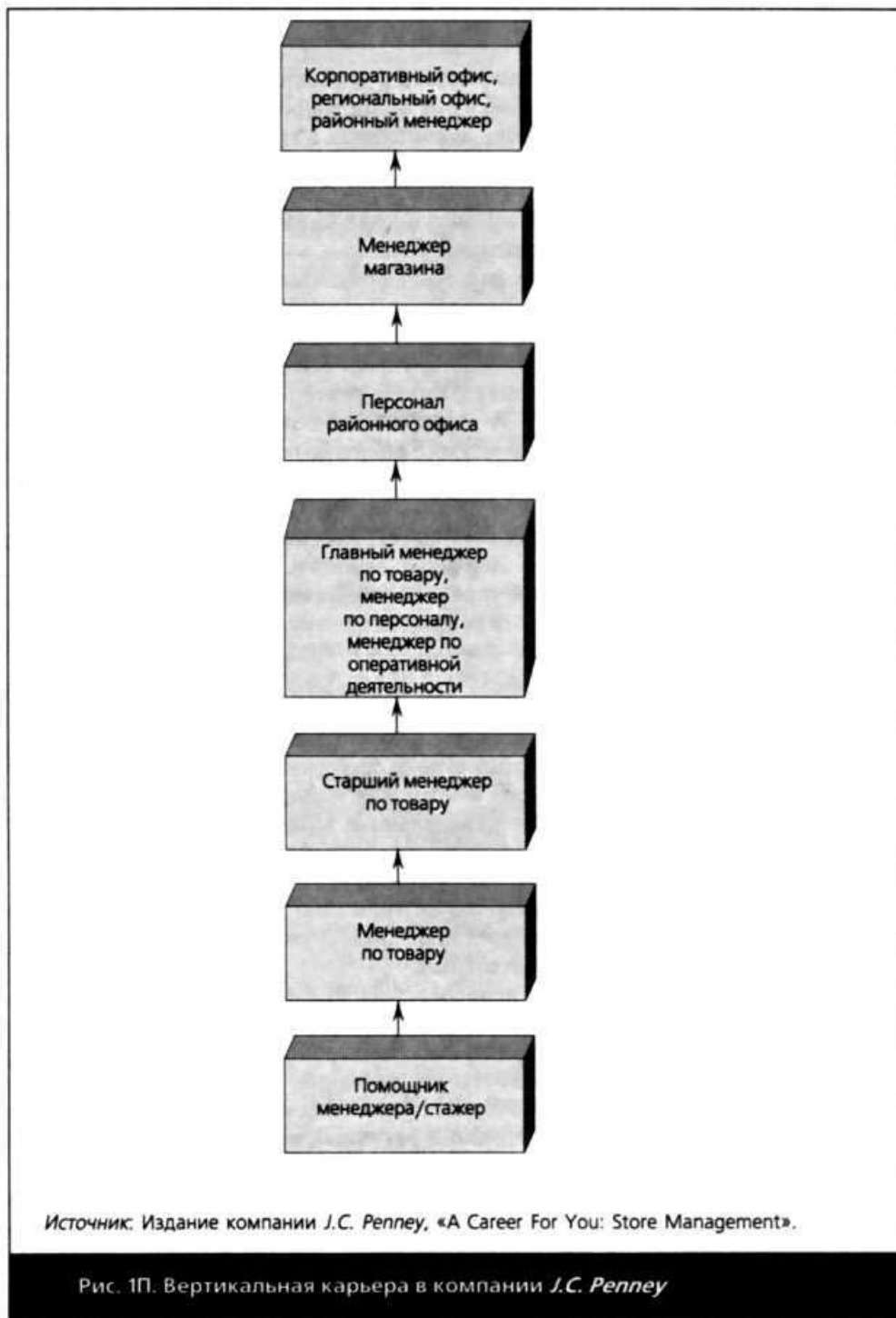
**Карьера** — это продвижение от должности к должности в рамках одной организации. Конкретная его схема зависит от организационной структуры фирмы и многих других факторов. Например, в компаниях с высокой степенью централизации большинство руководящих должностей сосредоточено в штаб-квартирах, в то время как в децентрализованных организациях основную массу возможностей для служебного роста предоставляют магазины (см. гл. 8). Карьера зависит и от типа торгового института.

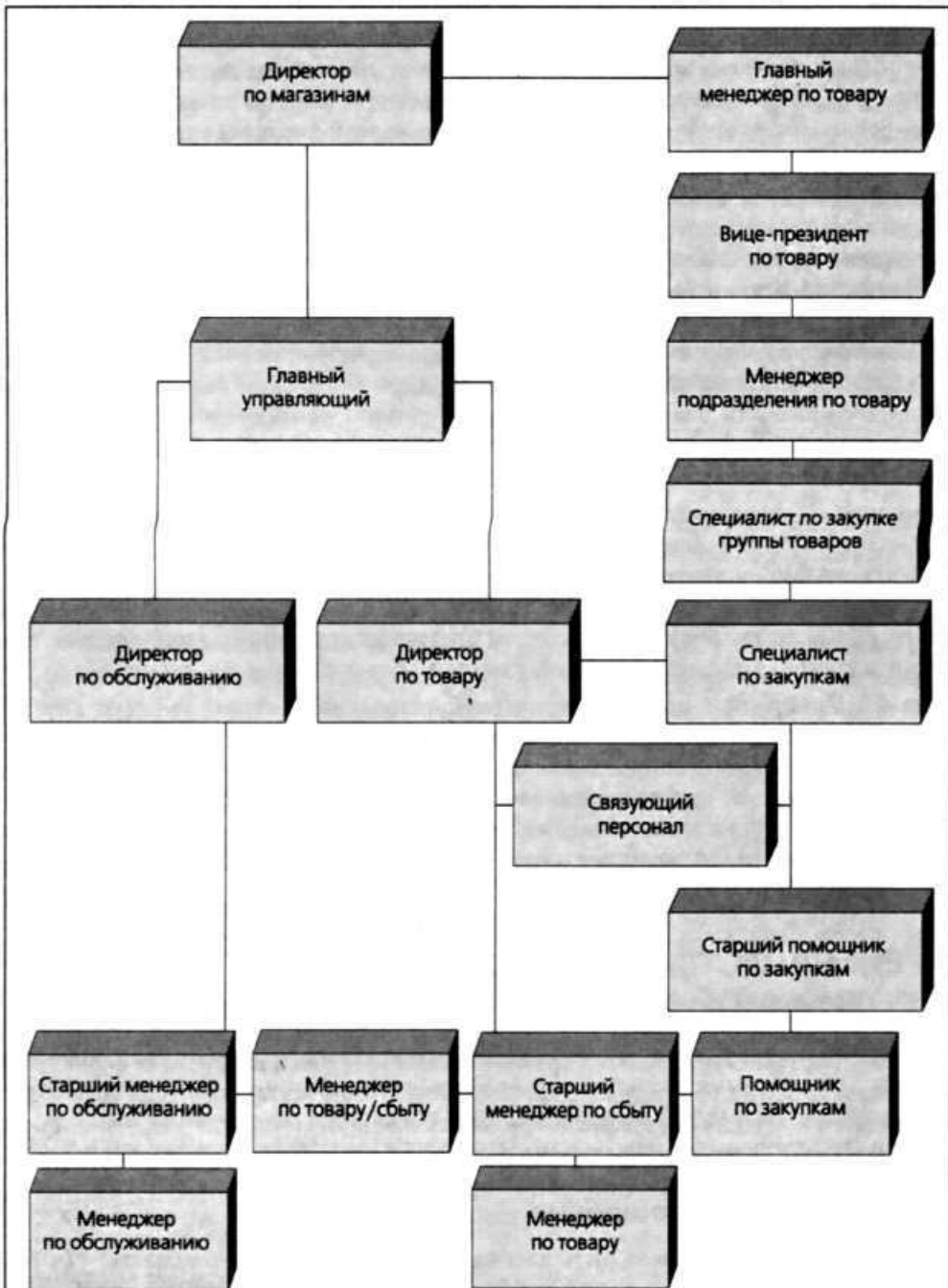
Две основные возможности для карьеры в розничной торговле — должность менеджера по закупкам и управление магазином. Кроме того, не стоит забывать и об обеспечивающих основную сферу деятельности торговой фирмы областях — рекламе и стимулировании сбыта, управлении персоналом, предотвращении потерь, недвижимости, оперативной деятельности, распределении, финансах и бухгалтерском учете. От занятых в них сотрудников требуется владение навыками или хотя бы знакомство с основными принципами розничной торговли. Поэтому руководители данных подразделений обычно начинают свой путь в сфере закупок или в управлении магазинами.

Как правило, «карьерная лестница» либо устремлена вертикально вверх, либо имеет зигзагообразный характер. Вертикальный путь как раз характерен для управления товаром/закупками и управления магазином (см. *рис. 1П*). В зигзагообразной карьере происходит перемещение сотрудника между закупочными и управленческими позициями (см. *рис. 2П*). Такая схема используется во многих сетях универмагов.

Работа специалиста по закупкам сильно отличается от деятельности менеджера магазина. Во-первых, закупочный офис несколько изолирован от торговой среды. Чтобы поддерживать контакт с ней, специалист по закупкам должен лично посещать магазины как своей фирмы, так и конкурентов. Трудятся они, как и большинство менеджеров, с понедельника по пятницу, с 8 до 17 часов, однако им гораздо чаще приходится работать сверхурочно и отправляться в командировки. Наконец, основная задача специалиста по закупкам — управление товарами и процессами. Для этого он (или она) должен иметь развитые аналитические способности, быть организованным, уметь принимать решения, вести переговоры, быть последовательным.

Менеджер магазина работает непосредственно в торговой среде. Если его магазин находится далеко от центрального офиса (а так чаще всего и бывает), у него возникает ощущение независимости. Часы работы такого руководителя обычно совпадают со временем работы его магазина, а потому трудиться ему приходится и по выходным, и по вечерам. Кроме того, после закрытия магазина он должен заниматься решением административных вопросов. Основная функция менеджера магазина — управление его ресурсами (продуктами, услугами, оборудованием и персоналом) с целью удовлетворения покупателей и создание здоровой рабочей атмосферы. Ее выполнение предполагает умение работать с людьми, знание многих экономических дисциплин (бухгалтерского учета, менеджмента и т. д.), наличие навыков продаж, творческого подхода к принятию решений и просто здравого смысла.





Источник: Издание компании *Burdines*, «Executive Recruitment».

Рис. 2П. Зигзагообразная карьера в компании *Burdines*



**КОМПЬЮТЕРНЫЕ СИСТЕМЫ.** Для того чтобы организовать эффективные товарные потоки, торговая компания просто обязана иметь средства сбора и анализа данных, системы контроля запасов быстрого реагирования, позволяющие оптимизировать их, современные кассовые терминалы и системы электронного обмена данными.

**НЕДВИЖИМОСТЬ И ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ.** Недвижимость и правовое регулирование — два кита, на которых держится торговля. Эксперты, умеющие квалифицированно выбрать место для нового магазина, структурировать демографическую информацию и договориться с местными властями и землевладельцами, всегда в цене (см. гл. 9 и 10).

Все большее значение приобретает правовое регулирование бизнеса. Юристы крупных торговых фирм выполняют функции связующего звена между компанией и органами власти. Они занимаются вопросами недвижимости и различными судебными исками и претензиями, от недобросовестной рекламы до покрытия убытков за некачественный товар (см. гл. 5).

**ФИНАНСЫ.** Менеджеры по финансам — одни из самых высокооплачиваемых работников торговых компаний. Многие компании проходят через процесс реструктуризации, а это означает высокий уровень задолженности; усиливается и давление со стороны конкурентов. Многие фирмы имеют небольшую норму прибыли. Грань между провалом и успехом предприятия не шире лезвия бритвы, поэтому в торговле так необходимы эксперты в области финансов (см. гл. 6 и 7).

**ДИЗАЙН.** Яркие, удобные для покупателей, радующие глаз, отличные от других магазины позволяют фирме подняться на ступеньку выше конкурентов. В будущем к элементам дизайна магазина будут относиться удобство совершения покупок, простота поддержания его в рабочем состоянии и гибкость планировки. У специалистов в области бизнеса, архитектуры, искусства и других сферах деятельности появится немало возможностей проявить себя в розничной торговле.

## **ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ КАРЬЕРЫ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ**

При выборе карьерного пути необходимо руководствоваться выгодами, которые важны для вас самих. В любой карьере есть свои «за» и «против», и найти лучший вариант нелегко. В этом разделе мы расскажем об основных выгодах — оплате труда и поощрениях — и скрытых аспектах карьеры в торговле.

### **Оплата труда и поощрение**

Розничная торговля может быть весьма выгодной как в материальном, так и в личном плане. Продвижение по службе здесь происходит постоянно, а обязанности и важные задания появляются на первых же ступенях карьеры. Каждый новый день не похож на предыдущий, так что скучать сотрудникам торговых компаний не приходится. Заработная плата хотя и варьируется от фирмы к фирме, вполне

конкурентоспособна, а оплата высших руководителей — одна из самых высоких среди всех отраслей.

Продвижение по службе в розничной торговле происходит в зависимости от качества работы (а не от стажа), по сути, его скорость зависит от самого сотрудника.

Оплата труда состоит не только из зарплаты. В торговых фирмах обычно развита система материального поощрения, которая может включать в себя участие в прибылях, план сбережений, получение акций и дивидендов по ним, оплату медицинских услуг, страхование жизни, компенсации в случае получения травм или увечий, оплаченные отпуска и выходные дни, премии. У карьеры в торговле есть еще два преимущества: работники получают возможность приобрести продаваемые товары с большими скидками, а некоторые должности требуют частых командировок за границу.

## Условия труда

Розничная торговля ассоциируется с длинным рабочим днем и сменным графиком. Да, это действительно так. Менеджеры магазина частенько работают допоздна и по выходным. Некоторые компании, правда, начинают осознавать, что эффективность труда человека, рабочий день которого превышает нормы, снижается, он становится раздражительным. С другой стороны, стандартных 40 рабочих часов в неделю вряд ли достаточно для достижения успеха. Чем выше должность, тем больше обязанностей, тем больше требуется времени на их выполнение.

Если вы предпочитаете спокойную, упорядоченную, умиротворенную работу без каких-либо сюрпризов, розничная торговля не для вас. Торговля для того, кто любит насыщенные событиями дни, умеет принимать правильные решения в сжатые сроки, выполнять массу разнообразных поручений, работать с людьми и все это одновременно.

## Ответственность

Торговля для тех, кто умеет принимать на себя ответственность. Молодые менеджеры торговых компаний несут значительную ответственность уже в самом начале карьеры, раньше, чем в любой другой отрасли. Каждый сезон специалисты по закупкам отвечают за выбор, продвижение, ценообразование, распределение и *продажи* товаров, стоимость которых исчисляется миллионами долларов. Менеджер отдела — обычно именно эту должность получают прошедшие программу обучения новички — отвечает за несколько групп товаров, у него в подчинении находятся несколько сотрудников.

## Гарантии занятости

Как правило, розничная торговля гораздо «легче» переносит экономические кризисы (в отличие, к примеру, от автомобильной промышленности). Потребители нуждаются в товарах и во время спадов, хотя объемы покупок снижаются и их

характер изменяется. «Страдают» в первую очередь прибыли компании и объемы продаж, а уровень занятости в отрасли изменяется несущественно. С другой стороны, розничная торговля ориентирована на результат. Руководству прекрасно известно, кто из сотрудников работает хорошо, а кто не очень. Последние долго в торговле не задерживаются. Не способствуют высокому уровню занятости и постоянные смены владельцев, слияния и поглощения фирм, равно как и объединения отделов. Следует отметить, что все это в большей степени касается менеджеров магазина и торговых работников, нежели специалистов по закупкам и сотрудников корпоративных офисов.

### **Куда податься?**

В сфере розничной торговли оперируют миллионы торговых фирм. Естественно, что в крупных компаниях имеется больше различных должностей и уровней управления. Однако, выбирая работодателя, ищите растущую фирму. В компаниях, недавно подвергшихся реструктуризации, может быть избыток менеджеров среднего звена. Если вас привлекает работа в магазине, стоит обратить внимание на торговые сети. Эти компании, однако, не лучший выбор для тех, кто хочет заняться закупками, так как численность сотрудников отделов закупок в них (в сравнении с количеством магазинов) относительно невелика.

## **ВЫБОР МЕСТА РАБОТЫ**

### **Совет первый: сначала изучите фирму**

- Посетите магазины фирм-кандидатов в работодатели. Информация о ее магазинах может очень пригодиться на интервью: вы будете чувствовать себя увереннее. Ухоженные и упорядоченные отделы (за исключением магазинов-распродаж, которые иногда намеренно создают ощущение беспорядка) показывают (но не доказывают), что дела у компании идут хорошо.
- Соберите информацию о компании, познакомьтесь с ее годовым отчетом, просмотрите специализированные издания о розничной торговле или хотя бы справочную литературу.
- Узнайте, на какие должности производится набор работников — связанные с управлением магазином или управлением товаром. Убедитесь, что потребности компании соответствуют вашим целям.
- Узнайте, была ли в недавнем прошлом смена собственника фирмы или высшего руководства. Такие перемены не всегда к худшему, но вызывают некоторые сомнения.
- Изучите потенциал роста фирмы. Расширяется ли она? На перспективном ли рынке она работает? Насколько сильны ее конкуренты? Каков уровень обслуживания покупателей? (См. гл. 3).
- Узнайте, осуществляет ли фирма нововведения. В долгосрочной перспективе большие шансы добиться успеха имеет фирма-новатор. Чтобы оценить уровень инноваций, ознакомьтесь с ее магазинами и программами продви-

жения. Современны ли они? Отражают ли они модные тенденции? Привлекательны ли они для целевых потребителей?

- Узнайте, какие компьютеры и системы распределения используются в фирме. Сложные современные технологии говорят о нацеленности на будущее. Технология, если ее правильно использовать, делает фирму более эффективной, а потому прибыльной. Системы управления запасами БР, ЭОД и современные кассовые терминалы избавляют менеджеров от той трудоемкой работы, без которой когда-то было немыслимо понятие «карьера в торговле».

### **Совет второй: не смотрите на торговца глазами покупателя**

Выпускники учебных заведений слишком часто рассматривают фирму-работодателя слишком узко. Например, они полагают, что работа в магазине сниженных цен неинтересна, потому что основные сотрудники в нем — кассиры. Это неправильный подход. Менеджеры таких магазинов отвечают за закупки товаров на миллионы долларов и огромные расходы на рекламу, найм, продвижение, мотивацию работников, разработку планов.

### **Совет третий: впечатление от интервьюера — еще не впечатление от фирмы**

Большинство посещающих (с целью приглашения на работу будущих выпускников) учебные заведения «купцов» — это специалисты в управлении персоналом. Впрочем данную функцию выполняют и управляющие магазинами, и менеджеры по закупкам. Выслушайте этих людей, но помните, что если вы примете предложение о поступлении на работу в данную компанию, вам придется очень редко общаться с ними. Испытываете ли вы симпатию или антипатию к интервьюеру не имеет значения.

Существенно более важно его отношение к вам. Всегда старайтесь произвести самое лучшее впечатление, даже если вы уже решили, что данная фирма вам не подходит. Мир розничной торговли довольно тесен — пути его «обитателей» часто пересекаются и притом не один раз.

## **Выводы**

Розничная торговля — занятие не для каждого. В этом приложении мы рассказали, что следует учитывать, планируя карьеру в сфере торговли. Удачи!

# АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

## А

- Агент по закупкам модных товаров 406
- Анализ конкурентный 140
- Аренда торговых площадей 195
- Архитектурные требования 186
- Ассортимент 20, 39, 201
  - глубина 40, 201
  - обеспечение 21
  - разнообразии 201
  - сверхглубокий 52
  - уникальный 22
  - широта 40, 201, 270

## Б

- Баланс запасов 201
  - услуг 418
- Бизнес-процесс 23
- Бутик 325
  - планировка площадей 326
- Бюджет рекламный 276, 284

## В

- Вертикальная интеграция 132
- Вертикальное фиксирование цен 262 -
- Вешалка 330, 331
- Взяточничество 239
- Виртуальная реальность 321
- Витрина 329
- Вкладыш рекламный 281
- Внешняя среда
  - тенденции развития 29
- Воровство 318
- Время
  - ожидания 165
  - работы в сфере услуг 423
- Выгода
  - внешняя 311, 312
  - внутренняя 311, 312
  - покупателя 371
- Выставка 235
- Выставка-продажа 231

## Г

- Газеты 280
- Гарантии 356, 358
- Гибкий график работы 309

- Гипермаркет
  - характеристики 47
- Гондола 331
- Группа товаров 200

## Д

- Демография 67
- Демонстрационный зал 57
- Диверсификация 132
- Дизайн
  - одежды 393, 402
  - магазина 36
- Дистрибьютор
  - поставки 262
- Должностные инструкции 302

## Ж

- Жалоба покупателей 354,380,418
- «Желтые страницы» 283
- Жизненный цикл
  - сезонный 207
  - товарной категории 204
- Журналы 282

## З

- Зал славы потребителей 250
- Запасы
  - объем 331
  - хранение 22
- Запах 341, 342
- Знак «Прекрасная покупка», 86
- Знаки и указатели 187, 338, 339
  - информативные 338
  - фигурные 338

## И

- Издержки
  - переменные 256
  - постоянные 256
- Иновации в сфере услуг 420
- Интенсивность распределения 206
- Интерактивная торговля 47
  - электронная торговля 60
- Информация
  - источники 92
  - о конкурентах 211
  - о покупателе 369
  - от покупателей 210
  - покупателя о торговцах 91

**К**

Канал распределения 19  
управление 23  
Касса 329  
Киоски 178  
Клубы потребителей 420  
Коммуникации 234, 235  
личные 267  
методы 268  
молва 268  
неличные 268  
планирование 271  
платные 268  
программы 363  
продавцов магазинов 366  
цели 273  
Компенсационные 233  
Комплекс торговли и развлечений 176  
Конкурентное преимущество  
продавца услуг 415  
способы завоевания 124  
устойчивое 122, 128  
Конкуренция 27  
взаимная 28  
внутренняя 27  
Конкурсы 287  
Контакт с покупателем 370  
Концевые стойки 328  
Координатор по моде 404  
Кросс-торговля 131  
Культура 97  
организационная 156  
субкультура 97  
Купоны 77, 257, 286

**Л**

Лидер в моде 398, 404  
Лицензирование 187

**М**

Магазин 321  
атмосфера 50, 267, 323, 337  
в торговом центре 185  
велосипедный 41  
дизайн 36  
заводской 56  
имидж 225, 284, 338  
лояльность покупателей 86, 124, 226  
месторасположения 127  
небольшой 45, 145, 172  
низких цен 19, 20, 31, 44, 47,  
48, 51, 55, 74, 243, 260, 404 '  
одной цены 57  
оптовый 45  
отдельно стоящий 176

охрана 317, 319  
планировка площадей, 349  
при автозаправках 44  
продавцы 365  
продовольственный 42  
распродаж 57  
сетевой 164  
сниженных цен 47  
сотрудники 349  
специализированный 41  
телевизионный 17  
улучшение характеристик 94  
услуги 413  
фирменный 56

**Маркетинг**

зеленый 76

**Мегацентр** 174**Менеджер**

ключевой 147  
магазина 35, 301  
по закупкам 35, 36  
по кадрам 303  
подразделения 200  
региональный 300  
торговой фирмы 18

**Менеджмент** 23, 24

сетевых магазинов 147

**Месторасположение розничного магазина**

169, 183  
видимость 183  
доступность 183  
центральный деловой район 170

**Метод**

выравнивания цен 259  
доступности 275  
конкурентного паритета 276  
множественного ценообразование 259  
целей и задач 274  
ценового лидерства 258

**Миссия компании** 117**Мода** 392

информация в СМИ 403  
жизненный цикл 397  
новаторы 398  
работа агента 406  
распространение 399  
создание 398  
факторы влияния 397

**Молва** 268**Молл** 173**Моральный климат** 308**Мотивация персонала** 307**Музыка** 340**Н****Недостача** 316**Наценка начальная** 249

**О**

Область торговли 179, 180  
 магазина 181  
 Оборачиваемость 331  
 Оборачиваемость запасов 204, 211  
 недостатки быстрой 213  
 преимущества быстрой 212  
 расчет средней 212  
 Обучающая программа 306  
 Обучение сотрудников 359, 304, 307, 317  
 Одежда  
 высокая мода 394  
 готовая 394  
 дизайн 393, 402  
 дизайнерская 395  
 «зеленая» 210  
 классическая 396  
 массовая 395  
 показ мод 407  
 производство 401  
 силуэт 393  
 стиль 394  
 Ожидания покупателей 348  
 Оплата труда 313  
 групповые стимулы 316  
 нормирование 315  
 простые оклады 314  
 стимулирующая 314  
 текущий счет 314  
 формы 313  
 Оптовый клуб 55, 244  
 Организационная культура 156  
 Организационная структура 33, 143, 193  
 крупных фирм 153  
 универсама 146  
 Организация  
 децентрализованная 150  
 торговли 31  
 централизованная 152  
 Освещение 339  
 Отбор работников 319  
 Отдел  
 кадров 150  
 маркетинга 150  
 операционный 150  
 планирования магазина 150  
 предотвращения потерь 150  
 примыкающий 333  
 размещение 332  
 рекламный 150  
 торговый 147  
 целевого спроса 333  
 Отдых персонала 303  
 Отличительные преимущества  
 торгового предприятия 244  
 Оформление  
 музыкальное 340

цветом 340  
 шрифты 339  
 Очередь в сфере услуг 419

**П**

Партия товаров  
 дробление 22  
 Перенасыщенность магазинами 254  
 Планирование  
 закупок 204  
 стратегическое 137  
 Планировка  
 бутика 326  
 группировка по видам и стилям 335  
 магазина 316, 321, 323  
 организация по цветовой гамме 335  
 «петля» 333  
 площадей аптеки 324  
 продовольственных магазинов 324  
 произвольная 326  
 «решетка» 324  
 «трек» 325  
 Планограмма 334  
 Подход к покупателю 367  
 Позиционирование 124, 272  
 Покупатель  
 влияние ситуации 255  
 возражения 372, 373, 374  
 восприятие сервиса 349  
 выбор магазина 82  
 домосед 77  
 мужчина 332  
 обслуживание 41  
 отговорки 372, 373, 375  
 постоянный 346  
 правильность решения 379  
 привлечь внимание 367  
 самовознаграждение 90  
 «смотрящий» 369  
 удовлетворенный 96, 379  
 целевой 31  
 чувствительный к цене 254  
 Покупка  
 виртуальная 83  
 импульсивная 85, 86. 333  
 процесс 82  
 процесс совершения 87  
 пять стадий 366  
 риск 84  
 типичная 82  
 упрощенное решение 86  
 Помощник менеджера 307  
 Поставщик 224, 234  
 Потребитель  
 года 250  
 дети 68

- женщины 73
- зрелые 69
- модной одежды 145
- пожилые 70
- поколение X 68
- разного возраста 68
- система ценностей 75
- характеристики 278
- целевой 415
- Потребности
  - конфликт разных 90
  - потребителей 87, 353
  - психологические 87
  - сезонные 333
  - функциональные 87
- Правила безопасности 319
- Правило правого буравчика 260
- Презентация товара 286, 334
  - идейное 335
- Премия 286
- Пресс-конференция 288
- Пресс-релиз 287
- Привилегированные клиенты 307
- Приглушение недостатков 340
- Прилавки 329, 332
  - обычные 329
  - рекламные 329
  - специальные 328
  - стенные 329
- Прогноз сбыта 204
- Прогнозирование сбыта 209
  - услуг 419
- Программа ориентации работника 304
- Продавец 365
  - обучение 359
  - подходы к покупателю 367
  - функции 365
- Продажа
  - личная 26, 47, 60, 267
  - объем 222
  - процесс 366
  - прямая 26
  - с принудительным ассортиментом 241
  - сопутствующих товаров 378
- Продвижение товаров 267
  - цели 273
- Продвижение-микс 266
- Продовольственный магазин
  - небольшой 45
  - планировка площадей 324
- Р**
- Радио 282
- Размещение товара 326
  - вертикальное представление 335
- Размещение товаров
  - выравнивание цен 335
  - фронтальное представление 336
- Разнообразие 39, 201
- Районирование 186
- Расположение 32
- Распределение
  - двойное 241
  - площадей 331
- Распродажа 57, 77, 247, 286
- Рассылка
  - прямая почтовая 18
- Регион 179
  - лучший 182
- Региональная сеть 146
  - спецмагазинов 152
- Реклама 234, 266
  - длительность 284
  - охват 284
  - прямая почтовая 282
  - совместная 279
  - частота 284
- Рекламное
  - агентство 279
  - обращение 279
- Рекламный вкладыш 281
- Реконструкция магазина 171, 321
- Ритейлинговый бизнес 17
- Розничная торговля 17
  - интерактивная электронная 47
  - клиенты разного возраста 68
  - модной одеждой 145
  - модными товарами 402
  - основа успеха 37
  - основные элементы 27
  - специалисты 23
  - функции 20
  - элементы 82
- Розничные торговые точки (РТТ) 178
- Розничный магазин
  - новые типы 46
  - общего профиля 46
- Розничный торговец 18, 75
  - классификация 39
  - независимый 62
  - успех 67
  - характеристики 38, 47
- Рынок
  - оценка привлекательности 139
  - «седой» 70
  - «серый» 242
  - целевой 121
- С**
- Самоанализ 140
- Самообслуживание 361



- Сбыт
    - планирование 209
    - прогноз 210
  - Связи с общественностью 268, 287
  - Сделка
    - отказ от заключения 241
    - способы заключения 377
  - Сегмент рынка 98
  - Сегментирование
    - географическое 100
    - демографическое 101
    - по искомым выгодам 103
    - по ситуациям покупок 103
    - по стилям жизни 101
  - Сезон
    - модных товаров 405
  - Сексуальные домогательства 309
  - Сервис 22, 126, 247, 344
    - индивидуальный 348
    - магазина 362
    - при продаже модных товаров 407
    - стандартный 348, 355
    - уровень обслуживания 351
    - цели 356
  - Силуэт одежды 393
  - Система
    - доставки быстрого реагирования (БР) 165
    - контроля 314
    - распределения 161
  - Скидки 77
    - за объем 261
    - торговые 261
    - функциональные 261
  - Смешанные торговые образования 179
  - Создание настроения 340
  - Социализация работника 304
  - Социальное общение 90
  - Специализация 153
  - Специализированный магазин 52
    - сеть 253
    - характеристики 47
  - Специализированный центр моды 174
  - Специалист в категории 47, 52, 54, 404
  - Специалист по закупкам 154, 307
    - сетевых магазинов 155
  - Сравнение цен 263
  - Стеллаж 329
  - Стимулирование
    - осознания потребности 90
    - покупателей 90, 360
    - продавцов 361
  - Стимулирование сбыта 285
    - отдел 150
  - Стратегия
    - высоких/низких цен 245, 246
    - ежедневно стабильных цен 245, 247
    - ежедневно низких цен (ЕНЦ) 244, 245
    - магазина 203
    - небольшого магазина 146
    - предоставления услуг 414
    - проникновения на рынок 206
    - розничной торговли 118, 143
    - сниженных цен 253
    - «снятия сливок» 206
    - стабильных цен 249
    - ускорения покупок 74
    - уценки товара 252
    - хищника 262, 263
    - цена/выгоды 255
    - ценовая 31
    - эффективная 29
  - Стрип-центр 173
  - Супермагазин 44, 172
  - Супермаркет
    - купоны 257
    - обычный 42
    - оптовый 44, 45
    - размещение товара 86
    - убыточные лидеры 258
    - улучшение ассортимента 94
  - Суперцентр 44
  - Схема дорог 183
- Т**
- Текучесть кадров 304
  - Телевидение 283
  - Телевизионная
    - торговля 59
    - продажа 47
  - Тележки 178
  - Теория
    - массового рынка 398
    - субкультур 398
  - Товар 39, 332
    - выделение 339
    - группировка по видам и стилям 335
    - демонстрации 286, 371
    - заказ 220**
    - закупка 198
    - жизненный цикл 206
    - закупаемый 198
    - импульсной покупки 333
    - качество 247
    - класс 200
    - модный 39, 408
    - общего ассортимента 229
    - основной 165, 207
    - поддельный 241
    - представление 334
    - «серый» 242
    - сопутствующий 378
    - тестирование 234

убыточный лидер 258  
уцененный 253  
физические характеристики 333  
эксклюзивный 234  
Товар-микс  
  расширение 50  
Товарная единица (ТЕ) 39, 41, 200  
Товарная категория 200, 206, 272  
  жизненный цикл 204  
Товарная концепция 50  
Товарные запасы  
  контроль 159, 221  
Товарный отдел 147  
Торговая зона 180  
Торговая компания  
  задачи 143  
Торговая марка 241  
  в сфере услуг 420  
  внутримагазинная 50  
  лицензионная 228  
  лояльность покупателя 86  
  общенациональная 225, 278  
  производителей 224, 225  
  частная 33, 50, 226, 255, 326  
Торговая площадь 329  
  оплата 239  
  планировка 323  
  распределение 331  
Торговая сеть 62, 146  
  многоуровневая 60  
Торговая ярмарка 231  
Торговец  
  оплата торговых площадей 239  
  средства коммуникации 366  
Торговля  
  внемагазинная 17, 57, 58  
  детской одеждой 24  
  дополнительные услуги 41  
  интерактивная 60  
  мебелью 361  
  модными товарами 392  
  настенная 178  
  независимая 62  
  новые формы 132  
  по каталогам 17, 29, 58, 74  
  по почтовым каталогам 47  
  по сниженным ценам 20  
  прямая 57  
  прямые продажи 17  
  розничная 17  
  смешанная 28  
  телевизионная 59  
  условия 262  
  услугами 61  
  через автоматы 58

Торговля-микс 28, 34, 38, 39, 42,  
  62, 98, 118, 382  
  сервис 344  
Торговые автоматы 61  
Торговые работники  
  квалификация 300  
  полномочия 300  
Торговые пункты  
  настенные 179  
Торговый  
  агент 60  
  институт 38, 41  
  комплекс 173  
Торговый центр 172  
  загородный 47  
  исторический 176  
  ленточный 47  
  региональный 174, 185  
Транспортировка 234

## У

Убийца категории 53, 54, т341  
Убыточный лидер 258  
Увязка цен 259  
Удовлетворение от покупки 96  
Указатели 338  
Универмаг 39, 47, 48, 253  
  зарплата работников 49  
  перепрофилирование 49  
  планировка площадей 324  
  сети 48  
  товарная концепция 50  
  товары 48  
  торговля модной одеждой 404  
  услуги 49, 413  
  характеристика 49  
Управление  
  децентрализованное 150  
  кадрами 299  
  магазином 300  
  персоналом 310  
  рабочей силой 157  
  разнообразием 157  
  сетью магазинов 152  
Условия торговли 262  
Услуга  
  в универмагах 49  
  дополнительная 41, 344, 407  
  неосвязаемость 346  
  послепродажное обслуживание 380  
  продажа 410  
  стратегия 414  
  характеристика 413  
  целевой рынок 415  
Уступка 258  
Уценка товаров 250, 251, 252

**Ф**

- Фиксирование цен
  - горизонтальное 262
- Фирменный магазин 56
- Форма торговли 118
- Фирма услуг
  - имидж 415
- Франшиза 63
- Функциональные (торговые) скидки 261
- Функциональные отделы 361

**Х**

- Характеристики
  - демографические 182

**Ц**

- Целевой рынок 120, 204
  - модных товаров 404
  - розничного торговца 121
  - услуг 415
- Цена
  - вертикальное фиксирование 262
  - выравнивание 335
  - горизонтальное фиксирование 262
  - контроль за ценами 262
  - некруглая 260
  - нечетная 260
  - отговорки покупателя 375
- Ценность 23
  - товара 77, 344
- Ценовая дискриминация 261
- Ценовое лидерство 258
- Ценообразование
  - в розничной торговле 247
  - в сфере услуг 422
  - выравнивание цен 259

- дополнительное повышение цены 253
- затратный метод 247, 248
- механизм уценки 253
- множественное 259
- начальная наценка 249
- начальная розничная цена 249
- переменные издержки 256
- политика поздней уценки 252
- постоянные издержки 256
- правило правого буравчика 260
- рыночный метод 247, 248, 253, 256
- скидки за объем 261
- сравнение цен 263
- увязка цен 259
- уступка 258
- уценка товаров 250, 251, 252
- ценовой тест 257

**Центр**

- закупочный 211, 231
- ленточные 173
- оптовый 230
- распределительный (РЦ) 159, 164
- распродаж 175
- фирменной торговли 175, 176
- хозяйственных товаров 54

**Централизованное управление 152****Э**

- Эксклюзивное
  - дилерство 240
  - обслуживание 240
- Электронный
  - кассовый терминал (ЭКТ) 159
  - обмен данными (ЭОД) 165
- Эффект взаимозаменяемости 254

## УКАЗАТЕЛЬ КОМПАНИЙ И ТОРГОВЫХ МАРОК

- 7-Eleven,  
    франчайзинговая сеть 63  
99 Cents Only Store,  
    сеть магазинов, продающая все 260  
A&P,  
    торговля продовольствием 75  
Abercrombie & Fitch,  
    специализированный магазин 202  
Ace Hardware,  
    франчайзинговая сеть 63  
Advanced Promotional Technologies (APT),  
    торговая компания 286  
American Airlines,  
    авиакомпания 363  
American Health Group 42  
Ann Taylor,  
    торговая сеть женской одежды 182  
Autozone,  
    торговля автозапчастями 119  
Avon 17  
Banana Republic,  
    торговая компания 334  
Barnes & Noble,  
    книги 52  
БВБК,  
    борьба с насекомыми 358  
Ben Franklin 19  
Bergdorf Goodman,  
    магазин мужской одежды 322  
Best Buy 18  
Best Products,  
    демонстрационный зал 57  
Big G,  
    магазины красок 262  
Blockbuster Video, -  
    видео-магазин 18, 28, 53, 54, 420  
Bloomingdale's,  
    универмаг 36, 59, 150  
Brilliant Ideas,  
    ювелирный магазин 202  
Brooks Brothers 56  
Budget Rent A Car,  
    франчайзинговая сеть 63  
Bud's Warehouse Outlets,  
    распродажи 57  
Burdines,  
    торговая компания, универмаг 35, 150,  
    306, 330  
Burlington Coat Factory,  
    магазин низких цен 55  
Campbell 22, 46  
Charles Schwab & Co.,  
    брокерская фирма 417  
Chicken and Egg,  
    мебельный магазин 202  
Christian Dior 394  
Circuit City,  
    бытовая электроника 18, 52, 54, 145  
CityWalk,  
    комплекс развлечений и торговли  
    компаниями 176  
Cleveland Clinic,  
    больница 426  
CompUSA,  
    компьютеры и периферия 54  
Consolidated Stores,  
    распродажи 57  
County Seat,  
    специализированный магазин  
    джинсовой 204  
Dallas Market Center,  
    крупный оптовый центр 230  
Dayton Hudson,  
    крупная торговая компания 51, 244  
DeBeers,  
    алмазный картель 240  
Dell Computer 18  
Details,  
    журнал мужской моды 407  
Dillard's,  
    4-я по величине сеть американских  
    традиционных универмагов 186, 247,  
    249, 277  
Direct Tire,  
    автомагазин 347  
Discover Card,  
    карта накопительных скидок 77  
Disney 416  
Domino's Pizza,  
    доставка пиццы 25, 357  
Donna Karan 49  
Dudley Products 26  
Eckerd,  
    сеть аптек 336  
Egghead Discount Software,  
    магазин компьютерной технологии 325  
Electronic Boutique,  
    программное обеспечение 52  
Elle,  
    журнал мод 403  
Everything's A \$1,  
    магазин одной цены 57  
Factory Outlet Mega Mall,  
    центр фирменной торговли 176  
Family Dollar,  
    сеть магазинов низких цен 119

- Federal Express,  
служба доставки 417, 420
- Federated Department Stores, Inc.,  
торговая корпорация и сеть крупных универмагов 35, 48, 150, 152, 198, 228
- Ferrari Automobile Company,  
производитель автомобилей 240
- Filene's,  
универмаг 253
- Foley's,  
торговая компания, подразделение  
May Comp 192
- Food Lion 20
- Forenza,  
успешная торговая марка свитеров 161
- Frederick's of Hollywood,  
магазин женских товаров 342
- Friendly Investments,  
брокерская фирма 420
- General Motors 18
- Gentlemen's Quarterly,  
журнал мужской моды 407
- Glamour,  
журнал мод 407
- Gurnee Mills Mall,  
торговый комплекс 176
- Gymboree,  
торговая фирма детских товаров 119
- Haggar,  
пошив одежды 160, 163, 166
- Harper's Bazaar,  
журнал мод 407
- Harry's Video 28
- Hermes,  
престижные товары 71, 72
- Hess,  
сеть универмагов 180
- Highland Appliances,  
магазин 360
- Holiday Inn,  
франчайзинговая сеть отелей 63, 362
- Home Depot,  
сеть центров хозяйственных товаров 18, 20, 50, 54, 156, 158, 245, 254
- Home Shopping Network,  
торговая телесеть 17, 59
- Huatt,  
гостиница 97
- Икеа,  
скандинавская мебельная фирма 361
- Inlet Square Mall,  
торговый центр 185
- J.C. Penney,  
сеть универмагов с умеренными ценами 17, 19, 20, 29, 32, 48, 50, 63, 73, 74, 77, 78, 103, 126, 154, 155, 183, 186, 228, 278, 282, 326, 353, 360, 369
- KD's,  
магазин низких цен 262
- Kellogg 22
- Kmart,  
сеть магазинов низких цен) 20, 51, 63, 69, 70, 125, 128, 160, 164, 166, 201, 244, 247, 267, 350, 360,73
- Knot Shop,  
магазин мужской одежды 341
- Kraft 22
- L.L. Bean,  
торговля по каталогам 17, 77, 354
- Land's End 25, 355
- Limited Two 25
- Longs Drug, Inc.,  
сеть аптек 153
- Lord & Taylor,  
универмаг 238, 368
- Lowe's Companies' 55
- MacFrugal's,  
распродажи 57
- Масу,  
универмаг 17, 36, 150
- Mademoiselle,  
журнал мод 407
- Mall of America,  
крупнейший в мире торговый центр 173, 174
- Marquette Army/Navy Surplus Store (MANS),  
«военторг» 189
- Marriott,  
сеть гостиниц 356
- Marshall's,  
магазин низких цен 55
- Mary Kay Cosmetics 18
- Mast Industries, Inc.,  
производственное предприятие 161
- May Company,  
торговая корпорация 48, 49, 192
- МСА,  
дочернее предприятие японской Matsushita Electric 176
- McDonald's,  
сеть ресторанов быстрого питания 74, 127, 277
- Mel's,  
магазин низких цен 262
- Metro-Day,  
универмаг 383
- Midas,  
франчайзинговая сеть 63
- Neiman Marcus,  
сеть универмагов 74, 128, 174, 244, 247, 282, 288, 354
- Nike,  
спортивный магазин 322

- Nordstorm,  
сеть универмагов 41, 42, 125, 155,  
156, 244, 332, 347, 360, 380
- North Park Center,  
торговый центр 186
- Office Depot,  
товары для офиса 54, 245, 330
- Outback Red 50
- Parisian,  
региональная сеть специализированных  
универмагов 157
- Patagonia 76
- Payless,  
обувь 52
- Payless Cashways 55
- Pea in a Pod,  
сеть магазинов будущих мам 408
- Per Boys,  
автомобильные принадлежности 54
- PepsiCo 20
- Pier 1,  
. сеть мебельных магазинов 52, 284
- Pizza Hut,  
сеть пиццерий 356
- Price/Costco,  
оптовые клубы с обязательным  
членством 55, 145, 244
- Procter & Gamble,  
химический концерн 20, 225, 279
- Prodigy,  
интерактивные продажи 60, 74
- Publix,  
сеть супермаркетов 75, 286
- Pueblo International 46
- QVC,  
торговая телесеть 59
- Ralph Lauren/Polo,  
магазин мод 174
- Rand McNally 22
- Rich's,  
универмаг 147, 150, 152, 155
- RJR Nabisco 20
- Roebuck & Company 426
- Ross Stores;  
магазин низких цен 55
- Safeway,  
торговля продовольствием 62, 74, 76
- Saks Fifth Avenue,  
магазин модной одежды 56, 74, 344
- Sam's Warehouse Club,  
оптовый клуб с обязательным  
членством 19, 55, 244
- Satisfaction Guaranteed Eateries, Inc.,  
сеть ресторанов 417
- Schmitt's Backstage,  
магазин музыкальных инструментов 201
- Sears,  
торговая компания 20, 29, 51, 126, 277,  
309, 314, 332, 334, 353, 426
- Service Merchandise,  
сеть ювелирных магазинов,  
демонстрационный зал 57, 165
- Shop Rite,  
торговля продовольствием 75
- Shop-Ko 350
- Shopper's World,  
универмаг для обеспеченных  
покупателей 171
- Simon and Smith,  
магазин для женщин 425
- South Gate West,  
мебельный магазин 284
- Spiegel,  
торговля по каталогам 17, 119
- Spots Authority,  
спортивные товары 54
- Squaw Valley,  
лыжный курорт 358
- Stafford 50
- Starbucks Coffee,  
сеть кафе 53
- Starbucks,  
продовольственный магазин 410
- Strawbridge & Clothier,  
региональная сеть универмагов 303
- «Super Twist»,  
зажигалки 346
- T.J. Maxx,  
специализация на товарах, реализуемых  
по низким ценам 55, 244
- Target,  
сеть магазинов низких цен компании  
Dayton 51, 73, 75, 244, 246, 351
- Tattered Cover Book Store,  
книжный магазин 336, 337
- The Body Shop 22, 76
- The Bon Marche,  
универмаг 150
- The Disney,  
сеть магазинов с товарами для детей 341
- The Gap,  
сеть престижных магазинов 22, 25,  
52, 77, 126, 152, 256, 300, 310, 334
- The Limited  
общеамериканская торговая сеть 20,  
24, 50, 52, 98, 126, 160, 161, 201,  
262, 341
- Tide 46
- Toys «R» Us,  
сеть торговых центров 18, 20, 31, 40,  
53, 54, 68, 73, 93, 129, 181, 182, 200,  
245, 258, 260, 323, 359

- United Air Lines,  
     авиакомпания 420, 421  
 United Parcel Service (UPS).  
     служба доставки 416, 420  
 Viacom 54  
 Vogue,  
     журнал мод 403, 407  
 Wal-Mart,  
     цепь магазинов низких цен 18, 19, 20,  
     31, 40, 51, 55, 62, 63, 73, 74, 76, 78,  
     93, 128, 152, 154, 156, 178, 180, 182,  
     200, 201, 229, 244, 245, 247, 263,  
     349, 350  
 Walgreens,  
     аптека 66  
 Walt Disney World,  
     парк развлечений 359  
 Walton 5 & 10 19  
 Water Tower Place,  
     торговый центр мод 175

- Winn-Dixie,  
     супермаркет 66  
 World Disney World Resorts,  
     сеть гостиниц 416  
 World Trade Center,  
     торговый, гостиничный и офисный 186  
 Xtra Superfoods,  
     супермаркет 46, 354  
 Zale,  
     торговля ювелирными изделиями 52, 255  
 ГУМ,  
     крупнейший универмаг Москвы 175

## ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ

- |                               |     |                                 |         |
|-------------------------------|-----|---------------------------------|---------|
| Бурдайн В. М.                 | 35  | Монаган Т., основатель компании |         |
| Векснер Л.                    | 24  | Domino's                        | 25, 357 |
| Дудли Дж.                     | 26  | Уолтон С.                       | 19      |
| Камер Г.                      | 25  | ФинстальТ.                      | 417     |
| Крок, Рэй                     | 74  | Фишер Д.                        | 25      |
| Лазарус, Чарльз               | 73  | Шульц, Говард                   | 53      |
| Маркус С, основатель компании |     |                                 |         |
| Neiman Marcus                 | 354 |                                 |         |

Майкл ЛЕВИ  
Бартон А. ВЕЙТЦ  
**ОСНОВЫ  
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

 ПИТЕР®

Перед вами замечательное пособие по планированию и организации розничных продаж. Основной упор авторы делают на магазинную торговлю, однако много полезного найдут здесь специалисты всех розничных предприятий — и торговых, и сервисных. Авторы с полным знанием дела пишут о ценообразовании и выкладке товаров, стратегии и тактике продаж, поведении продавцов и покупателей в различных ситуациях, взаимоотношении торговца с поставщиками и партнерами, рекламе и продвижении предприятия и продукта, дают советы по оформлению торговых площадей.

Книга написана так, что она будет интересна и студентам, и практикам. Структурированная как учебник, она вместе с тем содержит большое количество ярких примеров и практических советов, что делает ее увлекательным и полезным чтением для каждого, кто занят в сфере розничной торговли.



Спрашивайте в книжных  
магазинах или заказывайте  
по почте книги из серии:

ТЕОРИЯ  
И ПРАКТИКА  
  
МЕНЕДЖМЕНТА



**Заказ наложенным платежом:**

197198, С.-Петербург, а/я 619;  
e-mail: [postbook@piter-press.ru](mailto:postbook@piter-press.ru)  
для жителей России  
310093, Харьков, а/я 9130  
для жителей Украины  
220012, Минск, а/я 104  
для жителей Беларуси



ISBN 5-80046-0072-9



9 785804 600724