

Максим Тверской

Максим Тверской

# Retailing

ДЛЯ РУССКОГОВОРЯЩИХ

АССОРТИМЕНТ • ИНТЕРФЕЙС • ЛОГИСТИКА



УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ



16+

Retailing  
для русскоговорящих



# Максим Тверской

# Retailing для русскоговорящих

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63103898](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63103898)*

*SelfPub; 2021*

## Аннотация

Перед вами книга о базовых принципах современного торгового бизнеса. Максим Тверской – предприниматель с тридцатилетним стажем и двадцатилетним опытом работы в ритейле – делится с читателями своими взглядами на торговлю как на единую систему.

Предложенная методология подойдет как для небольшого офлайн- или онлайн-магазина, так и для омниканального оператора. Теоретические основы и практические кейсы готовы к ежедневному применению.

Важной частью издания является глава о современном состоянии категорийного менеджмента. Впервые в России публикуется развернутое описание применения метода DPP (Direct Product Profitability – прямая прибыльность товара), включающее как теоретические основы, так и примеры его использования в управлении десятками тысяч товарных единиц.

Книга адресована предпринимателям, владельцам бизнесов любого размера и сфер, руководителям и сотрудникам торговых компаний сферы услуг, студентам экономических

специальностей, а также поставщикам товаров и услуг для ритейла.

# Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Философия торговли	7
1.1. Введение, или Для кого эта книга. И зачем	7
1.2. Сверим часы. Базовые понятия и определения	17
1.3. Что нужно покупателю и сколько он за это платит	41
1.4. Стратегия (омниканальной) торговой компании	66
1.5. «Три кита» торговли – ассортимент, интерфейс, логистика	76
1.6. Краткая история эволюции торговли	96
1.7. Три «цифровых кита». Омниканальность как следствие новой цифровой реальности	114
1.8. Любить людей	125
Глава 2. Как устроен этот бизнес	128
2.1. Среда функционирования торгового оператора	128
2.2. Торговые каналы	140
2.3. Формат как продукт торгового оператора	160
Конец ознакомительного фрагмента.	167

# **Максим Тверской**

## **Retailing для русскоговорящих**

### **Предисловие**

Перед вами книга о базовых принципах, на которых построен современный торговый бизнес. Она представляет собой изложение курсов, прочитанных автором в различных университетах, включая Высшую школу экономики. Это формализация и осмысление двадцати лет работы в ритейле и тридцатилетнего предпринимательского опыта, взгляд кандидата технических наук на торговлю как на единую и целостную систему.

Книга состоит из трех частей и предназначена для нескольких групп бенефициаров: предпринимателей – владельцев существующих бизнесов или желающих открыть свое дело; руководителей и сотрудников торговых компаний и предприятий сферы услуг; студентов экономических специальностей; поставщиков товаров и услуг для ритейла; «продвинутых» покупателей.

Изложенная в книге методология управления торговым предприятием годится как для небольшого офлайн- или он-

лайн-магазина, так и для омниканального оператора или мультиканальной торговой сети на этапе ее перехода к омниканальности. Теоретические основы и практические кейсы готовы к ежедневному применению.

Для вашего удобства мы сделали сайт, где собрали все рисунки в цвете (для более наглядного представления), а также дополнили полезными статьями и видео. Смотрите, читайте, делитесь своим мнением и опытом.



<https://retailing-book.ru/>

# **Глава 1. Философия торговли**

## **1.1. Введение, или Для кого эта книга. И зачем**

Как-то раз мне попался на глаза ролик, в котором разным людям задавали вопрос: «Какие успехи нашей страны за последние 20 лет вы можете назвать?» Респонденты, все как один, сначала натурально мычали, а потом говорили что-то вроде «ну, я не знаю» или «нечего вспомнить», а интервьюер с явной издевкой переспрашивал: «Может, какие технологии придумали, ракету на Марс запустили или новые заводы открыли?..» Мораль подразумевалась простая: эти два десятка лет прошли впустую. Я так удивился! Одним из абсолютно весомых, явных, повсеместных и совершенно неоспоримых постсоветских изменений в нашей стране является повышение качества жизни многих десятков миллионов людей, связанное с развитием торговли.

Я родился в 1967 году, мне определенно повезло – могу сравнивать: первую половину жизни прожил в СССР, вторую, бóльшую, в совсем другой стране – в России. В Иванове застал очереди за хлебом и молоком, «колбасные» поезда и автобусы, талоны на масло, а поступив в аспирантуру,

получил в московском ЖЭЖе «визитную карточку покупателя» (хорошо ее помню: голубая, с фотографией).

Сейчас в любом райцентре Центральной России до магазина с огромным выбором качественных и недорогих товаров (вот ни капли стеба и преувеличения!) большинство жителей дойдут за несколько минут пешком. Магазин не будет закрыт на обед или переучет. Вероятнее всего, там легко найдется нужный товар, а обслуживание окажется хорошим. Очереди на час не будет точно. А в областных городах и Москве обилие магазинов и торговых центров сегодня вполне схоже с торговым сервисом обыкновенной европейской страны. Как покупатели мы к этому привыкли и воспринимаем сегодняшний ритейл как должное, некий подарок судьбы. Так, будто это получилось как бы само.

Но нет. Каждый магазин – это тяжелый труд: предпринимателя, продавца, водителя, кладовщика, заведующего магазином... Тяжелый и результативный – в масштабах всей страны стало лучше. А это крайне важно. Все познается в сравнении. Простой альтернативный пример – больницы. Задам риторический вопрос: стало ли российское массовое здравоохранение лучше советского? (К слову сказать, законы и правила ритейла абсолютно распространяются на сферу услуг, дальше расскажу об этом.)

Главная причина успешности развития розничной торговли в России в том, что это одна из немногих отраслей экономики, где почти не присутствует государство (к нашему сча-



стью, пока еще). Бизнес многих тысяч предпринимателей в очень короткий срок создал инфраструктуру, которая при- близила нас к развитым странам.

Сегодня около 16 % российского ВВП генерируется в роз- ничной торговле<sup>1</sup>, а, вы удивитесь, это больше, чем вклад нефтегазовой промышленности страны. В торговой индус- трии работают более 13 миллионов человек<sup>2</sup> – около 18 % от всего занятого населения, а количество российских ма- газинов превышает 350 000<sup>3</sup>. А еще вы удивитесь, когда за- думаетесь над тем, что очень многие (сказать прямо – по- давляющее большинство, но статистических данных по это- му вопросу я не обнаружил) из работающих в современной торговле не имеют профильного образования. Причины раз- ные, одна из которых – отсутствие школы, преемственности, истории российского торгового образования. Советская тор- говля была заточена больше на товароведение и распределе- ние, да и технологии с тех пор изменились, без преувеличе- ния, революционно.

Американская, британская и другие европейские торго- вые школы (и книги по ритейлу) хороши, но имеют страно- вую специфику, каждая свою. Да и мало выпускников запад-

---

<sup>1</sup> По данным Росстата, ее доля в ВВП – порядка 16 %. В ней трудится око- ло 18 % от всего занятого населения страны:// [https://retailweek.ru/images/2017/retweek\\_web3.pdf](https://retailweek.ru/images/2017/retweek_web3.pdf).

<sup>2</sup> Российский статистический ежегодник, 2019. – Стат. сборник: // [https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/b19\\_13/Main.htm](https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/b19_13/Main.htm).

<sup>3</sup> <http://vestnikmckinsey.ru/retail/350-000-torgovyhkh-tochek-v-rossii>.

ных университетов строят свои карьеры в российских компаниях.

Хорошего русского современного учебника по торговому делу не знаю. Те, которые мне попадались, были скучными и мутными.

Пора сказать, что здесь и далее я высказываю свое личное мнение, часто буду ссылаться на мнения и идеи моих друзей, партнеров, коллег и сотрудников. Без претензий на свою/нашу непогрешимость и исключительность. Нимба у меня нет, могу ошибаться. Заранее прошу прощения, если что-то кому-то не понравится. Все люди разные.

Почему я считаю, что мое мнение может быть кому-то интересно?

Есть основания. Во-первых, мой предпринимательский стаж уже сильно превышает 30 лет. Будучи спортсменом, в конце 80-х годов прошлого века я имел возможность бывать за границей СССР и ездить по городам и весям нашей огромной тогда страны. Покупал и перепродавал одежду, электронике... По нынешним меркам, конечно, это была «работа ради работы», сущие копейки, но главное, что я получил тогда, – это отличный опыт ведения бизнеса на свой страх (в полном смысле этого слова) и риск. Свою первую компанию, научно-производственное предприятие, мы открыли вместе с моим папой<sup>4</sup> в 1991 году. С 1993 года я стал зани-

---

<sup>4</sup> Мой папа, Юрий Семенович Тверской, доктор технических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, эксперт в области систем управления

маться торговлей, сначала оптовой, а в 1997 году основал сеть розничных магазинов товаров для дома, ремонта и сада «Кенгуру». В настоящее время я являюсь генеральным директором ООО «Кенгуру» и владельцем торговой марки «Кенгуру». Семьдесят магазинов сети находятся в 37 городах центра России в Ивановской, Ярославской, Владимирской, Костромской и Московской областях. Два магазина (на момент, когда я пишу эти строки, – лето 2021 года) работают в Москве, один около метро «Выхино», другой – в Жулебино. Сегодня магазины товаров для дома, ремонта и сада «Кенгуру» обслуживают более 10 тысяч человек ежедневно. А за всю историю компании более 100 миллионов человек стали нашими покупателями. Поэтому мое мнение – безусловно, мнение эксперта.

Второй аргумент. По базовому образованию я инженер, по жизни – абсолютный «технар». А инженерный подход достаточно стандартен: чтобы в чем-то разобраться, требуется сначала понять принцип работы устройства или суть процесса в целом, затем сложить схему взаимодействия его отдельных частей. Поэтому взгляд кандидата технических наук на торговлю как единую систему, в которой все элементы так или иначе связаны друг с другом, определенно сможет помочь составить целостную картину функционирования современного торгового бизнеса.

Третье. Несколько лет назад один из моих преподавате-

лей (Юрий Федорович Битеряков, снова вспоминаю вас добрым словом, спасибо!) убедил меня написать курс по ритейлу и прийти с ним на университетскую кафедру. С тех пор на протяжении более 15 лет я преподаю в нескольких вузах, каждый новый учебный год переосмысливая заново то, что делаю ежедневно. Вот уж действительно, «чем дальше ты заходишь в море, тем глубже оно становится»<sup>5</sup>. А с 2017 года читаю «Технологии розничной торговли» для магистрантов Высшей школы экономики. Горжусь тем, что признавался одним из лучших преподавателей факультета бизнеса и менеджмента ВШЭ. Мои курсы, прочитанные студентам, и стали основой этой книги.

Но и это еще не все. В рамках корпоративного университета «Кенгуру» разработано множество различных учебных программ, материалов и методик, которые помогают нашим сотрудникам понимать современный торговый бизнес – то, чем они занимаются в рамках своей операционной деятельности. Лучшие из этих материалов адаптированы и также включены в состав каждой из глав.

Книга состоит из трех частей (сейчас вы держите в руках первую) – по словам издателей, сегодняшняя аудитория не готова к тысячестраничным текстам. Изначально мне было трудно воспринять саму идею разделения монолита на самостоятельные единицы, но на удивление задача решилась достаточно просто. Каждая часть логична и имеет ценность са-

---

<sup>5</sup> Венецианская пословица.

ма по себе. А вместе они составят законченную и цельную картину.

Кому будет полезно ее прочитать?

- **Владельцам различных бизнесов любого размера и качества – розничных, оптовых, производственных – любых!** Всем, кто продает. Если бы мне попалась похожая книга 3–5, а лучше 25 лет назад, скольких ошибок я бы не совершил! Конечно, вы не найдете тут ответов на все свои вопросы, но на очень многие – точно. А также новые идеи. Продвинутые поймут даже незначительные оттенки и полутона – для того чтобы отшлифовать свои бизнес-процессы. Начинающие предприниматели определенно потеряют по прочтении меньше денег, чем потеряли бы, оставаясь в неведении. Уверен, что, читая книгу, вы не единожды воскликнете что-то вроде: «Эх, вот ведь! Если б раньше!» Но лучше поздно, чем никогда.

А может, еще даже и не поздно. Для вновь открывающих розничный магазин – далее просто кладезь полезной информации. Почти пошаговая инструкция.

- **Сотрудникам средних и небольших торговых компаний, продавцам и младшим руководителям федеральных сетевиков.** Поймете суть бизнеса, увидите ошибки, которые допускают ваши руководители, поможете их исправить, если, конечно, на вашем предприятии это возможно. В любом случае – повысите свою капитализацию. А компанию при слу-

чае можно и поменять, было бы желание.

- Студентам экономических специальностей. Приложите лекала этой книги к тому, что говорят на лекциях ваши профессора. Если подходят, значит, вы выбрали правильный университет, вам повезло.

- Менеджерам федеральных ритейлеров. А вам и так уже повезло. Теперь можете спокойно разбираться, как это работает.

- Сотрудникам компаний, специализирующихся на оказании различных услуг, а особенно руководителям учреждений здравоохранения и образования (честно сказать, думаю, что мало кто из них прочтет эту книгу, но все же надеюсь).

- Поставщикам товаров и услуг торговым компаниям. Понять взгляд партнера всегда полезно. Особенно в нынешнее непростое время. Особенно арендодателям.

- Покупателям. Тем любознательным, кому интересно.

- Географически – жителям России и русскоязычным иностранцам, ведь общие законы торговли одинаковы везде в мире. Как и наша национальная специфика. Когда переведу эту книгу, буду рекомендовать ее своим англоязычным друзьям и партнерам, тут определенно есть свежие идеи: исторически так случилось, что российский ритейл во многом динамичнее западного (но – важное дополнение – не весь, не везде и не во всем).

Следует отметить, что чем выше уровень специализиро-

ванного образования читателя, тем большую отдачу от предлагаемого текста он сможет получить. Уровень магистерской программы ВШЭ подразумевает серьезную базу. Поэтому, если, уважаемый читатель, вам вдруг что-то покажется сложным для восприятия, не переживайте. Это не страшно, просто пропускайте и двигайтесь дальше, потом всегда сможете вернуться и переосмыслить на новом витке. «Рано или поздно все станет понятно, все станет на свои места и выстроится в единую красивую схему, как кружева. Станет понятно, зачем все было нужно, потому что все будет правильно»<sup>6</sup>.

Зачем эта книга мне?

Если ответить совсем коротко – я люблю людей и хочу сделать мир лучше.

Мне нравится помогать людям. Поэтому я и работаю в торговле.

Нравится отдавать. Поэтому я работаю в университетах. Хорошо понимаю, что те знания, которые я накопил и систематизировал за эти годы, будут полезны очень многим.

Я сам делаю так, как написано в этой книге. Моя «шкура на кону», если выражаться языком Талеба<sup>7</sup>. Поэтому абсолютно уверен, что большинство читателей из нашей инду-

---

<sup>6</sup> Эту цитату все знают, ее приписывают Льюису Кэрроллу, «Алиса в Стране чудес», но я не нашел ее оригинальный текст.

<sup>7</sup> Нассим Николас Талеб (Nassim Nicholas Taleb) – экс-трейдер, ученый-статистик, писатель, автор нескольких бестселлеров, один из которых так и называется – *Skin on the Game* («Рискуя собственной шкурой», переводится также как «Шкура на кону»).

стрии будут так или иначе использовать материалы книги в своей работе.

А это значит, что (российский) ритейл будет развиваться эффективнее. Предприниматели больше заработают. Разорится и закроется меньше магазинов. Страна получит больше налогов. Зарплата сотрудников индустрии станет конкурентоспособнее, а карьера – динамичнее. Покупатели будут меньше платить за лучший сервис. Ассортимент ритейлеров станет более сбалансированным, а товары из интернет-магазина будут доставляться точно вовремя. Повысится качество жизни многих тысяч людей, многих миллионов. И это круто!

Мне нравится думать о возможности моего личного вклада в развитие торгового дела в частности и в улучшение нашего мира вообще.

Меня это очень мотивирует.

Именно поэтому я и написал книгу, которую вы сейчас держите в руках.



## 1.2. Сверим часы. Базовые понятия и определения

Часто цитируют старинную (чуть ли не конфуцианскую) мудрость: «Правильно назвать вещь – значит правильно ее понять». И еще из той же серии: «Люди не понимают друг друга только в двух случаях: если они называют разными словами одну и ту же вещь или подразумевают разные объяснения одному и тому же слову».

Торговая деятельность (торговля) – вид предпринимательской деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров. Так определяет наш бизнес Федеральный закон от 28 декабря 2009 года № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации». И дальше: розничная торговля – вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

В прежнем<sup>8</sup> ГОСТ Р 51303–99 «Торговля. Термины и определения» было написано немного иначе и, по мне, лучше:

---

<sup>8</sup> С 1 апреля 2014 года в РФ вместо ГОСТ Р 51303–99 действует ГОСТ Р 51303–2013 «Торговля. Термины и определения», определение торговли в котором цитируется по вышеуказанному 381-ФЗ.

«торговля – вид предпринимательской деятельности, связанный с куплей-продажей товаров и оказанием услуг покупателям;

розничная торговля – торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью».

Филип Котлер (Philip Kotler) и Кевин Келлер (Kevin Lane Keller) определяют индустрию почти идеально: «К розничной торговле относятся все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для личного некоммерческого использования»<sup>9</sup>.

Наконец, на важный штрих («коммерческая деятельность») обращают внимание Барри Берман (Barry R. Berman) и Джоэль Эванс (Joel R. Evans): «Розничная торговля охватывает коммерческую деятельность, связанную с продажей товаров и услуг потребителям для личного, семейного или домашнего использования»<sup>10</sup>.

Совместными усилиями мы сформулировали исчерпывающее определение предмета, и звучит оно так: **розничная торговля** – это предпринимательская деятельность по продаже товаров или оказанию услуг непосредственно конеч-

---

<sup>9</sup> Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. В. Кузина. 15-е изд. – СПб.: Питер, 2018.

<sup>10</sup> Berman B. R., Evans J. R. Retail Management: A Strategic Approach. 12th Edition. – Pearson, 2013. – P. 3.

ным потребителям для их личного некоммерческого использования.

Это ключевое определение индустрии.

Каждое слово в нем исключительно важно.

«Предпринимательская» значит, что целью этой деятельности является систематическое получение прибыли.

«Деятельность по продаже товаров» подразумевает, что и огромный современный гипермаркет, и маленький магазин у дома, и бабушка, торгующая цветами в переходе, и продавец овощей – все они подчиняются общим законам индустрии, даже если и не знают их<sup>11</sup>.

«Деятельность по оказанию услуг» означает, что правилам, законам и тенденциям торговли подчиняются предприятия общественного питания, отели, банки, кинотеатры, такси (в последние годы это многим стало понятно), парикмахерские, химчистки, юридические и туристические агентства, образовательные<sup>12</sup> учреждения и многие другие игроки, оказывающие различные услуги.

Розничная торговля не ограничена стенами магазинов. Можно заказать билет на поезд в приложении для мобильного телефона или детское пальто из бумажного каталога; сидя

---

<sup>11</sup> По этому поводу часто вспоминаю анекдот, в котором приезжий спрашивает у местного жителя: «Скажите, уважаемый, если я пойду по этой улице, там будет вокзал?» – а тот отвечает: «Вокзал там будет, даже если вы туда не пойдете».

<sup>12</sup> Исходя из определения деятельность некоммерческих учреждений, например, в сферах здравоохранения и образования регулируется фундаментальными законами розничного бизнеса лишь частично (к сожалению).

у себя на кухне, купить косметику у представителя компании-продавца, который пришел к вам домой; приобрести товары в интернет-магазине или социальной сети или подписку на сервис Apple Music со своего компьютера на работе.

«Непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования» – это должно быть особо отмечено, так как поведение розничного потребителя в большинстве случаев категорически отличается от поведения оптовых покупателей (про опт будет совсем скоро).

Словосочетание «личное использование» в данном определении подразумевает, что товар может быть использован либо лично покупателем, либо членами одного с ним домохозяйства, иначе говоря, членами семьи покупателя.

«Ритейл» – русская транскрипция английского слова *retail*, широко используемый полный аналог словосочетания «розничная торговля».

Некоторые предпочитают писать и говорить «ретейл», недавно эта форма закрепились в словарях русского языка. Однако профессиональное сообщество, например издания «Ведомости» и «Коммерсантъ», Высшая школа экономики, продолжает использовать «ритейл». Лично я тоже к нему привык.

Retail или retailing? Разница, на первый взгляд, совсем небольшая. **Retail** – это существительное, которое может быть переведено и как «розничная торговля», и как «розничная продажа». **Retailing** – это герундий, форма, сочетаю-

щая в себе признаки существительного и глагола, и он ставит акцент на процессе<sup>13</sup>. Это означает, что грамматически корректный перевод термина *retailing* может быть сформулирован как «весь процесс розничной торговли от поставщика до потребителя». Это важно. И да, большинство толковых англоязычных учебников по ритейлу носят название *Retailing*.

**Услуга** – комплекс действий, произведенный исполнителем услуги по заказу покупателя (потребителя услуги), имеющий целью удовлетворение потребности покупателя (потребителя услуги).

(Согласно ГОСТ Р 50646–2012 «Услуги населению. Термины и определения» услуга есть «результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя услуг по удовлетворению потребности потребителя услуг», но по нескольким очевидным причинам согласиться с таким определением я не могу.)

Существует четыре важных различия между предложением услуг и товаров. По Котлеру<sup>14</sup>, услуги «нематериальны, неразделимы, изменчивы и несохраняемы». Мне больше нравится определять услуги через «четыре не»: неосвязаемость, несохраняемость, неразделимость и неоднородность.

---

<sup>13</sup> Аналогов герундия в русской грамматике не существует, поэтому для некоторых он сложен для понимания.

<sup>14</sup> Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. В. Кузина. 15-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – С. 416.

Необходимо отметить, что в торговой индустрии вообще и в этой книге в частности термин «товары» часто употребляется в значении «товары и услуги».

**Покупатель** – физическое лицо, являющееся клиентом предприятия розничной торговли.

Покупатель – самый важный человек в торговле. Известна и часто цитируется позиция Сэма Уолтона (Samuel Moore Walton), основателя самой крупной в мире розничной компании Walmart<sup>15</sup>: «Существует только один босс. Это покупатель. И он может уволить любого сотрудника компании от директора и ниже, просто потратив деньги где-нибудь еще»<sup>16</sup>.

Если посмотреть шире понятия «ритейл», на торговлю вообще, то покупателями торгового предприятия являются юридические и физические лица, использующие, приобретающие, заказывающие либо имеющие намерение приобре-

---

<sup>15</sup> Товарооборот Walmart в 2020 финансовом году составил 524 миллиарда долларов США. Для того чтобы понять действительный масштаб этой величины, можно сравнить бюджет компании Walmart Inc. с бюджетом Российской Федерации на 2020 год, который составляет 20,6 триллиона рублей, что по текущему курсу эквивалентно примерно 280 миллиардам долларов США. Доходы торговой сети Walmart в 1,9 раза превышают бюджет всего нашего государства (<https://en.wikipedia.org/wiki/Walmart>; [https://minfin.ru/ru/performance/budget/federal\\_budget/budgeti/2020/](https://minfin.ru/ru/performance/budget/federal_budget/budgeti/2020/)).

<sup>16</sup> Forbes / How Top CEOs Transform Companies Around The Customer, Like The New Kentucky Derby Videoboard. – 2014, Apr 21 // <https://forbes.com/sites/roberttreiss/2014/04/21/how-top-ceos-transform-companies-around-the-customer-like-the-new-kentucky-derby-videoboard/#1920309c32ac>.

сти или заказать товары и услуги.

С определением оптовой торговли в русском языке не все так просто. Классический словарь С. И. Ожегова говорит, что опт – это «купля и продажа большими партиями»<sup>17</sup>. Примем это как данность – в бытовом смысле разговорного русского языка прошлого века. Но в бизнесе значение слова «опт» совершенно другое – это абсолютный аналог английского wholesale.

Согласно 381-ФЗ<sup>18</sup>, оптовая торговля – это «вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности, в том числе для перепродажи, или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием».

**Оптовая торговля** – это любая деятельность по продаже товаров или услуг для их последующей перепродажи (коммерческий сегмент) либо использования в производстве/бизнесе (профессиональный сегмент) или для общественного блага (общественный сегмент).

Попросту говоря, опт – это не «сколько», а «кому».

Буквальный перевод слова wholesale – «продажа целиком», а английское retail берет начало от французского

---

<sup>17</sup> Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: Азъ, 1992.

<sup>18</sup> Федеральный закон от 28 декабря 2009 года № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», статья 2.

retailer – «отрезать». Запомним, пригодится.

**Оптовый покупатель** (клиент торгового предприятия) – юридическое или физическое лицо, приобретающее товары и услуги, необходимые для его коммерческой или иной профессиональной деятельности.

Вообще, оптовую и розничную торговлю непросто совместить, и чаще это разные бизнесы разных предприятий. Причиной тому являются отличия в мотивах принятия решений оптовыми и розничными покупателями.

Особые случаи:

- взаимоотношения купли-продажи товаров между физическими лицами (например, продажа личных вещей, бывших в употреблении) не являются предметом розничной торговли, так как предпринимательская деятельность (систематическое извлечение прибыли) у продавца фактически отсутствует;
- деятельность по продаже товаров или услуг государственным и муниципальным учреждениям имеет свою специфику. В РФ она регулируется федеральными законами «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ и «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ, о ней мы кратко поговорим в дальнейшем;



- прямые продажи производителей конечным потребителям (D2C – Direct to Customer) полностью подчиняются законам ритейла. При выборе стратегии вертикальной интеграции производственные компании выстраивают полностью независимые торговые каналы – создают собственные онлайн-магазины или открывают традиционные физические.

**Торговый канал** (маркетинговый канал, дистрибуционный канал, канал продаж) – путь товара от производителя – через любых посредников – до конечного потребителя (говоря более строго, от производителя до потребителя и далее – до конца жизненного цикла товара).

Похоже, что словосочетание «торговый канал» изначально имело некий метафорический смысл, акцентируя внимание на том, что товар как бы «плывет» по проложенному человеком пути от производителя до потребителя. В современных условиях имеет смысл говорить о матрице, или «сетке», каналов, посредством которых товар достигает своего покупателя.

Торговый канал определяет способ, которым продавец продает и доставляет товары и услуги своим покупателям.

«Торговый канал включает в себя все виды деятельности, связанные с передачей права собственности на товары с места производства на место потребления»<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Govoni N. A. Dictionary of Marketing Communications. – SAGE Publications,

Какие виды деятельности осуществляет торговое предприятие?

Существует очень точно определяющее торговлю английское слово – **merchandising**. Произошло оно от старофранцузского *marchand*, трансформировавшегося затем в *merchant* – торговец. Его широкое базовое изначальное значение можно перевести как «деятельность по продаже товаров»<sup>20</sup>.

Роджер Кокс (Roger Cox) и Пол Бриттайн (Paul Brittain)<sup>21</sup> вообще определяют мерчендайзинг каноническим выражением *«нужный товар в нужное время в нужном месте в нужном количестве по нужной цене»* и приписывают это утверждение Гарри Гордону Селфриджу (Harry Gordon Selfridge), основателю британской сети универмагов *Selfridges* и автору всем известной фразы «клиент всегда прав». Далее Кокс и Бриттайн пишут, что многие также считают это утверждение определением маркетинга.

Кстати сказать, у тех же авторов мы читаем – *right product*, что, как вы видите сами, переводим на русский язык как «нужный товар». В данном контексте я делаю это с целью упрощения. На самом деле надо говорить о «продукте» как комбинации материальной – сам товар – и нематериальных

---

Inc, 2003.

<sup>20</sup> Oxford Dictionary of English Third Edition. – Oxford University Press, 2010. – P. 1107.

<sup>21</sup> Cox R., Brittain P. Retailing: An Introduction. 5th Edition. Pearson Education Canada, 2004. – P. 117.

его составляющих. К этому мы еще неоднократно вернемся.

В настоящее время в англоязычных странах термин «мерчендайзинг» употребляется более узко, но в разных значениях: от «определение продукта или решений розничного продавца относительно продуктовой линейки»<sup>22</sup> до «товары, которые покупаются и продаются»<sup>23</sup>.

В России спектр употребления слова «мерчендайзинг» в еще более узком значении (кстати, «мы» понимаем под этим словом то, что «они» называют *visual merchandising*) также широк: от классического в профессиональной среде «маркетинг в стенах магазина»<sup>24</sup> до бытового – «выкладка товара на торговое оборудование».

Как правильно: мерчендайзинг или мерчендайзинг? Согласно словарю русского языка нормой де-юре является мерчендайзинг. Однако мерчендайзинг используется значительно чаще и, следовательно, является нормой де-факто.

Итак, определение продуктовой линейки. С этого базового решения начинается бизнес любого торгового оператора, другими словами, от ответа на вопрос «какой ассортимент товаров должен быть предложен покупателю» будут зависеть абсолютно все последующие действия компании-продавца.

---

<sup>22</sup> Marketing-dictionary / Merchandising // <https://marketing-dictionary.org/m/merchandising>.

<sup>23</sup> Cambridge Dictionary merchandise // <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/merchandise>.

<sup>24</sup> Канаян К., Канаян Р. Мерчендайзинг. – РИП-Холдинг, 2005. – С. 11.

Другим важным аспектом создания добавленной стоимости в торговле является функция физического перемещения товара от производителя до потребителя, называемая логистикой. По одной из версий, это слово происходит от французского *loger*, что означает «расквартировать и снабжать войска».

**Логистика** – это совокупный процесс планирования, реализации и координации физического перемещения товаров от производителя к покупателю наиболее своевременным, эффективным и экономически эффективным способом. Логистика рассматривает обработку и выполнение заказов, транспортировку, складирование, обслуживание клиентов и управление запасами как взаимозависимые функции в цепочке создания стоимости.

Логистика – «та часть цепочки поставок, которая планирует, внедряет и контролирует эффективный, эффективный прямой и обратный поток и хранение товаров, включая услуги, и связанной с ними информации от пункта отправления до пункта потребления для удовлетворения требований клиентов»<sup>25</sup>.

Все участники логистического процесса: производители, оптовики, сторонние логистические операторы и компания-продавец – взаимодействуя между собой, образуют так называемую цепочку поставок (*supply chain*).

---

<sup>25</sup> CSCMP (the Council of Supply Chain Management Professionals) // [https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx).

Как правило, сначала создается система управления логистикой внутри компании. Затем, по мере того как к ритейлеру приходит понимание, что эффективнее управлять торговым каналом в целом, строится некая «надкорпоративная» система.

Процесс объединения технологий и ресурсов, а также координации бизнес-процессов всех участников торгового канала называется **управлением цепочками поставок** (УЦП, Supply Chain Management, SCM).

Управление цепочками поставок есть «разработка бесшовных<sup>26</sup> процессов добавления стоимости, переходящих через границы организации, и управление ими для того, чтобы отвечать реальным нуждам конечного потребителя»<sup>27</sup>.

Как и где торговым оператором осуществляется передача прав собственности на товары и услуги, которые приобретает покупатель? Где заканчивается торговый канал?

Наиболее распространенным каналом продаж были и есть традиционные физически существующие магазины (иначе называемые офлайн-каналом), доля которых в розничной торговле по всему миру на сегодняшний день составляет более 80 %. Оставшиеся проценты делят между собой онлайн-канал и так называемые «традиционные немагазинные

---

<sup>26</sup> Слово seamless – «бесшовный» – применительно к торговле впервые появляется здесь при определении предмета УЦП, а через несколько лет оно совершенно органично станет базовым для понятия «омниканальность».

<sup>27</sup> *Cavinato J. L. The Supply Management Handbook. 7th Edition. – McGraw-Hill Education, 2006. – P. 893.*

продажи».

**Офлайн-магазин** (традиционный, стационарный, физический магазин) – физически существующая торговая точка; розничный магазин; магазин, находящийся в помещении; магазин, имеющий торговый зал; в англоязычной среде такой объект часто называют Bricks-and-Mortar (Brick-and-Mortar или Brick’n’Mortar), что в прямом переводе означает «кирпичи и раствор», то есть бизнес, имеющий физическое представление.

**Онлайн-магазин**, интернет-магазин – виртуальная (существующая в интернете) площадка, предназначенная для продажи товаров или услуг.

Появился труднопереводимый с английского неологизм Clicks-and-Mortar, созданный по аналогии и созвучию с Bricks-and-Mortar (и его вариации Bricks and Clicks, Clicks and Bricks, Bricks, Clicks and Flips, Chinchs and Funchs, WAMBAM (Web Application Meets Bricks and Mortar), который определяет бизнес-модель, объединяющую в себе и офлайн-, и онлайн-представленности.

**Традиционные немагазинные продажи** – личные продажи, продажи по каталогам, продажи через специализированные телевизионные каналы, продажи через торговые (вендинговые) автоматы, то есть продажи вне стационарных магазинов и не в интернете.

Несмотря на весь многолетний хайп вокруг «новых» каналов торговли (имеются в виду интернет-продажи), необ-

ходимо ясно понимать, что сегодня суммарные продажи онлайн-канала фактически занимают долю порядка 14 %<sup>28</sup> в общемировом ритейле и растут примерно на два процентных пункта ежегодно. Вне сомнений, «новые» каналы будут расти в дальнейшем, меняя общий торговый ландшафт, но их доля в сравнении с «традиционным» ритейлом в настоящее время относительно мала.

В современных условиях многие торговые операторы управляют семейством каналов или их совокупностью.

Если розничный оператор использует в своей деятельности только один канал, его называют моноканальным розничным предприятием. Если несколько каналов – мультиканальным (иначе – многоканальным), кросс-канальным (иначе – межканальным) или омниканальным.

**Мультиканальная розничная торговля** – это набор действий, связанных с продажей товаров или услуг по нескольким каналам или по всем каналам, распространенным одновременно, но при этом клиенты не могут инициировать взаимодействие и/или розничный продавец не контролирует интеграцию.

**Межканальная розничная торговля** – это набор действий, связанных с продажей товаров или услуг по нескольким каналам или по всем каналам, распространенным одновременно, но с частичным взаимодействием с клиентами

---

<sup>28</sup> Statista / Key Figures of E-Commerce // <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>.

и/или частичной интеграцией, контролируемой розничным продавцом.

Розничная торговля также может быть классифицирована как **кросс-канальная**, когда розничный продавец продает через более чем один канал, но не по всем распространенным каналам с полным взаимодействием, инициируемым клиентами, и/или полной интеграцией, контролируемой розничным продавцом<sup>29</sup>.

Мультиканальность – не такое новое понятие, как может показаться новичку в торговом бизнесе. Первым мультиканальным оператором в мире считается американская компания Sears, Roebuck and Co, начавшая продажи товаров по каталогам в 1892 году (и, кстати сказать, в 1912 году – через 20 лет своей деятельности – имевшая более 6 миллионов возвратных клиентов)<sup>30</sup> и открывшая свой первый офлайн-магазин в 1925 году.

С появлением омниканальности (приставка *omni*- образована от латинского слова *omnis* – «полнота», «всеобщность») меняется даже то, что казалось абсолютно неизменным, – терминология торговой индустрии. Розничное пред-

---

<sup>29</sup> *Simone A., Sabbadin E.* The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach// International Journal of Business and Management. – Vol. 13, No. 1, 2018. Published by Canadian Center of Science and Education ISSN 1833–3850 E-ISSN 1833–8119.

<sup>30</sup> *Nystrom P. H.* The Economics of Retailing. – New York: The Ronald Press Company, 1915. – P. 238.



приятие по определению не может быть омниканальным, ведь розничный канал – лишь один из товаропроводящих каналов. Поэтому лексический смысл словосочетаний «омниканальный ритейл» или «омниканальное розничное предприятие» несколько ограничен, так как определения «омниканальный» и «розничный» в определенной мере противоречат друг другу. Только словосочетания «омниканальный торговый оператор», «омниканальная торговая система» и т. п. являются грамматически правильными и приемлемыми по своему смыслу.

В настоящее время имеет смысл говорить об ограниченной омниканальности: многие торговые операторы стремятся выстроить полноценную омниканальную торговую систему, модернизируя существующую бизнес-модель, однако, рискну сказать, фактическое состояние дел говорит о том, что путь этот еще не пройден до конца никем в мире. Поэтому в дальнейшем, говоря об омниканальности, мы будем подразумевать под этим термином «ограниченную омниканальность, стремящуюся к полномасштабной».

**Омниканальная торговля** – «это набор действий, связанных с продажей товаров или услуг по всем распространенным каналам в одно и то же время с полным взаимодействием, инициированным клиентом, и полной интеграцией, контролируемой розничным продавцом»<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Beck N., Rygl D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing// Journal of Retailing and

Омниканальный торговый оператор использует в своей деятельности всю возможную совокупность комбинаций каналов продаж и коммуникаций с покупателями (офлайн-магазин, личные продажи, онлайн-витрину, интернет-магазин, телефонные консультации, мессенджеры, чат-боты, социальные сети, онлайн-приложения, дополненную и виртуальную реальности и др.), которые являются интегрированными и переплетенными друг с другом, едиными и бесшовными с точки зрения покупательского опыта.

Иначе говоря, омниканальный торговый оператор централизованно управляет взаимодействиями с различными покупателями, которые могут происходить по различным каналам, обеспечивая покупателю возможности выбора и свободного («бесшовного») переключения между каналами.

Например, покупатель формирует свой заказ на мобильном устройстве, оплачивает его в кассе офлайн-магазина, затем изменяет параметры заказа со своего домашнего компьютера. Адрес доставки корректируется по телефону, через мессенджер происходит информирование об актуальном движении заказанных покупателем товаров, а возврат излишне уплаченных денежных средств осуществляется ритейлером на банковскую карту. В социальной сети покупатель рассказывает об опыте потребления товара, а через несколько месяцев, когда покупатель будет физически находиться в торговом зале магазина, система пришлет ему push-

уведомление о необходимости покупки расходных материалов для ранее купленного товара.

Никакой фантастики тут нет, так (или почти так) уже сего дня работают десятки тысяч торговых операторов по всему миру. Омниканальность стала новым стандартом индустрии де-факто.

Социальная роль торгового предприятия – удовлетворение потребностей покупателя. Следовательно, и как бы банально это ни звучало, покупатель – это главный человек в магазине (омниканальной торговой системе).

Уже упоминавшаяся расхожая фраза – правильный товар, правильно предложенный в правильном количестве в правильном месте в правильное время по правильной цене с правильным уровнем сервиса – отражает суть торгового бизнеса лишь отчасти. Удовлетворение потребности покупателя означает «решение его проблемы», устранение, как сейчас часто говорят, «боли» покупателя.

**«Боль» покупателя** – проблема, желание решить которую является первопричиной взаимодействия покупателя с торговым оператором.

Соответственно, **миссия**, или предназначение, торговой компании – это в широком смысле ответ на вопрос, какую проблему (или проблемы) покупателя помогает решить продавец, а в узком смысле – обеспечение покупателя нужным товаром (набором товаров) или услугой (набором услуг). Формализованные варианты заявлений о миссии розничных

компаний различаются между собой в зависимости от видения будущего, выбранной стратегии, организационных моделей предприятия, личных предпочтений основателей компании и топ-менеджмента и пр.

**Целью** торговой компании как коммерческого предприятия является получение прибыли или, если говорить о более длинном временном отрезке, повышение стоимости компании.

А как связаны между собой *миссия* торговой компании и *прибыльность* коммерческого предприятия? Многие десятки раз, рассказывая в разных аудиториях о бизнесе, я вертикально складывал ладони, показывая, что одна из них символизирует миссию, а другая – прибыльность. Если выполняется миссия (покупатели любят магазин) и бизнес-модель предприятия обеспечивает получение прибыли – все отлично. Если повернуть одну из ладоней горизонтально – покупателям разонравился магазин, они перестали туда ходить, – миссия не выполняется. Что будет с прибылью через определенное время? Конечно, она сначала снизится, вскоре появится убыток. Вторая ладошка станет горизонтальной, как и первая. Компания уйдет с рынка. Если мы повернем другую ладонь – финансовые результаты неудовлетворительны, предприятие убыточно, несмотря на то что магазин востребован, что его любят покупатели. Тот же исход – раньше или позже вторая ладонь перейдет в горизонталь, компания покинет рынок.

Поэтому проблемы выбора между «быть востребованным покупателем» и «обеспечить прибыльность коммерческой компании» не существует. Это два обязательных условия для существования бизнеса.

Внимательный читатель может возразить, что современные реалии (российского) розничного рынка таковы, что существует немало компаний (а в онлайн-торговле их целая плеяда), которые являются (глубоко и долго) убыточными. Политкорректно отмечу очевидный факт: бизнес этих компаний не в ритейле, хотя бы просто потому, что в ритейле у них никакого бизнеса нет. Если выражаться более приземленно, то тут больше подходит словосочетание «развод лохов», а уж относительно кого – инвесторов, поставщиков или др. – оно применяется, не имеет особенного значения (извините). Хотя вполне возможно, что я мало понимаю в специфике данного вида предпринимательства и они когда-нибудь и «жахнут».

Если вернуться к прибыли как к цели торгового предприятия, то, говоря в общем, это несколько устаревшая парадигма. В середине 80-х годов прошлого века американский профессор Роберт Эдвард Фримэн (Robert Edward Freeman) привнес в мировую экономическую науку новый взгляд на бизнес, разработав теорию так называемых стейкхолдеров, по-русски – заинтересованных сторон. Узкая задача максимизации прибыли отдельно взятого предприятия красиво трансформировалась в философию win-win («выиграл-вы-

играл»), или так называемую игру с ненулевой суммой, когда выигрыш одного игрока не обязательно означает проигрыш другого (математически описана «теорией игр»).

Теория заинтересованных сторон Фримэна<sup>32</sup> говорит о том, что:

- коммерческая компания должна существовать в гармонии, соблюдая баланс интересов между собственниками, покупателями, сотрудниками, поставщиками и окружающим миром;
- конкуренция не означает разрушение, но может быть средством развития компании;
- чем больше контактов с покупателями обеспечивает предприятие, тем больше его польза для общества;
- покупатель становится соавтором продукта. И вот уже появился термин C2B – Customer-to-Business, – и существует масса примеров того, как покупатель совместно с производителем создает уникальный, так называемый кастомизированный, то есть подходящий конкретному человеку, товар<sup>33</sup>;
- обучение сотрудников как идет на пользу компании, так и повышает личную капитализацию работников;
- в рамках управления цепочками поставок альянс, который образуется между производителем и торговым операто-

---

<sup>32</sup> *Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach* Harper Collins College Div. – 1984.

<sup>33</sup> Например, на сайте New Balance вы можете создать уникальный дизайн кроссовок, используя конструктор.

ром, является взаимовыгодным;

- создание платформ способствует созданию дополнительной ценности для всех вовлеченных игроков.

**Платформа** – это совокупность инфраструктуры, которая обеспечивает взаимовыгодное взаимодействие различных экономических субъектов и интерфейса, обеспечивающего стандартизацию участников и низкие затраты на подключение.

Сегодня можно констатировать факт, что теория заинтересованных сторон применительно к торговой индустрии органично трансформировалась в идеологию платформ и что современная омниканальная торговая компания есть совокупность платформ – для покупателей, для сотрудников, для производителей товаров, для арендодателей и поставщиков других услуг.

Закончу раздел о базовых понятиях торговли важной лично для меня цитатой. Это Сэм Уолтон. Я подпишусь под каждым его словом.

«За всю свою карьеру в сфере розничной торговли я пришел к одному ведущему принципу. Он прост, и я без конца повторяю его снова и снова в этой книге. Уверен, что вас уже от него тошнит. Однако я все же повторю его еще раз: *секрет успеха в розничной торговле заключается в том, чтобы дать своему клиенту то, что он хочет*. И действительно: если вы продумаете его с точки зрения клиента, то захотите всего: широкого ассортимента качественных това-

ров, как можно более низких цен, гарантии, что вы останетесь довольны тем, что приобрели, доброжелательного и знающего обслуживающего персонала, подходящих для вас часов работы, бесплатной автостоянки, приятного впечатления от предшествующих посещений и покупок. Вы обожаете ходить в магазин, который каким-то образом превосходит ваши ожидания, и ненавидите, когда магазин причиняет вам неудобства. Вам не нравится, если вам не подходят часы его работы или когда вас там просто-напросто не замечают.

Я усвоил этот урок, торгуя в маленьких городках, то есть там, где прожил всю свою жизнь»<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Уолтон С. Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart / Пер. с англ. Х. Новак. – Альпина Паблишер, 2011.



## **1.3. Что нужно покупателю и сколько он за это платит**

Абсолютно все, что производится на нашей планете, абсолютно каждый конкретный товар или услуга предназначены для удовлетворения потребности какого-либо розничного или оптового покупателя. Это означает, что любая покупка любого товара начинается с потребности, которую покупатель стремится удовлетворить, а совокупный спектр потребностей 7,5+ миллиарда человек и бесчисленного множества различных предприятий непостижимо огромен.

Строго говоря, в контексте описания процессов купли-продажи следует говорить не о потребностях, а о желаниях (потенциального) покупателя подчеркнуть исключительную субъективность как принятия решения собственно о покупке, так и выбора объекта покупки. «Если мы глубоко проанализируем рядовые желания, которые возникают у нас в повседневной жизни, мы обнаружим, что они имеют по крайней мере одну важную особенность: они обычно представляют собой скорее средства достижения целей, чем сами цели. Нам хочется иметь деньги, чтобы мы могли купить машину. В свою очередь, нам хочется иметь машину, потому что машина есть у соседей, а нам хочется быть не хуже, чем они, то есть таким образом мы сможем сохранить самоуважение, а значит, добиться любви и уважения от окружа-

ющих. Обычно, когда сознательное желание подвергают анализу, выясняется, что мы можем заглянуть дальше и увидеть другие, более фундаментальные цели личности»<sup>35</sup>. Поэтому в случае, когда человек покупает сто первый галстук или двадцатую пару обуви, следует говорить не о его потребности в данных товарах как таковых, а о желаниях, иерархия которых широко известна и называется **пирамидой Маслоу**.

В основе пирамиды лежат физиологические потребности. Упрощенно говоря, голодный человек не может думать ни о чем другом, кроме как о еде. После удовлетворения физиологические потребности «засыпают», пробуждаясь и вновь начиная доминировать, если что-то пойдет не так. Здесь важно заметить, что человек, когда-либо подвергавшийся лишениям, по-другому испытывает состояние удовлетворения в сравнении с тем, кто никогда не нуждался.

После того как физиологические потребности относительно удовлетворены, появляется группа потребностей в безопасности – человек стремится к защищенности и стабильности, не желает чувствовать страх или тревогу. В контексте стремления к безопасности и стабильности Абрахам Маслоу (Abraham Harold Maslow) рассматривает общераспространенное предпочтение индивидом знакомых вещей незнакомым и вводит понятие «неприятие потерь». Дани-

---

<sup>35</sup> Маслоу А. Х. Мотивация и личность / Пер. с англ. Н. Мухиной, Т. Гутман. – СПб.: Питер, 2016.

эль Канеман (Daniel Kahneman)<sup>36</sup> и Амос Тверски (Amos Tversky)<sup>37</sup> впоследствии творчески разовьют эту идею, закладывая основы так называемой поведенческой экономики. Теория перспектив Канемана – Тверски<sup>38</sup> говорит о том, что люди склонны переоценивать низкие вероятности возникновения альтернатив и недооценивать высокие вероятности<sup>39</sup>. Проще говоря, человек по-разному воспринимает объективно равные величины в зависимости от того, теряет он данный ресурс или приобретает его (совсем по-простому: терять свое мы не любим). На базе теории перспектив основаны современные методы ценообразования, о которых мы подробно поговорим в дальнейшем.

---

<sup>36</sup> Даниэль Канеман – израильско-американский психолог. Один из основоположников поведенческой экономики, в которой объединены экономика и когнитивистика для объяснения иррациональности отношения человека к риску в принятии решений и в управлении своим поведением. Знаменит своей работой, выполненной совместно с Амосом Тверски и другими авторами, по установлению когнитивной основы для общих человеческих заблуждений в использовании эвристики, а также для развития теории перспектив; лауреат Нобелевской премии по экономике 2002 года.

<sup>37</sup> Амос Тверски – израильско-американский психолог, совместно с Д. Канеманом разработал теорию перспектив, Нобелевская премия за которую была вручена в 2002 году (только Д. Канеману в связи со смертью А. Тверски в 1996 году).

<sup>38</sup> *Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро / Пер. с англ. А. Андреева, Ю. Деглиной, Н. Парфеновой. – М.: АСТ, 2014.*

<sup>39</sup> Например, нам кажется, что вероятность выиграть в лотерею у нас велика, хотя математика говорит об обратном. И мы ездим на мотоцикле, считая, что неприятные последствия нас не коснутся, – преуменьшаем вероятность наступления события.

Следующая, третья группа потребностей в иерархии Маслоу – потребности в любви и принадлежности – потребности давать и получать любовь, быть частью социума, группы людей.

Четвертой группой принято считать потребность в самоуважении, уверенности в себе, в ощущении своей ценности, полезности и необходимости в мире, а также в заслуженном уважении со стороны окружающих.

Наконец, верхним уровнем пирамиды Маслоу является удовлетворение *потребности* в самоактуализации, в предназначении – человек должен стать тем, кем он может быть.

У большинства людей базовые потребности организованы в соответствии с вышеизложенными принципами, и редкие исключения только подтверждают данное правило.

Итак, *материальность любой потребности в своей основе имеет нематериальную форму*. От самых простых – покупка батона хлеба или колбасы обусловлена чувством голода (потребностью в выживании); заключение ипотечного договора на приобретение квартиры – потребностью в безопасности; покупка «Феррари» призвана подчеркнуть статус человека, удовлетворить его потребность в признании другими людьми. Есть и более сложные конструкции: магазин косметики, например, не продает тушь и помаду – он продает мечту быть красивой и любимой, предназначение дрели – совсем не дырка в стене, не вкрученный туда дюбель-гвоздь и даже не висящее зеркало, а уют в квартире, создание атмо-

сферы домашнего очага<sup>40</sup>. Для продавца очень важно понимать чувства и устремления своего покупателя как базовый источник его потребностей и желаний.

Чтобы удовлетворить потребность/желание («боль») покупателя, главное, что требуется от торгового оператора, – обеспечить наличие нужного товара в достаточном для решения проблемы покупателя количестве. Товар должен оказаться у покупателя *в нужном месте и в нужное время*. Если эти условия будут выполнены, покупатель соотнесет предлагаемую цену на товар с той ценностью, которую он ожидает получить от обладания данным товаром. Если ожидаемая ценность будет больше или равна предлагаемой цене товара, покупатель совершит покупку; иначе – выберет один из следующих вариантов: будет искать аналог требуемого товара по более низкой цене, изменит свои предпочтения по товару, воздержится от покупки (до тех времен, когда либо уменьшится цена товара, либо возрастет его субъективная ценность), откажется от покупки.

Важно еще раз подчеркнуть, что цена на товар, являющаяся объективной величиной, субъективно оценивается в каждый момент времени, предшествующий каждой покупке каждым конкретным покупателем исходя из его субъективного понимания ценности обладания данным товаром; или,

---

<sup>40</sup> Но та же дрель может быть использована и для обеспечения безопасности – поменять замок в двери, построить забор вокруг дома и пр. Таким образом, один и тот же предмет может служить для удовлетворения совершенно разных потребностей, даже по уровню в пирамиде Маслоу.

говоря иначе, при каждой торговой сделке цена на предлагаемый торговым оператором товар соотносится с представлением покупателя о некоей «справедливой» цене.

Роль «справедливости» цены в условиях развития омниканальности постоянно увеличивается. Современный покупатель может легко получить информацию о цене товара не только у разных торговых операторов, но и часто непосредственно у производителя, что делает проблему восприятия цены товара покупателем исключительно острой.

Итак, первое, что нужно покупателю от торгового оператора, – это товар<sup>41</sup>, который нужен покупателю (прошу прощения за тавтологию, но это критически важное замечание) для удовлетворения «боли» покупателя. При этом покупатель понимает, что где-то этот товар можно купить дешевле, и постоянно рассматривает эту опцию как некий запасной вариант на случай, если что-то пойдет не так.

Но если сделка все-таки совершается, покупатель сознательно платит продавцу больше, чем он мог бы потратить в другое время (в другом месте, у другого продавца...), именно за то, что нужный покупателю товар оказался в нужное время у него под рукой (говоря вообще, в нужном покупателю месте) в нужном количестве.

Итак, если *покупатель купил товар, это означает: предложенная продавцом ценность (CVP – Customer Value*

---

<sup>41</sup> Повторюсь, здесь и далее в этом разделе слово «товар» употребляется в значении «товар или услуга».

*Proposition*), донесенная до покупателя с помощью уникального торгового предложения (УТП, или USP – Unique Selling Proposition), по достоинству оценена и принята адресатом, который «голосует своим кошельком» при совершении каждой торговой сделки.

**Ценность, предложенная покупателю (CVP)**, – основа конкурентоспособности торгового оператора или то, что выделяет его из массы конкурентов, – это особое сочетание предложения собственно товара, места его продажи, времени начала физического обладания покупателем товаром, цены товара и покупательского опыта в процессе торговой сделки.

**Уникальное торговое предложение (УТП)** – это то, как продавец транслирует покупателю уникальность своего продукта, дифференцируясь тем самым в его глазах от конкурентов<sup>42</sup>.

Чтобы не путаться, предлагаю сравнивать CVP с «конфеткой» (это «внутреннее» содержимое продукта торгового оператора), а USP – с «фантиком» (это как продукт привлекает внимание покупателя своей «внешней» стороной). А на вопрос, во что нужно инвестировать, в «конфетку» или в «фантик», есть четкий ответ. Инвестировать нужно в «фантик», но только после того, как «конфетка» достигла удовлетвори-

---

<sup>42</sup> Американская маркетинговая ассоциация определяет УТП как «подход к разработке рекламного сообщения, концентрирующийся на уникальной отличительной особенности продукта, которая важна как для покупателя, так и для уникальной силы рекламируемых продуктов при сравнении с продуктами конкурентов»: <https://marketing-dictionary.org/u/unique-selling-proposition>.

тельного качества. Если в магазине нет нужного покупателю товара, то какое бы ни было там качественное освещение – покупки не будет.

А за что платит покупатель? Или можно сформулировать вопрос несколько иначе: как формируется цена на товар в офлайн-магазине? А в интернет-канале?

На первый взгляд, ответы на эти вопросы кажутся несложными. Очевидно, что при покупке товара покупатель оплачивает стоимость его производства (если быть более точным, то запрашиваемую производителем «входную» для торгового оператора цену товара, которая включает издержки на его производство, на его продвижение и прибыль производителя), стоимость доставки товара до места продажи (строго говоря, стоимость затрат на логистику – транспортировку и хранение товара) и все остальные затраты торгового оператора – так называемые издержки обращения.

В следующих главах мы будем разбирать эти составляющие подробно и с разных сторон, пока просто поговорим о затратах торгового оператора в контексте создания им добавленной стоимости для покупателя, ведь каждый раз, когда совершается покупка, сам факт осуществления свободной рыночной сделки подтверждает полезность торгового предприятия, иначе покупатель выбрал бы другой магазин!

**Итак, покупатель оплачивает все затраты торгового оператора:**

- стоимость товара на «входе» в торговую компанию;



- затраты, связанные с управлением ассортиментом торгового предприятия;
- зарплату продавцов;
- аренду торговой площади;
- коммунальные расходы;
- амортизацию торгового и другого оборудования;
- затраты на транспортировку товара;
- затраты на распаковку, маркировку, хранение и прочие действия с товаром;
- затраты, связанные с потерями товара (порчу, истечение срока годности, хищения и т. д.);
- проценты, уплачиваемые банку за предоставление кредита на оплату товара (строго говоря, это стоимость финансового ресурса на время нахождения товара в торговом канале);
- затраты на рекламу и продвижение;
- затраты на аппаратные и программные средства автоматизированного управления торговым предприятием;
- затраты на управление торговым предприятием;
- прочие затраты;
- налоги,

а также формирует чистую прибыль торгового оператора.

Вне зависимости от страны деятельности, прибыльность различных торговых операторов колеблется в широком диапазоне – от убытка до 10 % от оборота, средневзвешенная прибыль торговой индустрии по миру составляет около 2 %

(табл. 1.1). Два процента – это очень важная цифра, своего рода камертон, с которым торговому оператору нужно сверять каждое свое решение вне зависимости от того, в какой плоскости оно находится.

**Таблица 1.1.** Сравнение прибыльности различных ритейлеров<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> На основе данных отчета Deloitte «Global Powers of Retailing 2019» (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>) и данных компаний.

Наименование торгового оператора	Доля чистой прибыли/убытка в обороте торгового оператора, данные за 2019 год, %
The Home Depot, Inc	8,6
Walmart Stores Inc	2,1
Amazon.com, Inc	1,7
Walgreens Boot Alliance, Inc	3,5
Tesco Plc	1,5
Топ-10 мировых ритейлеров, среднее	2
Топ-100 мировых ритейлеров, среднее	2,3
X5 retail group («Пятерочка», «Перекресток», «Карусель»)	2,1
«Магнит»	2
«Лента»	-0,5
«Леруа Мерлен»	2,9
«М.Видео — Эльдorado»	2,5
«Петрович»	4,9
«Максидом»	8,2
«Озон»	Убыточен, точные данные не раскрывает
Wildberries	3,8

«А если магазин убыточный?» – спросит внимательный читатель. Это значит, что затраты по продаже товара, которые понес торговый оператор, больше суммы, которую заплатил покупатель. Но я бы совсем не советовал радоваться такой «удачной сделке». Деньги потрачены, кто-то их заплатил. Это мог сделать инвестор в ожидании будущей прибыли, тогда он понимает, что рискует. Но, по моему опыту на-

блюдателя за торговым рынком, чаще бывает, что жертвами таких «пирамид» становятся вполне себе порядочные производственные компании, которые в конце концов не получают оплату поставленного товара от разорившегося ритейлера... и, конечно же, включают данные убытки и резерв на возможные потери в цену продаваемого товара. Круг замыкается. Убыток торгового оператора «тонким слоем» размазывается по всем участникам рынка. Чудес не бывает. За все в конечном итоге платит покупатель.

Удобно представить структуру цены товара на полке магазина в виде круговой диаграммы, а табл. 1.2 и рис. 1.1 упрощенно расшифровывают структуру себестоимости, или, иначе говоря, структуру создания добавленной стоимости в торговом канале. Она показывает долю затрат торгового оператора в цене товара, а табл. 1.3 – удельный вес каждой затраты в структуре затрат.

Это учебный пример, основанный на реальных, но усредненных данных по индустрии, его я много лет показываю студентам. В зависимости от специфики товара, канала, формата торгового оператора фактические цифры/доли могут меняться, но тут важна суть. Итак, когда покупатель платит в кассу магазина 100 рублей за товар (см. табл. 1.2), 60 рублей из них получит поставщик товара (чаще производитель, но тут возможны варианты, далее мы подробно разберем эту тему), по 10 рублей уйдет на логистику и зарплаты персонала магазина, 6 рублей заберет арендодатель помещения, в кото-

ром находится магазин, 4 рубля уйдет банку в виде процентов за кредит, 3 рубля – на налоги, 5 рублей – на содержание сотрудников офиса и управленцев, рекламу, потери, эквайринг, коммунальные и прочие расходы, и 2 рубля составит прибыль торговой компании.

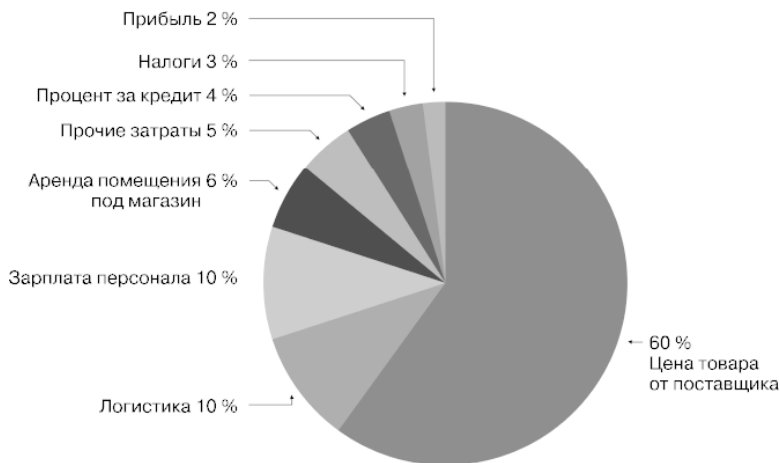
У Ульяма Дэвидсона (William R. Davidson) со товарищи<sup>44</sup> встречаем похожие числа, в зависимости от формата магазина поставщик получает: от супермаркета – 80 %, от универмага – 55 %, от специализированного магазина одежды – 50 %; прибыль: супермаркета – 2 %, универмага – 5 %, спецмага – 7 %.

**Таблица 1.2.** Пример структуры создания добавленной стоимости в торговом канале, упрощенно

Перечень издержек торгового оператора	Доля издержек торгового оператора в цене товара, %
Цена товара от поставщика	60
Логистика	10
Зарплата персонала	10
Аренда помещения под магазин	6
Прочие затраты	5
Процент за кредит	4
Налоги	3
Прибыль	2
Итого	100

---

<sup>44</sup> Davidson W. R., Sweeney D. J., Stampfl R. W. Retailing Management. 6th Edition. – John Wiley and Sons, 1988. – P. 12.

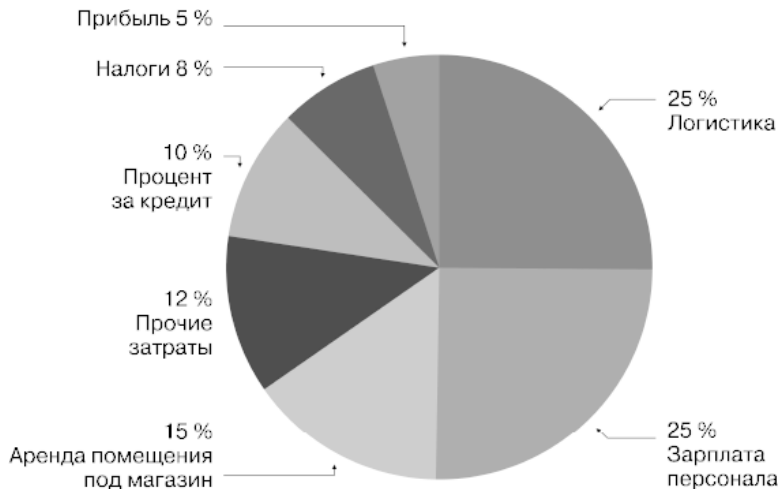


**Рис. 1.1.** Структура создания добавленной стоимости

Если рассматривать структуру затрат (издержек обращения) торгового оператора (см. табл. 1.3 и рис. 1.2), удобнее говорить о процентах. По 25 % составят затраты на продавцов и логистику, 15 % – аренда помещения, 10 % – проценты за кредит, 7,5 % – налоги, 12,5 % – прочие затраты, 5 % – прибыль.

**Таблица 1.3.** Удельный вес каждой затраты в торговом канале, упрощенно

Перечень издержек торгового оператора	Структура издержек торгового оператора, %
Логистика	25
Зарплата персонала	25
Аренда помещения под магазин	15
Прочие затраты	12,5
Процент за кредит	10
Налоги	7,5
Прибыль	5
Итого	100



**Рис. 1.2.** Структура создания добавленной стоимости в торговле

*Это и есть структура создания добавленной стоимости*

*в торговле, иначе говоря, то, за что покупатель платит компании-продавцу, то, зачем существует торговля.*

Более сложный учебный пример приведен в табл. 1.4. В нем более подробно раскрыта структура издержек торгового оператора.

**Таблица 1.4.** Пример структуры создания стоимости в торговом канале



Перечень издержек торгового оператора	Доля издержек торгового оператора в цене товара, %
Цена товара от поставщика	60
Затраты на управление ассортиментом	1
Затраты на распаковку, маркировку, хранение и прочие действия с товаром	3
Процент за кредит	4
Зарплата торгового персонала	10
Аренда помещения под магазин	5
Коммунальные затраты	2
Амортизация	2
Потери	1
Реклама и продвижение	1
Затраты на программные средства	1
Управленческие расходы	2
Затраты на транспортировку товара	2
Прочие затраты	1
Налоги	3
Прибыль	2
Итого	100

В табл. 1.5 приведен реальный пример текущей структуры издержек торгового оператора.

**Таблица 1.5.** Реальный кейс<sup>45</sup> структуры создания добав-

## ленной стоимости в торговом канале

Перечень издержек торгового оператора	Доля издержек торгового оператора в цене товара, %
Цена товара от поставщика	66,6
Оплата труда персонала магазинов, складов и транспортной логистики, включая уплату их НДФЛ и мотивационные расходы	9
Аренда торговых и складских площадей	4,5
Коммунальные платежи	2,4
Потери	4
Амортизация активов (оборудование и здания)	3,5
Внеоперационные расходы, связанные с налогом на прибыль, обслуживанием долговых обязательств	8
Прибыль	2
Итого	100

Доля валовой маржи<sup>46</sup> в структуре создания добавленной стоимости торговым оператором зависит от многих факторов и различается от бизнеса к бизнесу, от страны к стране – например, в продуктовом ритейле, согласно открытым данным, составляет от 22 % у «Ленты» до 38 % у «Азбуки вкуса» (табл. 1.6).

**Таблица 1.6.** Сравнение маржинальности различных ри-

---

<sup>46</sup> Валовая маржа (ВМ) – разность между выручкой (В) и суммой продаж в приходных ценах (ПЦ), измеряется в рублях.  $ВМ = В - ПЦ$ .

Наименование торгового оператора	Формат и географическая представленность	Доля валовой маржи в обороте торгового оператора, данные за 2019 год, %
X5	Мультиформатная сеть в РФ	32
«Азбука вкуса»	Сеть супермаркетов в РФ	38
«Магнит»	Мультиформатная сеть в РФ	23
«Лента»	Мультиформатная сеть в РФ	22
«Дикси»	Сеть «мягких дискаунтеров» в РФ	25
«М.Видео — Эльдорадо»	Сеть «убийц категории» в РФ	25
Kroger	Сеть супермаркетов в США	21
Whole foods	Сеть премиальных супермаркетов в США, Канаде и Великобритании	38

## Создание добавленной стоимости провайдерами услуг

Оказание услуг имеет свою специфику.

Ниже приведен реальный кейс, отражающий пример структуры затрат в бизнесе предоставления транспортных услуг.

«Таксуй, пока молодой...» – так начинается заголовок

---

<sup>47</sup> На основе данных отчета Deloitte «Global Powers of Retailing 2019» (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>) и данных компаний.

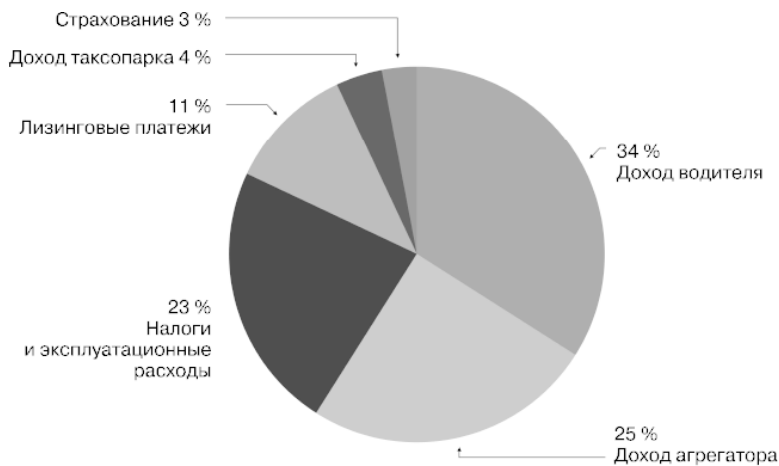
статьи<sup>48</sup> А. Волобуева, опубликованной в газете «Известия» 11 января 2020 года. Водитель такси в Москве, говорится в ней, может заработать 20–25 тысяч рублей в месяц при стандартном восьмичасовом рабочем дне. Меня статья заинтересовала тем, что в ней описана примерная структура создания добавленной стоимости в такси. Так, при 300-часовом графике работы водителя в месяц, согласно приведенным данным, по 3 % затрат приходится на лизинговые платежи и страхование (каско и ОСАГО), 4 % составляет доход таксопарка, 8 % – возмещение стоимости машины, взятой в лизинг. Налоги и эксплуатационные расходы съедают еще 23 %. Чистый доход таксиста, согласно статье, – порядка 34 % от выручки, а 25 % получает агрегатор (табл. 1.7 и рис. 1.3).

**Таблица 1.7.** Пример структуры создания добавленной стоимости провайдером услуг

---

<sup>48</sup> *Волобуев А.* Таксуй, пока молодой: подсчитан средний заработок московских водителей // Известия, 2020. – 11 февраля // <https://iz.ru/974304/aleksandr-volobuev/taksui-poka-molodoi-podschitan-srednii-zarabotok-moskovskikh-voditelei>.

Перечень издержек оператора такси	Доля издержек оператора такси в цене услуги, %
Доход водителя	34
Доход агрегатора	25
Налоги и эксплуатационные расходы	23
Лизинговые платежи	11
Доход таксопарка	4
Страхование	3
Итого	100

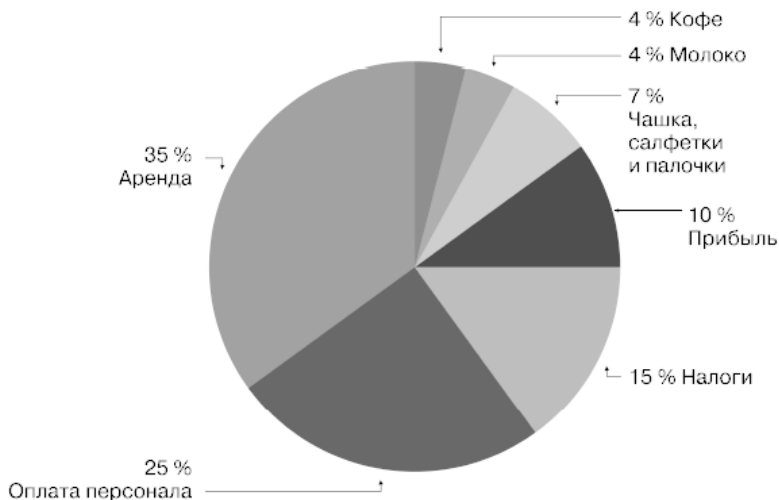


**Рис. 1.3.** Структура создания добавленной стоимости провайдером услуг

Общественное питание также имеет свою специфику (табл. 1.8 и рис. 1.4).

**Таблица 1.8.** Пример структуры создания добавленной стоимости предприятием общественного питания

Перечень издержек предприятия общественного питания	Доля издержек предприятия общественного питания в цене товара, %
Кофе	4
Молоко	4
Чашка, салфетки и палочки	7
Прибыль	10
Налоги	15
Оплата персонала	25
Аренда	35
Итого	100



**Рис. 1.4.** Структура создания добавленной стоимости

Financial Times в статье «От зерна до кружки, что входит в цену вашего кофе?»<sup>49</sup> анализирует распределение затрат оператора общественного питания на чашку кофе в Великобритании.

Кроме того, авторы упомянутой статьи распределяют затраты на кофе между всеми участниками цепочки поставок – кофейным фермером, обработчиком зерен, логистическим оператором, экспортером и компанией по обжарке кофе (табл. 1.9).

**Таблица 1.9.** Пример углубления в структуру создания добавленной стоимости предприятием общественного питания

Перечень составляющих затрат в структуре цены кофе для предприятия общественного питания	Доля издержек предприятия общественного питания в цене товара, %
Кофейный фермер	0,4
Обработчик зерен	0,16
Логистический оператор	0,12
Экспортер	0,08
Компания по обжарке кофе	3,24
Итого	4

---

<sup>49</sup> From bean to cup, what goes into the cost of your coffee? by Chelsea Bruce-Lockhart and Emiko Terazono// <https://www.ft.com/content/44bd6a8e-83a5-11e9-9935-ad75bb96c849>.

Из табл. 1.9 следует, что доля маржи всей цепочки создания ценности «чашка кофе» составляет 99,6 %. Это означает, что фермер, который вырастил зерна кофе, получит ни много ни мало по 40 копеек из каждых 100 рублей, которые вы заплатили бариста. Такова себестоимость сырья или товара, остальное – доля услуг, которые создаются многими людьми и компаниями вдоль по цепочке движения кофе от зерна до чашки потребителя.

Итак, *структура затрат зависит от ассортимента продаваемого товара, формата торгового оператора, физической локации магазина и др.* Например, если магазин расположен в торговом центре, арендная плата за квадратный метр торговой площади, как правило, выше среднегородской, значит, доля аренды в издержках высокая. А если ТЦ сам по себе пафосный, да еще и этаж первый, – она очень высока. Доля логистических затрат экстремально высока, например, при продаже строительных материалов, цена которых относительно невелика. Далее мы будем останавливаться на этом подробнее. Питер Друкер (Peter Ferdinand Drucker) в свое время отмечал, что «каждая организация действует на основании своей теории бизнеса, другими словами, на основании ряда представлений о том, в чем заключается ее бизнес, каковы ее цели, как определяются результаты, кто ее потребители, что эти потребители ценят и за что платят»<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / Пер. с англ. Н. Макаровой. – М.:



Так в очередной раз миссия торговой компании «сходится» с деньгами покупателей; деньги, которые платят покупатели, есть плата за субъективную, по мнению покупателя, ценность предложения торгового оператора «здесь и сейчас»; ценность вытекает из инфраструктуры торгового предприятия, которая, в свою очередь, обусловлена миссией компании. Круг замыкается снова.

## **1.4. Стратегия (омниканальной) торговой компании**

Может быть, и стоило написать здесь «стратегия коммерческой компании», но книг по «стратегии вообще» многие сотни. Поэтому считаю разумным ограничиться тем узким предметом, в котором имею достаточную экспертность.

И снова П. Друкер, продолжение: «Стратегия есть способ реализации теории бизнеса в практической деятельности. Цель практической деятельности – обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов в неконтролируемой среде, ибо стратегия позволяет организации осознанно искать и использовать себе во благо любые благоприятные стечения обстоятельств.

Кроме того, стратегия – это лучший способ проверки теории бизнеса. Если стратегия не обеспечивает достижения запланированных результатов, это первый серьезный признак того, что наступило время пересмотреть теорию бизнеса. То же самое относится и к неожиданному успеху: он зачастую указывает на то, что теория бизнеса нуждается в доработке. Ибо только стратегия позволяет судить о том, в чем для организации заключается “благоприятная возможность”. Если нет стратегии, то нет и способа определить, какие действия и решения организации способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и только

распыляют ресурсы»<sup>51</sup>.

Любое (успешное) коммерческое предприятие начинается с продукта, который востребован рынком. Продуктом торговой компании является формат магазина (об этом мы подробно поговорим в главе 2). Моноканальное торговое предприятие может иметь как один продукт (формат), так и несколько, но все эти форматы будут, исходя из самого определения, находиться в одном канале. Мультиканальность как таковая предполагает наличие нескольких продуктов в разных каналах, а омниканальность, кроме того, – полную интеграцию этих продуктов между собой.

Но любой продукт – согласно теории жизненного цикла – конечен, поэтому предприятие должно быть в состоянии постоянно изменяться в соответствии с изменениями требований покупателей, генерировать новые идеи, обучаться быстрее конкурентов, модернизировать существующие и запускать новые продукты... Иначе – раньше или позже, но неизбежно – компания покинет рынок.

Поэтому с точки зрения существования предприятия вообще жизненно необходимо обеспечить неразрывное сочетание двух факторов: правильного продукта и правильной компании.

Ицхак Адизес (Ichak Adizes)<sup>52</sup> говорит, что *формула успе-*

---

<sup>51</sup> Там же.

<sup>52</sup> Ицхак Калдерон Адизес (Ichak Kalderon Adizes) – бизнес-консультант: <https://adizes.ru/adizes-methodology/adizes-success-formula/>.

*ха есть частное внешней интеграции (как компания понимает рынок) и внутренней дезинтеграции (насколько предприятие управляемо).*

Соответственно, внешняя часть стратегии должна отвечать на комплекс вопросов относительно клиентов и продуктов компании, а внутренняя ее часть – о построении инфраструктуры и механизмов управления компанией.

## **Внешняя часть стратегии**

- Кто является целевыми клиентами, на какие потребительские сегменты нацелен продукт?
- Что является продуктом?
- Какие проблемы («боли») целевых покупателей устраивает предлагаемый продукт?
- Как предлагаемые продуктом ценности удовлетворяют потребности целевых покупателей?
- Как работает «формула прибыли» – каким образом продукт генерирует прибыль?

## **«Внутренняя» часть стратегии**

- Как создаются продукты?
- Какие инфраструктура и ключевые ресурсы требуются для реализации ценностных предложений каждого из про-

дуктов компании?

- Каким должно быть внутреннее устройство компании?
- Каких людей следует нанимать на работу? По каким принципам управлять персоналом?
- Какие процессы являются ключевыми в компании?

Мы с коллегами часто говорим о точках А и Б. Точкой А мы называем то место, где компания находится сейчас, а точкой Б – будущее, то, где мы хотим оказаться через какой-то период времени. Стратегия есть определение точки Б и пути в нее из точки А.

Хороший и простой пример определения стратегии – изучение английского языка. Есть цель – через год сдать IELTS на 7 баллов. Это и есть точка Б. Точка А – сегодняшнее знание языка, к примеру, на 3 балла. Соответственно, для того чтобы выполнить поставленную задачу, необходимо в течение следующего года ежеквартально улучшать знания на 1 балл – так мы определяем путь в точку Б, значит, это и есть наша стратегия. (Тактикой будет являться решение о выборе языковой школы и графика занятий, к примеру, пять дней в неделю по два часа в день. Операционная деятельность – это посещение занятий и выполнение домашних работ.) Это не так просто (не заниматься языком, а определять стратегию), как кажется на первый взгляд, потому что IELTS состоит из четырех блоков – Reading, Listening, Speaking и Writing – и, вероятно, внутри каждого блока нам потребуется разработка своей подстратегии.

*Формирование стратегических решений предполагает ответ на несколько блоков вопросов.*

*Первый блок: в какой бизнес мы вовлечены и где мы находимся сейчас?* Ответ на него подразумевает, что нужно сформулировать миссию предприятия, проанализировать текущее состояние рынка и условия конкуренции, определить критические факторы успеха, оценить ресурсы и способности, оценить результаты и эффективность прошлых стратегических решений.

*Второй блок: где мы хотим быть?* Требуется формализовать видение и стратегические цели, оценить стратегические альтернативы и выбрать точку Б.

*Третий блок: как попасть туда? Что мы должны сделать? Что нам мешает?* Отвечая на этот вопрос, необходимо структурировать проблемное поле и оценить риски, осмыслить текущее состояние, определить приоритеты и направления развития и продумать перечень шагов, которые необходимо осуществить.

«Стратегическая единица бизнеса является основным элементом в конкурентной среде. Майкл Портер отстаивает точку зрения, что конкурируют на рынках не компании, а бизнесы. Компания может иметь несколько бизнесов и конкурировать одновременно на нескольких рынках. Однако непосредственно конкуренция складывается на определенном рынке, где сталкиваются интересы стратегических единиц бизнеса, принадлежащих различным компаниям. Стра-

тегическая единица бизнеса напрямую связана с рынком, и именно она создает конкретные потребительские ценности»<sup>53</sup>.

Чрезвычайно важным является то, что, с одной стороны, на рынках конкурируют не компании, а бизнесы (внешняя сторона стратегии), но бизнесами управляют люди, структурированные внутри предприятия (внутренняя сторона стратегии). Таким образом, *внешняя сторона стратегии относится к продуктам, а внутренняя – к устройству компании*.

А бизнесы – это продукты (форматы) компании, точнее, каждая бизнес-единица есть проекция формата (или подформата) на локальный рынок, сформированный покупателями этого рынка и ограниченный конкурентами на этом рынке.

Из табл. 1.10 становится понятной разница между внутренней и внешней сторонами стратегии.

### **Таблица 1.10. Внутренняя и внешняя стороны стратегии**

---

<sup>53</sup> Константинов Г. Н. Стратегический менеджмент. Концепции. – М.: Бизнес Элайнмент, 2009. – С. 106.

Внутренняя сторона стратегии	Внешняя сторона стратегии
Стратегия — это понимание места и роли компании в будущем потоке событий, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ предприятия	Стратегия — это понимание места и роли продукта (формата) в будущем потоке событий, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ продукта (формата)
Стратегия — это интегрированный набор решений компании, направленных на достижение конкурентных преимуществ в соответствии с миссией и видением будущего, позволяющий определить позицию на рынке, распределить ресурсы и сбалансировать внутренние и внешние условия развития компании, текущие стратегические задачи и долгосрочные стратегические намерения	Стратегия — это интегрированный набор решений, направленных на достижение конкурентных преимуществ продукта (формата) в соответствии с миссией и видением будущего, позволяющий определить позицию продукта (формата) на рынке, распределить ресурсы и сбалансировать внутренние и внешние условия развития продукта (формата), текущие стратегические задачи и долгосрочные стратегические намерения относительно продукта (формата)

Проблема (и, очевидно, возможность) омниканальной компании состоит в том, что *омниканальность сама по себе — это не продукт, а свойство предприятия, степень (и в определенной мере результат) развитости его инфраструктуры и координации (синергии) продуктов компании между собой.*

Стратегия мультиканального торгового оператора не является стратегией развития продуктов компании (хотя данные стратегии, естественно, должны существовать как таковые). Нужно вести речь либо о стратегии трансформации моноканального торгового оператора в мультиканального, а мультиканального — в омниканального, либо о стратегии со-



здания «новой» компании, которая сможет создать требуемую инфраструктуру, отвечающую новым требованиям среды, окружающей торгового оператора.

Брайану Харрису (Brian F. Harris), которого считают основателем категорийного менеджмента, принадлежит актуальное ныне выражение: «Стратегия розничной торговли должна определять, где играть и как выигрывать во время нынешней волны трансформации индустрии»<sup>54</sup>.

**Очевидно, что точка Б для торгового оператора теоретически может находиться внутри одного из трех кластеров:**

- продавцы, комбинирующие офлайн- и онлайн-каналы – предприятия, или изначально пришедшие из офлайн-форматов и осваивающие онлайн (так поступает большинство традиционных офлайн-ритейлеров), или, наоборот, начавшие бизнес онлайн, а затем открывающие физические магазины;
- онлайн-продавцы, не использующие офлайн;
- офлайн-продавцы, полагающиеся только на свои физические магазины, не продающие онлайн, но использующие интернет для предоставления информации (в настоящее время так работает большинство автодилеров в мире, но я считаю это чрезвычайно уязвимой позицией; так, в Северной Америке появились новые полностью онлайн-автодилеры, которые завоевывают долю рынка с нарастающим тем-

---

<sup>54</sup> <http://www.thepartneringgroup.com/retail-consulting-services/retail-strategy/>.

пом).

**Возможны всего три варианта перехода от моно- к мульти- и омниканальности:**

- трансформация компании из офлайна в онлайн. Переход от предприятия, управляющего многими удаленными друг от друга бизнес-единицами, расположенными в разных физических локациях, к ИТ-компании, включающей в себя подразделения, управляющие традиционными продуктами. Требуется полная цифровая трансформация компании. Относительно успешные примеры существуют, это, например, отечественные Сбербанк, DNS и «М.Видео» или американский торговый оператор Best Buy, считающийся одним из пионеров омниканальности;

- переход из онлайн в офлайн. Этот вариант я вижу более сложным. Трудно привести пример успешной крупной онлайн-компании, которая добилась бы похожих успехов на офлайн-поле. Абсолютный мировой лидер онлайн-торговли Amazon имеет серию неудачных офлайн-проектов, начиная с практически провалившегося проекта Amazon Go<sup>55</sup> и заканчивая приобретением им компании Whole Foods, которую до настоящего времени он так и не смог полностью интегрировать в свою структуру<sup>56</sup>. Боюсь, что проблема пере-

---

<sup>55</sup> <https://www.theburnin.com/technology/amazon-go-stores-underperforming/>.

<sup>56</sup> <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/08/28/two-years-under-amazon-whole-foods-still-has-its-work-cut-out-to-erase-the-whole-paycheck-image/#526c2f464227>.

хода из онлайн в офлайн принципиально нерешаема. Запасемся попкорном и будем наблюдать за происходящим;

- создание «новой» изначально мультиканальной компании. И такой пример есть – это Apple. Товары Apple, форматы магазинов Apple (как физический Apple Store, так и онлайн-магазин apple.com) и услуги Apple (Genius Bar) действительно создают единый интегрированный и бесшовный опыт. В течение многих лет Apple является безусловным пионером и лидером омниканальности в мире. Неудивительно, что сейчас (по итогам 2019 года) это самый дорогой бренд в мире<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>.

## 1.5. «Три кита» торговли – ассортимент, интерфейс, логистика

Майкл Портер (Michael Eugene Porter)<sup>58</sup> выделяет пять общих категорий основных видов деятельности, которые, согласно мнению классика, присутствуют в работе компании любой отрасли: *внутренняя логистика, производственный процесс, внешняя логистика, маркетинг и розничная торговля, обслуживание (рис. 1.5).*

Не будем спорить с каноническим определением, просто посмотрим на него под нужным нам углом зрения.

Какой именно производственный процесс, если рассуждать в терминах Портера, какое превращение исходных материалов в конечный продукт лежит в основе торгового бизнеса?

Продуктом торгового оператора является формат магазина, об этом мы будем говорить в следующей главе. «Скелетом», на котором основан формат, выступает ассортимент – его формирование и последующее управление им. Объединим портеровские производственный процесс, внутреннюю логистику и обслуживание и назовем этот блок «управление ассортиментом», так получается даже более корректно.

---

<sup>58</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – С. 51.

Маркетинг и розничную торговлю переосмыслим и назовем интерфейсом между продавцом и покупателем. Интерфейс – слово емкое, а относительно торговли еще и глубокое, объяснения и расшифровка последуют через несколько страниц.



**Рис. 1.5.** Применение схемы пяти категорий М. Портера к торговой деятельности

С внешней логистикой все более или менее понятно, мы назовем ее просто логистикой.

Итак, делаем вывод: *торговля состоит из управления ассортиментом, обслуживания интерфейса и логистики.*

Зайдем с другой стороны. Вспомним, что ценность торгового оператора в глазах покупателя (CVP) заключена в «особом сочетании предложения собственно товара, места его продажи, времени начала физического обладания покупателем товаром, цены товара и покупательского опыта в процессе торговой сделки». Объединим товар и цену в ассортимент,

«место...» и «время...» в логистику, покупательский опыт красиво заменяется на интерфейс «продавец – покупатель»:

$$CVP = \text{ассортимент} + \text{интерфейс} + \text{логистика}.$$

Еще один «разрез» очень легко ложится на схему (или алгоритм), по которой работают интернет-магазины.

1. Определяется некий (ограниченный) *ассортимент*, который будет предлагаться к продаже.

2. Создается программный продукт – интернет-сайт, который станет *интерфейсом* между продавцом и покупателем.

3. Определяется механизм, с помощью которого продаваемый товар будет доставляться покупателю, – *логистика*.

Что получилось? Все сходится. С какой стороны ни смотри, ассортимент, интерфейс, логистика – вот те «три кита», на которых стоит торговля уже целых пять тысяч лет.

Разберем наших китов поподробнее.

## **АССОРТИМЕНТ: ЧТО ПРОДАЕТ ТОРГОВЫЙ ОПЕРАТОР**

Современное общество устроено так, что редкий человек не вступает в постоянные коммуникации с другими людьми для покупки товаров и услуг. Поездки на общественном транспорте, общественное питание, покупка различных товаров... Практически каждый из нас ежедневно и многократно является покупателем. Как правило, мы делаем по-

купки на автомате, редко задумываясь об алгоритме наших действий. А он есть.

После осознания потребности в товаре или услуге покупатель выстраивает в своем сознании некий список потенциальных продавцов, и первая итерация всегда основана на широте ассортимента, с которым у покупателя ассоциируется тот или иной торговый оператор.

Надо купить хлеб – в голове сразу сформируется список из нескольких продуктовых магазинов (предполагаю, что 1–3), находящихся рядом с домом, работой или по пути между ними. С очень высокой вероятностью это будут офлайн-компании.

Билет на самолет – наверное, это будет список из 1–2 онлайн-агрегаторов и, может быть, интернет-сайтов 1–2 авиакомпаний. Практически невозможно представить, что сегодня вы будете искать физическую билетную кассу, согласитесь со мной!

Мебель? «Икеа» (если вы живете на расстоянии до 50 км от нее) и/или еще пара вариантов. Возможны как офлайн-, так и онлайн-варианты.

Автомобиль? Еще один список – дилеры (офлайн или онлайн), автосалоны (офлайн или онлайн) либо [auto.ru](http://auto.ru) (возможны варианты).

Итак, абсолютно всегда перед взаимодействием с торговым оператором покупатель мысленно анализирует сформировавшийся в его сознании образ ассортимента торгового

предприятия и выбирает стратегию взаимодействия с торговым оператором в зависимости от того, представлен ли в его ассортименте нужный покупателю товар. Снова и снова – «ценность торгового оператора в глазах покупателя заключена в особом сочетании предложения собственно товара, места его продажи, времени начала физического обладания покупателем товаром, цены товара и покупательского опыта в процессе торговой сделки», и начинается она с товара.

Американская маркетинговая ассоциация определяет ассортимент как «сочетание аналогичных и/или дополнительных товаров с целью получения конкурентного преимущества на конкретном рынке»<sup>59</sup>.

**Ассортимент товара** (или товар-микс) – это совокупность всех товаров и товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом<sup>60</sup>.

Однако для абсолютно любого покупателя любого товара или услуги именно позиционирование торгового оператора относительно ассортимента является «точкой входа» во взаимоотношения с продавцом.

Ассортимент – это то, каким списком товаров или услуг продавец намерен занять место в сознании потенциального покупателя, говоря иначе, каково фундаментальное позици-

---

<sup>59</sup> American Marketing Association, AMA Dictionary // <https://marketing-dictionary.org/m/merchandising/>.

<sup>60</sup> Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд./ Пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2018. – С. 429.



онирование торгового оператора относительно спектра «болей» (проблем) покупателя, потребность/желание решить которые является первопричиной его взаимодействия с торговым оператором.

О позиционировании мы поговорим в следующей главе, здесь же вернемся к стартовой точке – к ассортименту.

**Широта<sup>61</sup> (разнообразие) ассортимента** – сколько различных категорий товаров и/или услуг представлено торговым оператором для продажи.

Итак, *ассортимент или определение того, попадает ли «боль» покупателя в рамку широты ассортимента, представленного торговым оператором*, – это то, с чего начинается поиск информации перед любой покупкой.

Для порядка надо отметить очевидное: *узким* называют ассортимент из нескольких категорий товаров или услуг, а *широким* – из многих.

Далее человек анализирует глубину ассортимента торгового оператора – потенциального претендента на роль потенциального продавца – и взвешивает ее относительно своих потребностей.

**Глубина ассортимента** – насколько полно представлена категория товаров или услуг и как хорошо она проработана

---

<sup>61</sup> Широта или ширина? Словари русского языка (и С. И. Ожегова, и Т. Ф. Ефремовой) сходятся в том, что широта – это «свойство широкого» в значении «большой, обширный», а ширина есть «протяженность в поперечнике». Поэтому, конечно же, «широта ассортимента», без вариантов. Анекдот в тему. Как найти площадь Ленина? Нужно длину Ленина умножить на его ширину.

торговым оператором.

Здесь вариативность резко увеличивается. Масса разнообразных потребностей различных покупателей и, соответственно, восприятие ими ассортимента торгового оператора делает очень сложным точное понимание терминов «глубокий ассортимент» и «неглубокий ассортимент», однако на интуитивном уровне эти определения ясны и не вызывают внутреннего дискомфорта.

До полного понимания определения категории товаров или услуг мы доберемся в третьей главе, но уже сейчас понятно, что это группа товаров, сформированная по какому-то принципу.

Глубокий ассортимент означает, что внутри категории товаров и услуг присутствует множество различных товарных позиций, неглубокий ассортимент подразумевает ограниченный выбор внутри товарной категории.

Еще один важный и очень непростой параметр – **уровень сервиса относительно ассортимента**. В настоящее время он незаслуженно оставлен на обочине и редко рассматривается в ассортиментном блоке, а зря.

Классики Майкл Леви (Michael Levy) и Бартон Вейтц (Barton A. Weitz) в свое время (90-е годы прошлого столетия) определяли уровень сервиса как «уровень (вероятность) наличия товаров в продаже»<sup>62</sup>, очевидно имея в виду,

---

<sup>62</sup> Леви М., Вейтц Б. А. Основы розничной торговли / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – С. 202.

«насколько страховой запас товаров на полке розничного магазина обеспечивает пиковые колебания спроса». Несколько раз переживая ураганы в Северной Америке, я наблюдал практически пустые торговые стеллажи супермаркетов после объявления штормового предупреждения и те же самые магазины на следующее утро – абсолютно заполненные товаром. Такая мощность системы снабжения вызывает искреннее восхищение.

Понимание важности термина «уровень сервиса» эволюционирует, и сейчас (последнее издание учебника – от 2018 года) Леви со товарищи уже пишут о product availability<sup>63</sup>, или о доступности товара, – с развитием онлайн-канала продаж понятие «уровень сервиса» получило новое измерение.

**Уровень доступности товара** – это интервал времени между решением о покупке и моментом начала обладания товаром.

Важно отметить, что данный параметр имеет смысл как в обобщенном виде – предоставляет ли торговый оператор немедленный доступ к товару (всему товарному ассортименту или какой-то его части) в принципе, так и в частном случае – значение интервала времени между решением о покупке и моментом начала обладания товаром может быть различным для каждой товарной единицы предлагаемого к продаже ассортимента.

---

<sup>63</sup> *Levy M., Weitz B. A. Dhruv Grewal D. Retailing Management. 10th Edition. – McGraw-Hill Education, 2018.*

Значение интервала времени между покупкой и моментом начала обладания товаром во многих случаях является определяющим для выбора торгового оператора покупателем.

Ценовое позиционирование торгового оператора является следствием его стратегии относительно широты и глубины ассортимента. Ведь цена товара выступает денежным выражением стоимости самого товара и неразрывно связана с ним.

Ценовое позиционирование и ценообразование – это разные вещи.

К примеру, мы хотим продавать негазированную воду в бутылках 1,5 литра и определяем, какие торговые марки выбрать: неизвестного местного производителя, малораскрученную федеральную марку, «Святой источник» или Perrier. Выбор марки будет определяться ценовым позиционированием. А цена, по которой мы будем продавать данный товар, будет зависеть от многих (других) факторов, например от типа локации магазина – в аэропорту бутылка воды, очевидно, должна стоить дороже, чем в спальном районе. Поэтому ценообразование всегда вторично относительно ценового позиционирования торгового оператора.

Различный по цене ассортимент привлекает разные сегменты покупателей, поэтому – снова – *ассортимент, соотношение его широты и глубины есть первый и основной драйвер бизнеса любого торгового оператора.*

# ИНТЕРФЕЙС: КАК ПРОДАВЕЦ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТ С ПОКУПАТЕЛЕМ

Говоря в общем, **интерфейс** – это некий протокол, формализованный свод правил стыковки двух (или нескольких) систем, платформа для взаимодействия. Часто говорят про интерфейс «человек – компьютер» или про интерфейс между различными компьютерными системами. А если мы посмотрим под этим углом на торговый бизнес, то легко обнаружим, что весь комплекс коммуникаций торгового оператора с покупателем и есть интерфейс в классическом его проявлении.

Выделим две группы элементов интерфейса: первая – *интерфейс как составляющая часть продукта торгового оператора*, вторая – то, как он *информирует об этом продукте потенциальных покупателей*.

Продуктом торгового предприятия является **формат**. Он определяется:

- широтой и глубиной ассортимента (количеством SKU, имеющих в продаже, и значением временного интервала от момента покупки до момента получения);
- возможностью физического контакта с товаром при его выборе;
- типом месторасположения, расположением (офлайн) магазина и его площадью;

- принципами внутреннего устройства магазина;
- применяемыми методами ценообразования и мерчендайзинга;
- коммуникационной политикой торгового оператора, включающей принципы организации общения продавцов с покупателями;
- уровнем применения отраслевых технологических новинок;
- моделью рекламы и продвижения.

Если исключить из представленного определения последнюю строку (о рекламе и продвижении мы поговорим буквально через абзац), легко обнаружить, что данный набор объективно существующих факторов – это и есть CVP (Customer Value Proposition): особое сочетание предложения собственно товара, места его продажи, времени начала физического обладания покупателем товаром, цены товара и покупательского опыта в процессе торговой сделки.

А реклама и продвижение – это комплекс мероприятий, поддерживающих уникальное торговое предложение УТП (или USP – Unique Selling Proposition): как продавец транслирует покупателю уникальность своего продукта, дифференцируясь тем самым в его глазах от конкурентов.

Итак, мы определили, что интерфейс торгового оператора состоит из двух неразрывно связанных между собой, но принципиально разных составляющих. Попросту говоря, первая – *это часть CVP торгового оператора*, а вторая – *как*

*он рассказывает о продукте своему потенциальному покупателю (USP).*

**Интерфейс физического розничного магазина (офлайн)** включает в себя:

- месторасположение магазина – тип его расположения и его конкретная физическая локация;
- размер торговой площади магазина;
- внутренний дизайн помещения магазина и его состояние, характеризуется следующими параметрами:
  - степенью физического состояния помещения магазина – насколько давно проводился косметический ремонт и какой;
  - высотой потолков;
  - уровнем и качеством освещенности;
  - наличием работающих систем вентиляции и кондиционирования;
- принципы внутреннего устройства магазина, включая применяемые приемы мерчендайзинга:
  - как организован физический контакт покупателя с товаром;
  - тип планировки торгового зала;
  - как размещено торговое оборудование;
  - оформление ценников, шелфтокеров и пр., наличие дополнительной рекламы/информации о товаре и т. п.;
  - принципы организации общения продавцов с покупателями;
- методы и способы ценообразования;

- модель рекламы и продвижения магазина:
  - вывеска и другое внешнее оформление;
  - принципы применяемой системы лояльности;
  - реклама на телевидении, радио и в социальных сетях, наружная реклама и пр.;
  - другие коммуникации с покупателями вне магазина.

Как театр начинается с вешалки, так магазин начинается с вывески, оформления фасада здания, парковки, чистоты ступенек и входной группы. Еще до физического перемещения в магазин покупатель формирует для себя его образ: большой/маленький, чистый/грязный, сетевой/одинокый, какой ассортимент продает и др. Сразу при входе в торговую точку покупатель оценивает чистоту, качество ремонта, запахи, температуру воздуха, освещенность, высоту потолков, цвет стен и торгового оборудования и т. д. Делая первые несколько шагов, определяет, какой тип торговли применяется в магазине – заприлавочный или самообслуживание. При поиске необходимого товара понимает логику расположения товарных групп и категорий, читает указатели и ценники. Продавец, при его наличии, может входить в диалог с покупателем, а может занимать пассивную позицию, ожидая вопроса. Каждая из этих и других альтернатив определяется торговым оператором исходя из стратегии предприятия.

Итак, **интерфейс физического розничного магазина** состоит из таких блоков, как:



- физическое устройство магазина и объективные параметры его операционного функционирования;
- мерчендайзинг;
- блок взаимодействия продавцов с покупателем;
- ценообразование;
- блок рекламы и продвижения.

**Интерфейс интернет-магазина (онлайн)** включает в себя:

- расположение магазина – интернет-сайт, мобильное приложение, страница в соцсетях и др.;
- визуальный дизайн страниц;
- степень полноты представленной информации о товаре или услуге;
- степень простоты интуитивно понятного алгоритма передвижения между различными уровнями магазина;
- принципы организации общения операторов магазина с покупателями, включая скорость отклика оператора;
- методы и способы ценообразования;
- модель рекламы и продвижения магазина:
  - название интернет-магазина;
  - домен, на котором он расположен;
  - принципы применяемой системы лояльности;
  - реклама – принципы и их реализация;
  - другие коммуникации с покупателями вне магазина.

Итак, **интерфейс интернет-магазина состоит из таких блоков, как:**

- название;
- визуальный дизайн страниц;
- юзабилити<sup>64</sup>;
- ценообразование;
- принципы взаимодействия операторов магазина с покупателем.

**Взаимодействие вне магазина** – это любой контакт покупателя с торговым оператором, не происходящий непосредственно в торговом зале физического магазина или при покупке товара онлайн.

**Взаимодействие с покупателем «вне магазина»** происходит с помощью:

- выездных торговых представителей (менеджеров активных продаж);
- различных рекламных материалов – статей, листовок, купонов и т. п., размещаемых в СМИ и соцсетях;
- баннеров и билбордов;
- коммуникаций в чатах, по телефонам магазинов и горячей линии, в процессе работы с жалобами и отзывами покупателей;
- общения в мессенджерах;
- различных исходящих документов – бланков писем и коммерческих предложений, договоров, визиток, размеще-

---

<sup>64</sup> От англ. usability – «удобство и простота использования, степень удобства использования», термин употребляется для оценки удобства взаимодействия с продуктом (в данном контексте интернет-магазина) пользователя.

ния объявлений о найме сотрудников на работу;

- дисконтных и подарочных карт; ивент-мероприятий (выставок, конференций, ярмарок, мастер-классов);
- образовательных мероприятий;
- а также в процессе сервисного и постпродажного обслуживания.

**Мультиканальный торговый оператор взаимодействует с покупателем по трем направлениям:**

- через физический розничный магазин (офлайн);
- через интернет-магазин или интернет-витрину (онлайн);
- вне магазинов – реклама (радио, ТВ, наружная и др.), телефон, мессенджеры, соцсети и т. д.

Каждое из этих трех направлений есть одна из «плоских проекций» интерфейса торгового оператора.

## **Интерфейс при оказании услуг**

Вообще, большинство услуг может быть разбито на некоторые более простые составляющие, так называемые работы, имеющие некую физическую сущность. И такие работы логично располагать в ассортиментном блоке так же, как и услугу, как продукт. Однако услуга как конструкция, как некая оболочка объективно выполняемых работ, виртуально существующая только в отношениях между людьми, несомненно, является частью интерфейса «торговый оператор – покупатель».

# ЛОГИСТИКА: КАК ТОВАР ДОСТИГАЕТ ПОКУПАТЕЛЯ

Среди сотен определений логистики выделю следующее, самое простое и подходящее для данного раздела: **логистика** – это наука об управлении товарными потоками.

Очевидно, что любой товар должен быть доставлен от производителя покупателю. Не менее очевидно, что это необходимо сделать самым рациональным образом. Далее начинаются вопросы. Самым рациональным – это каким? Самым быстрым? Самым недорогим? Самым коротким путем? Наименее рискованным способом?

Интуитивно понятно, что однозначного ответа на эти вопросы не существует, все зависит от типа товара и типа потребности/желания покупателя.

Мы скоро будем говорить о так называемом совершенном торговом канале – «производитель – логистический оператор – омниканальный торговый оператор – логистический оператор – покупатель», суть которого заключается в том, что из канала исключены не создающие ценность посредники. Следовательно, нам надо определиться, какая именно ценность для покупателя создается в логистике.

Главная ценность состоит в том, что сегодня «правильный» омниканальный торговый оператор конструирует цепочку поставки товара под требования каждого конкретного

запроса покупателя и управляет ею как единым целым вне зависимости от того, кто выполняет функции логистического оператора – сам торговый оператор или аутсорсинговая компания – специалист по управлению логистикой. Это позволяет максимально эффективно достигнуть целевых значений критериев оптимизации каждой конкретной уникальной цепочки поставок.

Рассмотрим элементы создания **логистической цепи**.

Первый вопрос: какова должна быть ее общая конструкция – push или pull? Push означает «толкать», pull – «вытягивать», эти термины являются стандартными обозначениями двух альтернативных типов производства товара. **Push-стратегия** подразумевает первичность производства (произвели и ищем, кому бы продать, иначе говоря, «проталкиваем» товар через продавцов покупателям), **pull-стратегия**, или стратегия on-demand («по запросу»), состоит в том, что товар продается раньше, чем производится (товар как бы «вытягивается» покупателем от производителя). Понятные и широко известные примеры: товары повседневного спроса (стиральные порошки, основные продукты питания) двигаются в торговом канале согласно стратегии push, а товары предварительного выбора (автомобили, мебель) – согласно стратегии pull. Следствием выбора pull-стратегии является отсутствие необходимости хранения товара в торговом канале, потребуется только его физическое перемещение от производителя до потребителя.

При выборе push-стратегии возникает необходимость в хранении произведенного товара в ожидании покупательского спроса на него. В каком месте это делать? Непосредственно около производственного предприятия? Около покупателя? В какой-то промежуточной точке?

От ответа на этот блок вопросов зависит решение задачи о размере партии товара, которую необходимо хранить.

Следующая задача – необходимо произвести дробление входящей партии товара, а затем консолидировать мелкие партии в грузовые единицы для их оптимальной транспортировки.

И наконец, собственно физическое перемещение товара. Масса различных вариаций: от склада производителя непосредственно до потребителя, от производителя до склада торгового оператора, от склада торгового оператора до розничного магазина, от склада торгового оператора до потребителя и др.

Можно сказать, что потребитель уполномочивает торгового оператора разработать цепочку поставки и осуществить проводку товара по ней с заданными параметрами скорости прохождения торгового канала (в какой срок от момента заказа требуется товар) и стоимости логистических операций (чаще входит в цену товара, в ряде случаев выделяется и взимается дополнительно к цене товара).

Создаваемая на этом этапе ценность для потребителя подтверждается тем, что каждой покупкой, каждым выбором

торгового оператора он субъективно признает его большую компетентность в сравнении с конкурентами или с вариантом, при котором потребитель самостоятельно выполнял бы логистические функции при покупке товара, к примеру, непосредственно у производителя.

Итак, этапы создания ценности в торговле можно определить следующим образом – *это формирование ассортимента, обеспечение коммуникации продавца с потребителем и доставка товара от производителя до покупателя.*

Логично рассматривать розничную торговлю как совокупность трех неразрывных составляющих – ассортимента, интерфейса и логистики.

## 1.6. Краткая история эволюции торговли

Доподлинно неизвестно, когда же зародилась та торговля, которую мы считаем «своей», то есть понятной нам, но совершенно очевидно, что элементарные товарообменные операции наши обезьяноподобные предки начали проводить ну очень давно.

Принято считать, что первые базары (как функционирующая по определенным правилам площадка для встречи продавцов с покупателями) появились в III веке до нашей эры. Этот формат торговли оказался настолько устойчивым, что дожил до настоящего времени, пройдя через несколько тысячелетий практически неизменным. Можно даже сказать, что формат «базар» сейчас переживает уже четвертое (!) рождение, но об этом мы поговорим позже.

Ярмарки как периодически устраиваемые базары с элементами развлечений появились в Европе в X веке.

Следующей вехой стало создание формата «магазин» в современном понимании этого слова – как помещение, в котором осуществляется торговля каким-либо товаром, или, иначе говоря, стационарная торговая точка. О происхождении этого формата говорит этимология английского слова *shop*. Изначально оно означало «цех» или «мастерская» – так называлось помещение в доме крестьянина, который вел



тысячу лет назад хозяйство, сейчас называемое натуральным. Семья тяжелым трудом производила для себя все самое необходимое. Еду – выращивая скот и обрабатывая землю. Одежду – занимаясь прядением, ткачеством и пошивом. Орудия труда – ковкой металла и изготовлением изделий из него. Излишки сначала обменивались, а затем продавались тут же, в мастерской. Пол Найстром (Paul Nystrom)<sup>65</sup> пишет, что слово *shopping*, очевидно, изначально обозначало «обойти все мастерские в деревне в поисках нужного товара». Слово это, кстати сказать, переключалось в русский язык достаточно недавно, но именно в том значении, которое вкладывали в него тысячу лет назад. Спустя несколько веков, согласно описанному Адамом Смитом (Adam Smith) процессу разделения труда, крестьяне стали профессионально обрабатывать землю, ремесленники (город Иваново, привет!) трепать, прясть, мотать и ткать (и много чего еще), а торговцы – более или менее осмысленно управлять магазинами как бизнесами. Именно этим объясняется тяготение первых предприятий торговли к центру города как к равноудаленной от максимального числа покупателей точке.

Согласно информации, дошедшей до нас, в Европе эта тенденция стала наблюдаться примерно 500–700 лет назад, в России и Америке – 300–400 лет назад. Началась эра «магазинов на Main Street». Продолжается она и сейчас. Там, где

---

<sup>65</sup> Nystrom P. H. The Economics of Retailing. – New York: The Ronald Press Company, 1915. – P. 25.

живет достаточное количество людей, обязательно есть как минимум один магазин. Main Street, она же «Бродвей», она же центр любого микрорайона и место молодежной тусовки, на всех континентах, во всех странах, и в столицах, и в совсем небольших поселениях, – это место, где находятся розничные магазины.

Похоже, что все магазины в Европе изначально были специализированными, однако в Новом Свете первыми на рынке всегда появлялись так называемые *general stores*, что можно перевести как «обычные магазины», часто совмещенные с *trading post* – местом скупки мехов и других местных товаров у аборигенов и приезжих промысловиков. Там продавался полный набор товаров, необходимых для поддержания жизни и экономики нового поселения, – от продуктов и лекарств до спиртного и амуниции. С увеличением количества жителей «рос рынок», и тогда уже появлялись специализированные магазины, как правило, в следующем наборе и последовательности: продовольственный, аптека, мясной, затем магазины одежды и др.

*Первые торговые сети* зародились в XV–XVI веках в Германии<sup>66</sup>. Успешные торговцы мясом, расширяясь, открывали по несколько однотипных магазинов, которые имели единое название – как правило, по имени хозяина – и торговали одинаковым ассортиментом, выполняя стандартизованные процессы, установленные владельцем.

---

<sup>66</sup> Мне нравится такая точка зрения, хотя существуют и альтернативные ей.

Как отдельную ветку нужно отметить *путешествующих коммивояжеров*. Их первые следы теряются в глубине веков, это торговцы, перемещавшиеся от поселения к поселению, сначала пешком, потом на лошадях, и продававшие различные товары, которые имелись у них в наличии. Понятно, что предлагаемый ассортимент был скуден, а количество товарного запаса ограничено по естественным причинам («взял столько, сколько мог унести»).

*Первые торговые центры* как специально выстроенные помещения, предназначенные для работы множества торговых операторов, появились в XVIII веке – наш Гостиный Двор в Санкт-Петербурге был открыт в 1785 году, практически одновременно с канадским Hudson's Bay<sup>67</sup>. Появление торговых центров логично рассматривать как реинкарнацию, или второе рождение, формата «базар» как единой торговой площадки для множества независимых операторов. Однако этот формат не получил широкого распространения в то время, причины этого я укажу через пару абзацев.

В середине XIX века в связи с ростом крупных населенных пунктов (увеличением абсолютного количества покупателей и их концентрации в пространстве) началась *эпоха универмагов* – больших магазинов с огромным по широте ассортиментом. Некоторые считают, что пионером в этой сфере является парижский универмаг Bon Marché<sup>68</sup>, откры-

---

<sup>67</sup> [https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Department\\_store](https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Department_store).

<sup>68</sup> Bon Marché (франц.) – «хорошая сделка».

тый в 1836 году, другие спорят, утверждая, что Bon Marché изначально был маленьким магазином и постоянно перестраивался, поэтому отдают пальму первенства лондонскому Selfridges, открытому в 1909 году. У американцев, кстати, на этот счет тоже есть альтернативная точка зрения<sup>69</sup>. Но для нас важно не это. Вернемся к этимологии. Department store – а именно так называют универмаги в мире – переводится как «отдельный магазин» в смысле «магазин, состоящий из отделов». Универмаги того времени располагались в центре большого города, как правило, в специально построенном здании и предназначались для покупателей из высших слоев общества (достаточное для покупок всякой всячины количество денег водилось только у них). Ассортимент был чрезвычайно широким – от одежды и драгоценностей до мебели, товаров для дома и различного оборудования – и достаточно глубоким. Кроме этого, многие универмаги предлагали высококачественные продовольственные товары.

Концепция универмага была основана на выделении замкнутого периметра (department, отдел) для каждой категории товаров – с точки зрения покупателей – и на системе управления по типу матрешки – отделы как бизнес-единицы были вложены в единую систему управления универмагом в целом. Именно тут следует искать истоки категорийного

---

<sup>69</sup> В США основателем концепции универмага считается Джон Уонамейкер (John Wanamaker), организовавший торговлю в специально для этого купленном и реконструированном бывшем железнодорожном депо в Филадельфии в 1875 году.

менеджмента, которому в дальнейшем потребуется сто лет, чтобы выработать универсальную методологию управления ассортиментом торгового предприятия и этим кардинально изменить торговую индустрию в целом.

Отличием универмага от торгового центра было наличие системы централизованного управления ассортиментом торгового предприятия. Торговый центр лишь предоставлял (да и сейчас в этом смысле ничего не изменилось) площади для множества торговых операторов, которые самостоятельно управляли своими бизнесами. Скорее всего, именно это является причиной стагнации такого формата. Первые торговые центры появились раньше универмагов, но затем были практически вытеснены ими и смогли возродиться на новом витке только через три столетия.

Родоначальником метода *торговли по каталогам* считается британский предприниматель Прайс Прайс-Джонс (Pryce Pryce-Jones). В 1861 году он начал распространять каталоги своих товаров по всей стране, покупатели выбирали понравившиеся, заказывая их по почте. Развитие железных дорог обеспечило взрывной рост бизнеса и его дальнейшую экспансию. Небольшое сельское предприятие Royal Welsh Warehouse превратилось в компанию с мировым именем, ставшую в том числе поставщиком русской армии (60 000 шерстяных спальных мешков особой конструкции)<sup>70</sup>.

В начале прошлого столетия картину торгового мира до-

---

<sup>70</sup> <http://www.bbc.co.uk/ahistoryoftheworld/objects/gh5qCU47Ryyc2fOqSjKiLw>.

полнили *магазины самообслуживания*. Первый продуктовый магазин самообслуживания в нашем современном понимании назывался Piggly Wiggly и был открыт американским предпринимателем из Мемфиса Кларенсом Сондерсом (Clarence Saunders) в 1916 году. Вскоре концепция «магазина самообслуживания» была им запатентована. Покупатели заходили в Piggly Wiggly через турникет и выбирали товары, проходя через четыре прохода мимо представленных в магазине 605 единиц товара в упаковках, сгруппированных по отделам. С этого момента упаковка и узнаваемость бренда стали критически важными для компаний и потребителей. Появилось понятие «импульсная покупка». Супермаркеты Piggly Wiggly первыми в мире установили кассы при выходе из магазина, маркировали каждый товар ценником, а в 1937 году для удобства покупателей стали предоставлять им тележки. Piggly Wiggly Corporation продала сотни франшиз и спустя семь лет после открытия своей первой торговой точки насчитывала 2800 магазинов.

Первый «настоящий», уже совсем похожий на современный *супермаркет* был открыт Майклом Калленом (Michael J. Cullen) 4 августа 1930 года в бывшем гараже в округе Квинс, Нью-Йорк, США. Магазин King Kullen площадью 560 м<sup>2</sup>, названный так в честь Кинг-Конга, функционировал под слоганом «Наваливай высоко. Продавай дешево». Основное различие между этим форматом и магазинами Piggly Wiggly заключалось в том, что King Kullen был намного больше и про-

давал ассортимент товаров, который нелегко было найти на соседних рынках. Считается, что Каллену принадлежит идея устроить парковку для автомобилей рядом с магазином: распространение холодильников в домашних хозяйствах изменило покупательские привычки, люди стали покупать большее количество продуктов, за товарами в магазин стало принято ездить на автомобиле. Затем процесс открытия супермаркетов принял лавинообразный характер, к концу 1930-х годов в США насчитывалось уже несколько тысяч торговых точек, работающих по принципу самообслуживания. В течение 1950-х супермаркеты распространились по всей Европе.

*Первый гипермаркет* – Fred Meyer<sup>71</sup> – появился в Портленде, Орегон, США, в 1931 году, однако европейцы считают, что первым магазином данного формата был Carrefour<sup>72</sup>, открытый в 1963 году во Франции, в пригороде Парижа Сент-Женевьев-де-Буа. Гипермаркет – своеобразный гибрид супермаркета и универмага, как правило размещенный в помещении, лишенном всяких архитектурных излишеств. Повсеместный расцвет этого формата начался в 70-е годы прошлого века. Большинство покупателей стали автомобилистами и теперь легко могли проехать несколько километров до, как правило, окраины города, где на сравнительно недорогом земельном участке располагался огромный магазин (в ритейле

---

<sup>71</sup> <https://www.investopedia.com/terms/h/hypermarket.asp>.

<sup>72</sup> Byrne-Paquet L. The Urge to Splurge: A Social History of Shopping. – ECW Press, Toronto, Canada, 2003. – P. 83.

гипермаркеты часто называют big boxes – «большие коробки») с широким и глубоким ассортиментом и более низкими, чем у «традиционных» ритейлеров, ценами.

В 80-е годы прошлого века произошло очередное (уже третье по счету) перерождение базара и широкое распространение получили *торговые центры* – этакий гибрид, сочетающий в себе элементы собственно базара (много самостоятельных торговцев), ярмарки (элементы развлечений), универмага (очень широкий и глубокий ассортимент) и гипермаркета (очень большая торговая площадь, большинство торговых центров изначально строилось на окраине или за городом). Новшеством, кардинально изменившим формат в сравнении с его предыдущим витком, стало введение системы централизованного управления потоками покупателей и переосмысление развлекательной составляющей торгового центра – люди начали посещать торговые предприятия не только или не столько ради покупки, а с целью приятного времяпрепровождения.

Первый в мире интернет-магазин начал свою работу в 1994 году, а уже через несколько лет интернет-торговля получила широкое распространение по всему миру.

В 2000 году Amazon, создав *маркетплейс* – электронную торговую площадку, начал новый виток эволюционной спирали ритейла. Ведь маркетплейс, по своей сути, есть не что иное, как в очередной раз эволюционировавший базар. Однако формат маркетплейса, вроде бы и являясь «четвертым



поколением базара», серьезно уступает своим предшественникам. К общим отрицательным чертам базаров – невозможности управления ассортиментом и наличию ограничений в управлении интерфейсом – добавляется значительный в нынешних условиях недостаток формата базара типа «маркетплейс» – это отсутствие развлекательной составляющей. Вполне возможно, что современные технологии смогут в будущем как-то помочь в наполнении «поля» маркетплейса информационно-развлекательным контентом... Посмотрим, время покажет.

А буквально сейчас мы являемся свидетелями нового явления – зарождения и развития *омниканальных торговых операторов*.

Вообще, историю мультиканальности принято вести с 1925 года – именно тогда американская Sears, начавшая продажи товаров по каталогам в 1892 году, открыла свой первый офлайн-магазин, став первым в мире торговым оператором, одновременно использующим несколько каналов.

А родоначальником омниканальности в торговле является американский ритейлер электроники и бытовой техники Best Buy, в 2003 году создавший централизованную базу данных покупателей с целью управления клиентским опытом взаимодействия с компанией, включая гарантийные ремонты и иные послепродажные сервисы.

Исключительно важно отметить, что *появление каждого нового типа форматов означало перераспределение долей*

рынка — с появлением первых магазинов изначально 100 %-ная доля базаров стала уменьшаться, универмаги «отгрызли» часть у базаров и магазинов, супер- и гипермаркеты полностью перераспределили весь «розничный пирог». Соответственно, и интернет-магазины, и маркетплейсы, и омниканальные операторы перераспределяют существующих покупателей, строго говоря, в абсолютно замкнутой среде.

Это означает, что при условии постоянства доходов покупателей прирост продаж нового типа формата равен падению в традиционных.

Примерно так на сегодняшний день выглядит краткая всемирная история ритейла.

А что в России?

Национальным отличием российской торговли XVII–XIX веков от европейской и американской моделей можно считать наличие *торговых пассажей* в центрах русских городов. В употребляемых нами терминах пассажи можно считать управляемым конгломератом магазинов на Main Street — торговый пассаж строился в центральной части города и включал в себя несколько десятков магазинов, специализирующихся на продаже товаров различного ассортимента. Отличием русской модели от западной являлось наличие элементов централизованного управления пассажем (хотя бы и на уровне его проектирования и строительства), несмотря на то что каждый отдельный магазин, как правило, находился в собственности его торгового оператора. В западной же мо-

дели кластеры торговых предприятий на Main Street формировались хаотично.

До известных потрясений 1917 года российская торговля развивалась с очень небольшим отставанием от лидеров тех лет – известны многие шикарные магазины Москвы и Петербурга, Казанская, Макарьевская, Нижегородская и другие ярмарки, каждое даже средних размеров село имело рыночную площадь, а на центральных улицах российских городов (Александровской, Николаевской и др.) по мере развития страны открывались новые и новые магазины. Как и в западных странах, начали формироваться торговые сети. Так, количество торговых объектов в сети молочных магазинов ярославского предпринимателя Александра Чичкина приближалось в 1910 году к сотне. Кроме Москвы, предприятия сети работали в 27 городах России<sup>73</sup>, в том числе в Одессе, Тифлисе, Харькове, Баку, Киеве, Ялте, Ростове-на-Дону и др. Чичкин строил собственные перерабатывающие заводы, использовал для полетов аэроплан, а для снабжения магазинов – грузовые и легковые автомобили, учился во Франции. Отличный пример русского self-made-предпринимателя в торговом бизнесе. При этом данная история успеха достаточно типична, если исследовать всемирный опыт развития капитализма вообще и розничной торговли в частности. (Мой хороший знакомый, прочитав эти строки, воскликнул: «Да! Это моя личная история – крестьянское хозяйство мо-

---

<sup>73</sup> <https://yarwiki.ru/article/2167/chichkin-aleksandr-vasilevich>.

ей бабушки было поставщиком молока для маслоделательного завода Чичкина в Моложском уезде Ярославской губернии».)

Октябрьская революция 1917 года и последующие за ней события («отнять и поделить») полностью уничтожили опыт, экспертизу и школу русского ритейла. Дальнейшее развитие событий показало, что за 70 лет социализма государство не смогло решить проблему снабжения своих граждан товарами и услугами. Хорошо помню жалкое зрелище ассортимента магазинов тех лет, очереди и дефицит, хамство и некомпетентность «работников советской торговли». Ностальгирующим по «колбасе за 2,20» очень советую посетить Кубу или Северную Корею, чтобы понять разницу между торговым бизнесом в цивилизованном мире, основанным на принципе «все для покупателя», и социалистической системой, ранжирующей своих граждан по степени «близости к пайке».

В контексте данной книги по многим причинам не имеет смысла исследовать торговлю времен СССР, но 20-летний период новейшей истории России с начала 1990-х до 2010-х годов является красивым подтверждением схемы всемирной эволюционной спирали торговли, изложенной выше.

Двадцать девятого января 1992 года был принят знаменитый указ Б. Н. Ельцина о свободе торговли, и на следующий же день на улицы постсоветских городов вышли десятки тысяч человек. Массовые *стихийные рынки* за несколько дней

ликвидировали само понятие «дефицит» (полное отсутствие какого-либо товара в свободной продаже), как мы понимали его при Советах. Даже грамматика современного русского языка уже требует к слову «дефицит» дополнения – чего именно не хватает: например, дефицит внимания или дефицит бюджета. Мои ровесники и старшее поколение хорошо помнят прежнее значение этого слова, к счастью, совершенно неактуального сегодня.

Буквально через несколько недель после появления постсоветских базаров повсеместно начали открываться ларьки, киоски и *маленькие магазины*, которые изначально специализировались на продаже самых необходимых в российском быту вещей – спирта Royal, сигарет «Ява» и жевательной резинки Love is. Вдоль каждой российской Main Street стояли несколько ларьков, с годами медленно, но неуклонно превращаясь в цивилизованные *магазины у дома*.

Через несколько месяцев по всей стране стали появляться первые супермаркеты.

*Универмаги* типа Stockmann хоть и были импортированы примерно в это же время, но были вытеснены появившимися вскоре *торговыми центрами*.

Следующим этапом развития российской торговли – в полном соответствии с существующей мировой практикой – стало открытие в 1995 году в Москве первого в стране *гипермаркета* «Рамстор», а в 2000-м – первой «Меги» в Химках.

А *интернет-магазины* и *маркетплейсы* у нас в стране по-

явились уже с совсем небольшой задержкой относительно стран-лидеров.

Можно констатировать очевидный факт, что к 2010 году российская торговля преодолела огромное отставание советского периода и сейчас развивается в полном соответствии с мировыми правилами и тенденциями.

Выше мы разобрали, как эволюционировали две составляющие торговли – ассортимент и интерфейс. А логистика?

В контексте исследования эволюции логистики в торговле необходимо вынести за скобки лежащую на поверхности ее транспортную составляющую. Конечно, человечество прошло путь от гужевых повозок до авиаперевозок, от примитивных судов до контейнеровозов, но нам больше интересна сама структура торгового канала.

Пять тысячелетий подряд (или даже больше) канал розничной **торговли неизменно представлял собой цепочку «производитель – оптовый торговец (продавец) – розничный оператор – покупатель»**, причем оптовиков в данной цепи могло быть несколько.

Функционал оптового продавца заключался в поиске подходящего поставщика (при этом активом оптовика было владение информацией о товаре или производителе, часто исключительной), транспортировке товара, хранении его при необходимости и чаще всего в дроблении крупной партии товара на более мелкие (иначе – управлении логистикой).

Я начинал свой бизнес с оптовой торговли. В 90-х годах

прошлого века основа нашей конкурентоспособности как оптовиков заключалась в том, что мы знали, какой товар на каком заводе производится, а наши конкуренты – нет. Те, кто помнит эти времена, подтвердят, что самое главное было тогда – найти завод-производитель и заключить с ним договор поставки. Мы отрывали бирки у товара в магазинах-конкурентах, покупали телефонные справочники, ездили по забытым богом местам: райцентрам Беларуси, Украины и разных Вологодских областей, выискивали производителей, про которых никто в нашем регионе не знал. Покупали у них товар, привозили его и продавали со склада.

Оптовики конкурировали между собой, были абсолютно независимы от производителей товара, могли легко переключаться с одного производителя на другого. Естественный (и единственный) плюс данного вида канала – внутренняя конкуренция, но минусы перевешивают. Традиционный канал розничной торговли из-за невозможности управления каналом в целом является принципиально менее эффективным в сравнении с его эволюционировавшими версиями. Выполняемые операции, к примеру, могут производиться неэффективно или даже дублироваться. Несмотря на всю очевидную архаичность этого канала, он существует и в настоящее время, более того, в некоторых сегментах широко и повсеместно распространен.

С развитием маркетинговых (как правильно продавать товар) и логистических (управление цепочками поставок) тех-

нологий в последние десятилетия так называемый традиционный торговый канал трансформировался в так называемый **распределительный торговый канал** – «производитель – дистрибьютор – розничный оператор – покупатель».

Производитель наделяет дистрибьютора (дилера) привилегиями по распределению товара на ограниченной территории, как правило выстраивая оптимальную цепочку поставок и управляя ценообразованием. В настоящее время распределительный канал является стандартным для поставщиков брендируемых товаров.

В середине прошлого века в розничной торговле начались изменения, связанные с проникновением в индустрию компьютерных технологий. Эволюция вычислительной техники и интернета привела к появлению торгового канала нового типа.

**Современный торговый канал** имеет несколько пространственных вариантов: «производитель – логистический оператор – торговый оператор – покупатель», если мы говорим о традиционном физически существующем магазине, либо, в варианте электронной коммерции, «производитель – торговый оператор – логистический оператор – покупатель». Функции логистического оператора при этом могут выполнять либо производитель, либо торговый оператор, либо, естественно, провайдер логистических услуг.

Почему «совершенный»? Все просто. Из канала абсолютно исключены не создающие ценность посредники, товар



от производителя до потребителя доставляется максимально эффективным способом.

Информация любого типа – о производителе, товаре и цене на него – в настоящее время легко доступна при нажатии двух кнопок в поисковике «Гугла» или «Яндекса». По мере дальнейшего технологического развития становится доступной даже информация о точке физического нахождения того или иного товара в канале – а это означает, что оптовики и дистрибьюторы неизбежно будут либо превращаться в логистических операторов, либо замещаться таковыми.

Принципиальное отличие совершенного торгового канала от распределительного: первый конструируется и управляется торговым оператором, а не производителем.

Можно считать совершенный торговый канал результатом эволюции каждого из «китов», как вместе, так и по отдельности.

## 1.7. Три «цифровых кита».

### Омниканальность как следствие новой цифровой реальности

Пожалуй, подавляющее количество происходящих технологических изменений сегодня связано с **эволюцией вычислительной техники**, которая, если говорить исключительно кратко, может быть описана следующим образом:

- 40-е годы XX века – изобретение компьютера;
- 70-е годы – изобретение персонального компьютера и интернета;
- 90-е годы – изобретение мобильного персонального компьютерного устройства.

Согласно закону Мура<sup>74</sup> вычислительные мощности удваиваются каждые несколько лет.

Слово «изобретение» выше применено не вполне корректно, и вот почему. Весь современный научно-технический прогресс легко упрощенно объясняется через так называемую триаду Шумпетера<sup>75</sup>: изобретение, инновация и

---

<sup>74</sup> Закон Мура (Moore's law) – эмпирическое наблюдение Гордона Мура, сделанное в 1965 году, гласит об удвоении числа транзисторов в микропроцессоре каждые полтора-два года; в последнее время эта скорость замедлилась по естественным причинам.

<sup>75</sup> Йозеф Шумпетер (Joseph Alois Schumpeter, 1883–1950), австрийский и американский экономист.

диффузия.

**Изобретение** – результат творческого труда человека. Некто взял и придумал что-то принципиально новое, неизвестное ранее, но пока это просто «вещь в себе», единичный уникальный экземпляр или передовая идея либо способ.

**Инновация** означает монетизированное изобретение (иначе – коммерциализированное изобретение). Изобретение внедряется в производство, начинает широко применяться на практике, дает возможность владельцу зарабатывать больше, чем прежде.

**Диффузия** означает перетекание инновации в смежную область.

Практически все изменения, которые мы сейчас наблюдаем, связаны с эволюцией вычислительной техники и описаны триадой Шумпетера. И не только наблюдаем, а являемся невольными, но очень счастливыми бенефициарами этой диффузии. Пластиковые карты, покупка ж/д или авиабилетов, бронирование отелей, видеозвонки и мессенджеры... и список этот огромен.

Никогда не забуду рассказы моей бывшей коллеги (пишу это с гордостью) Нины Александровны Сергиевской, с которой я несколько лет работал в научно-исследовательском институте. Она уже была в глубоком пенсионном возрасте, 70+, но запомнил я ее всегда энергичной и бодрой. А рассказывала она о том, как в войну они девчонками рассчитывали на логарифмических линейках тысячами точки, чтобы

с моделировать переходные процессы систем регулирования тепловых электрических станций. Современный компьютер за долю секунды делает вычисления, которые тогда десятки человек производили в течение нескольких лет. А всего-то два поколения прошло. Нам очень трудно осознать масштаб произошедших изменений, а он действительно революционный.

Вот мы потихоньку и подобрались к тому, как информационные технологии кардинально меняют традиционную систему торговли, успешно просуществовавшую в течение многих веков, да что там говорить! – уже абсолютно и полностью изменили ее.

Все три составляющие торговли – ассортимент, интерфейс, логистика – за последнее десятилетие *радикально изменились*, открыв возможности для создания нового типа торговли – *омниканальной*.

## АССОРТИМЕНТ

Главное изменение, которое внесла новая цифровая эпоха в торговлю, – доступный покупателю ассортимент товаров непостижимо увеличился и перестал быть измеримым.

Пять тысячелетий кряду «торговая парадигма» не менялась – выбор товара был почти линейной функцией от площади магазина, небольшой по размерам означал маленький товарный ассортимент, огромный базар с множеством тор-

говцев – большой или очень большой (чего-то вдруг вспомнил рассказы коллег о ежегодной выставке товаров для дома и ремонта в китайском Гуанчжоу). Но ассортимент продавца (или торговой площадки), каким бы он ни являлся огромным, все равно был принципиально, а точнее сказать, физически конечным.

Когда американский розничный гигант Walmart в 1970-е годы впервые в мире применил систему спутниковой связи магазинов с распределительными центрами, это дало ему огромное преимущество перед конкурентами. Доступность цифровых технологий и интернета сегодня – это возможности для сотен тысяч продавцов получить доступ к миллионам, сотням миллионов покупателей во всем мире. Новая информационная эра открыла покупателю из любой точки планеты доступ к уже не поддающемуся подсчету количеству различных товаров и продавцов. Это очень важно – *количество продавцов, доступных рядовому покупателю, драматически увеличилось и перестало быть измеримым.*

Появилось понятие «длинный хвост»<sup>76</sup>, или «продажи многого понемногу», – маркетинговая концепция бизнеса по продаже товаров, имеющих ограниченный спрос по каждой товарной единице, но рентабельного по причине огромного количества узких ниш, заполняемых такими товарами.

Когда много лет назад я впервые попал в Нью-Йорк, то

---

<sup>76</sup> Андерсон К. Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса. – М.: Вершина, 2008; Anderson C. The Long Tail // Wired Magazine, 2004. – October.

прочитал там в каком-то буклете, что не хватит человеческой жизни, чтобы обойти все магазины города. И осознание этого сильно впечатлило меня. Сегодняшняя реальность на порядки «страшнее».

## ИНТЕРФЕЙС

Радикальная трансформация традиционной модели торговли в «новом информационном мире» состоит в том, что *продавец и покупатель стали кардинально и чрезвычайно<sup>77</sup> ближе друг к другу во всех смыслах этого слова.*

Покупатель может за считанные секунды сравнить предложения различных продавцов между собой по удобству магазина, характеристикам товаров, ценам, дополнительным сервисам и т. д. Перестали существовать страновые и языковые барьеры – вся планета превратилась в единый глобальный (дикий) рынок в полном смысле этого слова. Торгуют сотни тысяч, миллионы компаний. Их товары доступны миллиардам покупателей. Очередное завоевание информатизации – мобильный трафик во многих странах стал превышать десктопный, и это означает, что каждый магазин становится еще ближе, доступней покупателю в любой момент времени в любом месте.

А продавец теперь имеет все больше и больше потенци-

---

<sup>77</sup> Драматически, феноменально, принципиально, революционно, исключительно, катастрофически, неописуемо.

альных возможностей «видеть» конкретного покупателя под разными углами и персонализированно управлять взаимоотношениями с каждым индивидуально. Все покупки, возвраты, визиты в магазин (просмотры страниц, проходы около витрин) – любые оставленные следы в цифровом пространстве будут виток за витком уточнять как профиль (портфолио, личное дело) каждого конкретного покупателя, так и портреты целевой аудитории.

Например, многие сталкивались с феноменом таргетированной рекламы в браузерах или мессенджерах – достаточно вбить в строку поиска или произнести вслух при разговоре по телефону ключевое слово (например, название торговой марки или типа товара), и система немедленно начнет подбрасывать тебе рекламу, так или иначе связанную с интересующей (ну, по крайней мере, так считает алгоритм, отвечающий за распределение рекламы) тебя темой. Алгоритмы и вправду еще несовершенны, но суть абсолютно понятна: искусственный интеллект выбирает знакомые ему звуко-сочетания и по принципу «если, то» немедленно размещает определенный контент. И это только начало.

## **ЛОГИСТИКА**

Большинство изменений в логистике, произошедших за последние десятилетия, являются эволюционными. Однако нельзя не отметить принципиальное новшество, которое

привнесла в индустрию диффузия цифровых технологий, и это кардинально изменило веками существовавший порядок вещей – *логистические операции стали «прозрачными»*. Как в узком смысле этого слова – можно в режиме реального времени наблюдать, где именно находится заказанный тобой товар, так и в широком – себестоимость товара на всех этапах его производства и транспортировки – от начального момента добычи сырья до продажи товара конечному покупателю – перестала, ну или практически перестала быть тайной. Логистические операции (а в более широком смысле все производственные) стремительно коммодитизируются<sup>78</sup>.

Итак, выделяю **три (категорически важных!) основных вектора**, по которым диффузия цифровых технологий «взломала» традиционную систему торговли:

- ассортимент товаров и количество продавцов, доступных каждому покупателю, непостижимо увеличились и перестали быть измеримыми;
- продавец и покупатель стали кардинально и чрезвычайно ближе друг к другу во всех смыслах этого слова;
- логистические операции стали «прозрачными».

Эти изменения, как волны цунами, уже вызвали катастрофические для традиционной торговли последствия и волна за волной будут продолжать взламывать веками устоявшиеся правила, превращая традиционную торговлю в омника-

---

<sup>78</sup> Коммодитизироваться – превратиться в сравнительно дешевый товар массового потребления.



нальную. Омниканальность меняет торговлю, с этим меняется весь мир.

Вышеописанные направления изменений привели к **нескольким блокам следствий**:

- с усилением конкуренции создаются предпосылки для создания различного рода платформ, типичные примеры: Uber, Alibaba, Amazon;
- увеличение количества игроков и «уберизация» торговли приводит к резкому росту конкуренции: низкий порог входа привлекает в индустрию много дураков, проходимцев и временщиков – и к снижению доходности: прибыльность «новой торговли» становится проблемой, повсюду «мыльные пузыри»;
- стираются границы между форматами, омниканальные операторы становятся похожими друг на друга. Это одновременно и проблема, и вызов;
- стираются границы между каналами, B2C- и B2B-покупатели вовлечены в единую торговую систему, классические опт и дистрибуция умирают;
- изначально высокие ожидания покупателя от омниканальности – простота интерфейсов, легкость физической доступности к товару и к различной информации о нем (от потребительских свойств до местонахождения товара в реальном времени), бесплатные фи́чи<sup>79</sup> и т. п.;
- всеобъемлющая датафикация покупателя (торговый

---

<sup>79</sup> Фи́чи (от англ. features) – «полезные свойства».

оператор хранит полную историю взаимодействия компании с клиентами) выводит на новый виток применение методов ценовой дискриминации для управления прибыльностью отношений с каждым конкретным покупателем;

- большие данные делают возможным предсказание поведения каждого покупателя и влияние на него (формирование спроса);

- прозрачность логистического канала приводит к возможности точно рассчитывать себестоимость продвижения каждой единицы товара внутри торгового канала от производителя до потребителя;

- развитие логистических технологий уже привело к уменьшению сроков и стоимости доставки товара и к увеличению количества возможных вариантов доставки, и эта тенденция, вероятно, сохранится в дальнейшем;

- сформировались предпосылки для образования торгового канала принципиально нового типа – совершенного торгового канала.

В следующих главах я подробно расскажу о каждом блоке новой омниканальной торговли, а также о том, как традиционная торговля органично сосуществует с новой.

Для полноты картины необходимо затронуть тему оптовой торговли, ведь омниканальность сломала традиционную парадигму, встроив опт в единую торговую систему.

Если посмотреть на торговлю как совокупность составляющих «ассортимент – интерфейс – логистика», легко уви-

деть, что составляющие «ассортимент» и «логистика» при определенных условиях очень похожи и для оптового, и для розничного покупателя. Обычно для B2B-клиента товар из канала «производитель – потребитель» выходит несколько раньше, чем для B2C, но нередко путь товара практически одинаков. Интерфейс же достаточно легко подстраивается под каждый конкретный канал.

В 1997 году я совершил в своем бизнесе серьезную стратегическую ошибку, которая стоила мне сотни миллионов рублей и кардинально повлияла на дальнейшее развитие компании. Я думал, что оптовая торговля – это «другая ветка» и плохо сочетается с розничной торговлей.

Омниканальность все перевернула. В парадигме омниканальной торговли существует некий единый торговый канал «производитель – потребитель», в который человек (розничный покупатель) или компания (оптовый покупатель) может заходить любым удобным для себя способом (и выходить из него с товаром, довольным и счастливым).

Итак, итог.

Омниканальный торговый оператор использует в своей деятельности *всю возможную совокупность комбинаций каналов продаж и коммуникаций с покупателями* (офлайн-магазин, личные продажи, онлайн-витрину, интернет-магазин, телефонные консультации, мессенджеры, чат-боты, социальные сети, онлайн-приложения, дополненную и виртуальную реальности и др.), которые являются *интегрированными и*

*переплетенными друг с другом, едиными и бесшовными, с точки зрения покупателя и его опыта.*

## 1.8. Любить людей

Как-то мы обсуждали с коллегой одного из наших общих знакомых, который тоже работал в торговле, и пытались определить, что же у него, по нашему общему мнению, было «не так». Харизма, трудолюбие, профессионализм – все эти качества имелись более чем в достатке, на высоком уровне. Но что-то не клеилось, и это «что-то» мы никак не могли определить.

«Фишка» в том, что мы с моим собеседником оба чувствовали, похоже, одинаковую, если можно так ее назвать, какую-то неясную неприязнь к нашему визави. Не злость, нет, и даже не негатив... Просто ощущение, что тот человек был «не из нашего теста», что ли... При этом хороший работник, умный, надежный, честный и принципиальный.

Обсуждение было долгим и безрезультатным, как вдруг один из нас выпалил: «Он людей не любит». И мы оба замерли от осознания того, что нашли ключ. Ключ к пониманию многих проблем.

Пазл сложился в очередной раз.

*Мы работаем с людьми и для людей.* Поэтому покупателей надо любить. И сотрудников. И поставщиков. Всех людей вокруг. И себя – это тоже многое определяет.

Но нельзя же поставить подчиненному задачу «любить». Как указать человеку, что любить «надо»? Мне вот даже и

рассуждать-то на эту тему некомфортно, это же совсем личное. Но тема исключительно важная. Поэтому надо говорить.

«Любить людей» среди прочего означает «радоваться, когда хорошо другим». А ведь это не что иное, как win-win, «выиграл-выиграл», – подход, о котором говорит и современная теория бизнеса (Р. Фримэн), и философия многих предпринимателей, и практика. Моя, например.

У нашей страны очень сложная история, не располагающая к любви. Суровый климат, специфический менталитет. Воровство и обман проникают повсюду. Но мы люди, и жить нам комфортнее среди хороших людей. Мы всегда будем тянуться к любви, как к солнцу, тем более что его (и ее) так не хватает в наших широтах.

Любить людей вокруг, искать единомышленников в этом, создавать вокруг себя атмосферу любви... и снова – просто любить: работу, природу, Родину...

Можно было бы, наверное, и сказать, что любовь к покупателям – это важная часть конкурентного преимущества современной российской компании, и это было бы абсолютной правдой. Но нет, не поднимается рука писать о том, что любовь можно монетизировать, да и неправильно это. Лучше пойти от обратного. Если у магазина «нет души», согласитесь, туда будет ходить меньше покупателей.

Любовь – это необходимое условие для существования нашего бизнеса. И его смысл. И не только его.

Она обязательно победит.

Все рисунки из этой главы, а также другие полезные материалы вы можете найти на сайте: <https://retailing-book.ru/>.



# Глава 2. Как устроен этот бизнес

## 2.1. Среда функционирования торгового оператора

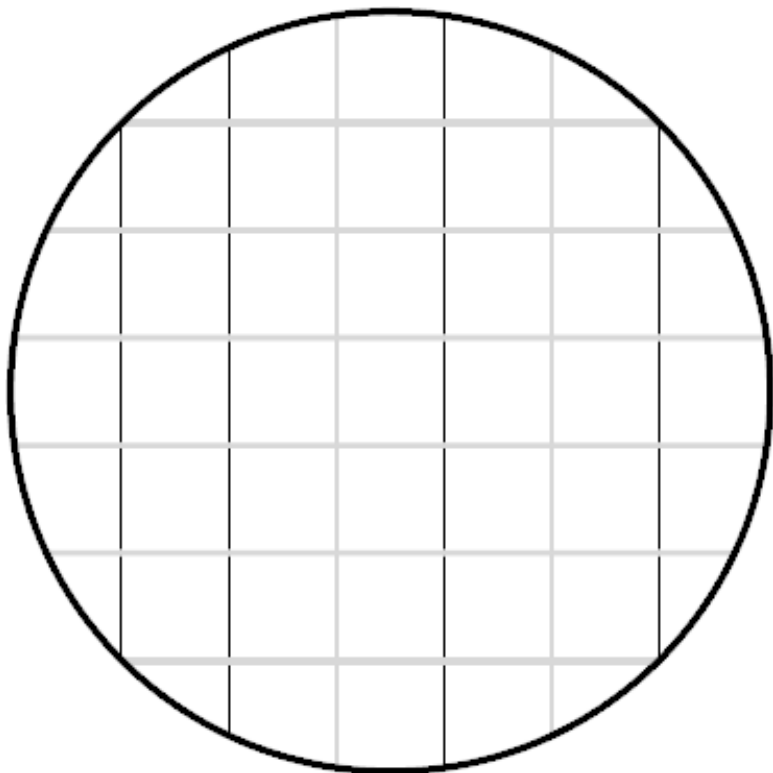
Есть рынок (нарисуем круг).

Он формируется покупателями (закрасим его вертикально).

И заполняется торговыми операторами (закрасим его горизонтально).

Суммарное количество продаж на нем всегда будет равно суммарному количеству покупок (рис. 2.1).





**Рис. 2.1.** Схематическое изображение рынка

Мир вокруг торгового оператора устроен достаточно просто. Есть какое-то количество потенциальных покупателей. У каждого из них есть какое-то количество денег. Если знать значение обеих величин, то можно, перемножив их, узнать полную емкость рынка.

Рассмотрим пример.

Мы знаем, что численность населения Ивановской области – примерно 1 миллион человек, поэтому будет удобно считать. Если предположить, что средний доход на душу населения равен 25 тысячам рублей в месяц, то после совсем несложного подсчета выяснится, что «в карманах» у жителей Ивановской области каждый месяц суммарно появляется 25 миллиардов рублей. (Конечно, мы имеем в виду общую сумму наличных и безналичных денежных средств.)

Проверим наши предположения. Последние данные, доступные на текущий момент, опубликованы Территориальным органом Федеральной службы государственной статистики по Ивановской области<sup>80</sup> за 2018 год. Население региона – 1 004 200 человек, совокупные денежные доходы населения – 296 896 миллионов рублей в год, или 24 741,3 миллиона рублей в месяц. Разделив доходы на численность, мы рассчитаем среднемесячный доход среднего жителя Ивановской области и увидим, что в 2018 году он был равен 24 638 рублей. Согласно этому же отчету, годовой оборот розничной торговли в Ивановской области в том же году составлял 164 827,4 миллиона рублей. Оборот предприятий, оказывающих платные услуги населению, – 44 927,7 миллиона рублей в год. Сложив эти величины, рассчитаем величину расходов на товары и услуги жителей региона и определим,

что она равна 209 755,1 миллиона рублей в год. Разделив величину торгового оборота на денежные расходы, получим 55,5 % – такую часть своего дохода среднестатистический ивановец отдавал в 2018 году торговым операторам. А общий процент дохода, потраченного каждым жителем региона на товары и услуги, был равен 70,6 %.

Зайдем с другой стороны. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики<sup>81</sup>, на покупку товаров и оплату услуг среднестатистический гражданин РФ в 2017 году истратил 75,8 % своего дохода, из них 56,7 % на покупку товаров наличными и 16,7 % на оплату услуг наличными плюс 2,4 % на оплату товаров и услуг по карте.

По большому счету, все сходится. Это означает, что на розничный рынок товаров Ивановской области ежемесячно выплескивается (примерно в ценах 2018 года) 13,7 миллиарда рублей и 3,7 миллиарда рублей – на рынок услуг. Цифры эти, еще раз, примерные, но тем не менее они очень хорошо иллюстрируют суть происходящего.

Как ежемесячно делится этот «розничный пирог» из 14 миллиардов рублей?

По нескольким ключевым «разрезам». Изначально (помним, что все начинается с ассортимента) – по товарным классам.

Часть денег тратится на продукты – по мнению экспер-

---

<sup>81</sup> <https://www.gks.ru/folder/13397?print=1> за 2017 год.

тов<sup>82</sup>, каждый житель РФ тратит на эти цели 31,2 % суммарных доходов (данные по состоянию на декабрь 2018 года), итого по Ивановской области это означает примерно 7 миллиардов рублей в месяц. Кстати сказать, американец тратит на покупку продуктов 8,2 % своего дохода и на рестораны еще 4 % (это данные<sup>83</sup> по состоянию на 1999 год, но я не думаю, что сейчас что-то кардинально изменилось).

Интересный факт: в 1910 году (это не опечатка, а действительно данные столетней давности) средний житель США тратил на еду 28,7 % дохода<sup>84</sup>. Просто провожу параллель.

Вернемся в настоящее время, в Ивановскую область.

Часть дохода средний житель потратит на одежду, белье и обувь – примерно 7 %, или суммарно по региону 1,6 миллиарда рублей.

На товары для дома, ремонта и сада уйдет 3 % доходов населения, по Ивановской области итоговая сумма составит примерно 700 миллионов рублей ежемесячно.

На покупку автомобилей, запчастей и топлива уйдет 10 % – 2,3 миллиарда рублей в месяц.

И на другие товары остается примерно еще 6 %, и это

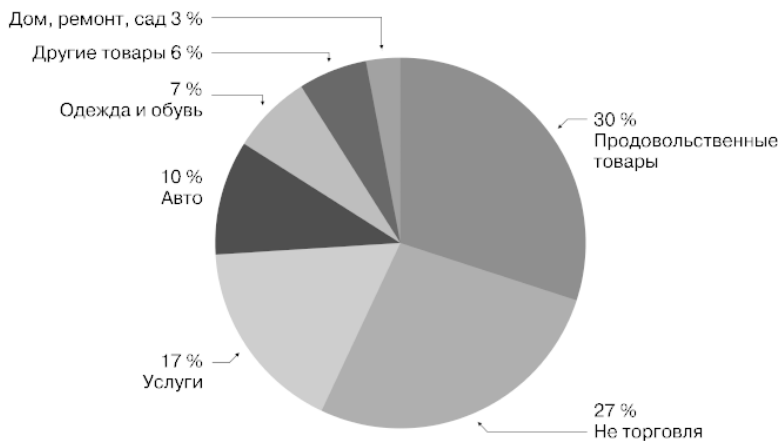
---

<sup>82</sup> <https://www.gazeta.ru/business/2018/12/17/12097357.shtml>.

<sup>83</sup> *Леви М., Вейтц Б. А. Основы розничной торговли / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – С. 44.*

<sup>84</sup> *Nystrom P. H. The Economics of Retailing. – New York: The Ronald Press Company, 1915. – P. 48, 50.*

означает, что жители региона тратят на данном («другие товары») рынке примерно 1,4 миллиарда рублей в месяц.



**Рис. 2.2.** Распределение доходов среднего жителя г. ИВАНОВО

Дальше (помним о второй составляющей торговли – интерфейсе) «розничные деньги» будут разделены по каналам – этой теме посвящен следующий параграф данной главы – по-разному, в зависимости от товарного класса. Если, к примеру, в продуктах питания процент интернет-продаж в настоящее время незначителен, то, скажем, в бытовой технике или электронике доля онлайн-канала (по состоянию на 2019 год) равна 25 %<sup>85</sup> и постоянно растет.

В онлайн-канале торговых операторов можно разделить на глобальных (интернациональных) и национальных (федеральных), которых, в свою очередь, можно разделить на региональных (местных) и внерегиональных, то есть тех, чьи услуги были полностью импортированы из-за пределов региона. В настоящее время в РФ торговые операторы не имеют обязанности платить налог с продаж по месту жительства покупателя, а так, для сравнения, устроен рынок интернет-продаж в США и Канаде, поэтому посчитать межрегиональные перетоки принципиально очень сложно. Но понимать, как поделен рынок между региональными, внерегиональными и глобальными торговыми операторами, чрезвычайно полезно.

Разделение рынка между местными и федеральными торговыми сетями показывает, насколько предпринимательский климат и уровень жизни в регионе способствует образованию и консолидации торговых сетей. Следствием, которое вытекает из наличия сильных местных розничных сетей, является развитое мелкое и среднее предпринимательство в регионе. И наоборот, экспансия федеральных игроков, очевидно, сужает пространство для местных предпринимателей, как оптовиков, так и производителей.

Внутри каналов мы будем наблюдать деление по форматам – о форматах мы подробно поговорим немного позже.

Все операторы розничного рынка так или иначе конкури-

руют между собой. Каждый торговый оператор, вновь выходящий на тот или иной рынок с тем или иным продуктом, конкурирует за конечную величину денег покупателей, которые находятся на локальном рынке.

Выделяются следующие **виды конкуренции**:

- межканальная – к примеру, кроссовки можно купить, посетив магазин в торговом центре (офлайн-канал продаж) или интернет-сайт (онлайн-канал);
- внутриканальная – те же кроссовки можно купить на сотнях сайтов различных продавцов, которые конкурируют между собой в рамках онлайн-канала продаж;
- межформатная конкуренция – мясо для шашлыка можно купить в магазине (большом или маленьком) или на базаре – то есть на торговых предприятиях разных форматов;
- внутриформатная – конкуренция схожих между собой торговых точек разных торговых операторов, например магазинов «Пятерочка», «Магнит» и «Дикси»;
- конкуренция локальных, национальных и интернациональных торговых операторов между собой. Так, совершенно очевидно, что китайский AliExpress жестко конкурирует на рынке сантехнических принадлежностей с маленьким магазинчиком хозяйственных товаров, который содержит ваш сосед, а «Перекресток» на рынке зелени – с бабушкой, торгующей около автобусной остановки;
- смешанная конкуренция – между товарами и услугами, к примеру, когда покупатель выбирает, сделать ему ре-

монт в квартире или поехать отдыхать на море. Или еще пример: выплачивая процент по микрозайму, человек будет вынужден отказаться от приобретения привычного набора продуктов питания и предпочесть более дешевую и менее сбалансированную корзину. «Мы рекомендуем руководителям представлять себе область конкуренции не как рынок, на котором схожие игроки предлагают соперничающие продукты и услуги, а как арену (этот термин используют стратеги). Арена определяется потребностью клиента – тем, что Клей Кристенсен (Clayton Christensen)<sup>86</sup> называл “делом, которое должно быть сделано”. Эта концепция восходит к работам экономиста Теда Левитта (Theodore Levitt)<sup>87</sup>: он советовал железнодорожным компаниям считать себя конкурентами авиакомпаний, автобусных и грузовых перевозчиков и даже владельцев частных автомобилей – в рамках транспортного бизнеса. Если пассажиры поезда – это рынок, то пользователи транспорта в целом – это арена»<sup>88</sup>.

Поэтому крупно имеет смысл говорить о том, что все участники розничного рынка товаров и услуг так или иначе конкурируют за деньги покупателя со всеми и с каждым в

---

<sup>86</sup> Клейтон Кристенсен (1952–2020) – американский ученый, теоретик менеджмента, о его работах мы неоднократно будем говорить в следующих главах.

<sup>87</sup> Теодор Левитт (1925–2006) – американский экономист, экс-редактор журнала Harvard Business Review.

<sup>88</sup> Новая цифровая стратегия: съесть слона по кусочкам (авторы – Рита Макграт, Райан Макманус: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/831017>).



отдельности.

Какие демографические тенденции мы наблюдаем на рынке? Например, количество жителей Ивановской области за последние годы непрерывно снижается, есть депрессивные районные центры, например очень красивый древний русский город на берегу Волги – Юрьевец, население которого за последние 30 лет уменьшилось вдвое<sup>89</sup>. Безусловно, это означает, что количество денег на таких «падающих» розничных рынках постоянно уменьшается.

Каков национальный и конфессиональный состав населения рынка? Станет ли пользоваться спросом, к примеру, свинина? Какие тона обоев будут более популярны – бежевые или зеленые?

Есть ли приток «внешних» относительно региона покупателей? К примеру, если город или регион привлекает туристов, это, естественно, означает, что часть денег поступает на данный рынок извне.

Есть ли «отток»? И наоборот, если на каком-то рынке трудится значительная часть «пришлых» или «мигрантов», то очевидно, что часть заработанных средств будет экспортирована за пределы региона.

Насколько развита сфера торговли или услуг в регионе, как «аборигены» тратят заработанные деньги? К примеру, в те не очень далекие времена, когда «Икеа» не предоставляла сервис заказа и доставки товаров, определенная, хоть и

---

<sup>89</sup> <https://ru.wikipedia.org/wiki/Юрьевец>.

небольшая, часть ивановцев ездила сначала в московскую, а потом в нижегородскую «Мегу». Или еще пример: часть жителей ближнего Подмосквья лет десять назад отдавала предпочтение покупкам в торговых центрах столицы – такие привычки формируют финансовые перетоки между рынками различных регионов.

Как осваиваются новые районы, какие строятся дома? Какие привычки существуют у переезжающих? Какие магазины они хотят видеть рядом со своим домом и что готовы покупать там?

Все эти факторы, безусловно, влияют на среду розничной торговли в регионе.

Оптовые покупатели, конечно, также являются частью среды, в которой функционирует мультиканальный торговый оператор. Вот только емкость оптового рынка «в целом» рассчитать невероятно сложно, практически невозможно. Каждая SKU имеет свой потенциал (объем продаж) в каждом из трех сегментов оптового рынка – коммерческого, профессионального и общественного.

Потребности покупателей постоянно меняются, скорость этих изменений постоянно растет и вновь и вновь переформирует среду торговли.

*Конкуренция* – вот еще один драйвер изменений, оказывающий огромное влияние на происходящее в торговле. Лучшие практики торговых операторов очень быстро становятся общедоступными и таким образом формируют своего ро-

да отраслевые стандарты, к которым быстро привыкают покупатели.

Еще одним мощным и постоянно ускоряющимся источником преобразований в торговле в последние десятилетия стали *информационные технологии*, иначе говоря, диффузное проникновение технологических инноваций в торговый бизнес.

Если посмотреть «еще выше», нельзя не упомянуть *экономические циклы*: длинные (волны Кондратьева, 50 лет); средние (классические, 7–11 лет); короткие циклы (2–4 года), безусловно влияющие на торговлю, формируя ту внешнюю среду, внутри которой и развивается торговый бизнес.

## 2.2. Торговые каналы

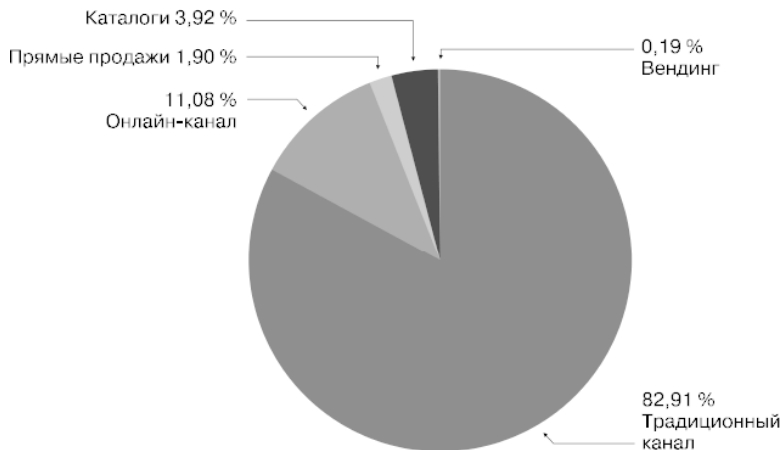
Классически принято выделять **три принципиально различных типа торговых каналов**:

- традиционный, или офлайн, – канал продаж через физические магазины;
- интернет, или онлайн, – канал продаж через интернет-сайты продавцов или социальные сети;
- другая торговля вне магазинов – канал прямых продаж, канал продаж по каталогам, канал продаж через торговые (вендинговые) автоматы.

Доступны данные<sup>90</sup> по продажам в США за 2018 год, считая их достаточно релевантными для понимания общей ситуации на рынке:

---

<sup>90</sup> <https://www.census.gov/data/tables/2018/econ/arts/annual-report.html>; <https://www.census.gov/data/tables/2018/econ/arts/supplemental-ecommerce.html>.



**Рис. 2.3.** Распределение продаж в США по различным каналам (2018 год)

- традиционный канал – 82,91 %;
- онлайн-канал – 11,08 %;
- другая торговля вне магазинов – 6,01 %, включая прямые продажи – 1,90 %, продажи по каталогам – 3,92 %, продажи через торговые автоматы – 0,19 %.

Что касается РФ, похоже, что у нас (пока) нет единого понимания и методики расчета доли онлайн-продаж.

По данным ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование», «в 2018 г. рынок интернет-торговли в России составил около 4 % от оборота розничной торговли»<sup>91</sup>.

«Доля e-commerce в России составляет 6 % в общем обороте розничной торговли»<sup>92</sup>, – привел данные президент АКИТ Артем Соколов на совещании в Минпромторге 25 мая 2020 года.

Согласно данным Росстата<sup>93</sup> (думаю, что этим данным надо верить больше всех), доля продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли РФ в 2020 году составила 3,9 % против 2 % по итогам 2019 года.

«Уже сегодня на онлайн в России приходится 8 % торговли», – сказал глава Минпромторга Денис Мантуров в интервью «Интерфаксу» 9 февраля 2021 года<sup>94</sup>.

Как два последних предложения коррелируют между собой, мне непонятно, поэтому привел оба.

Но вне сомнений два факта: первый, что доля онлайн-продаж в РФ в настоящее время крайне незначительна; второй – что она достаточно быстро растет.

Признанным лидером онлайн-коммерции в мире является Китай, далее с большим отрывом следуют Великобритания, Германия, США и Япония.

Доля онлайн-канала в общем объеме продаж за 2018 год представлена на рис. 2.4<sup>95</sup>.

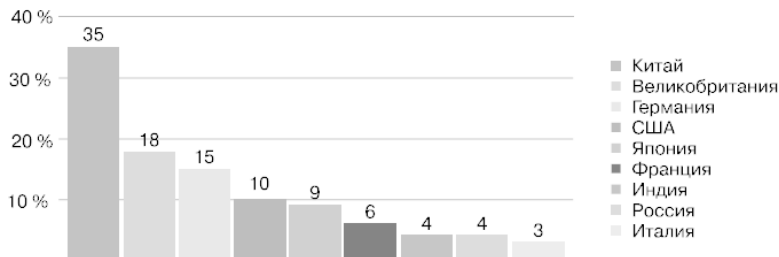
---

<sup>92</sup> <https://www.interfax.ru/business/710240>.

<sup>93</sup> <https://rosstat.gov.ru/search?q=доля+продаж+через+интернет&date from=&content=on&date to=&search by=all&sort=relevance>.

<sup>94</sup> <https://www.interfax.ru/business/750104>.

<sup>95</sup> <https://www.pwc.ru/ru/publications/kak-izmenitsa-litso-rynka-torgovoy-nedvizhimosti.pdf>.



**Рис. 2.4.** Доля онлайн-канала в общем объеме продаж разных стран за 2018 год

## **ОФЛАЙН-ТОРГОВЛЯ, ИЛИ КАНАЛ ПРОДАЖ ЧЕРЕЗ ФИЗИЧЕСКИЕ МАГАЗИНЫ**

Какие преимущества традиционного канала продаж можно выделить в сравнении с другими каналами?

- Короткий промежуток времени между решением о покупке и моментом получения товара.

Покупатель может получить требуемый товар и начать использовать его по назначению немедленно после своего решения о покупке.

- Покупки как способ снятия стресса и получения удовольствия.

На рубеже веков в мире появился новый термин – ритейлтейнмент (retailtainment) как производное от слов retail

(«розничная торговля») и entertainment («развлечение»). Автор этого неологизма Джордж Ритцер (George Ritzer) в своей книге «Очарование разочарованного мира: революция в средствах потребления» говорит о новых паттернах потребления, о тяге современного покупателя к «феерии», о «розничной торговле развлечениями», об «использовании атмосферы, эмоций, звука и активности, чтобы заинтересовать покупателей в товаре и в настроении покупать»<sup>96</sup>. Кстати, наш Евгений Мачнев<sup>97</sup> вскоре после выхода первого издания упомянутой книги Ритцера в 1999 году придумал и ввел в профессиональный оборот отличное русское слово «развлекупки», это примерно о том же самом. Мы поговорим подробнее об этом подходе в главе 4.

- Тактильные ощущения и не только.

Очевидное преимущество офлайн-канала – это возможность для покупателей использовать при выборе товаров все пять чувств – осязание, обоняние, зрение, слух и вкус. Хотя 3D-технологии и 360-градусные фотографии существенно улучшают представление товаров на экране компьютера или мобильного телефона, они принципиально не могут дать того покупательского опыта, который доступен при примерке костюма или выборе рисунка и структуры обоев и заклю-

---

<sup>96</sup> Ritzer G. Enchanting a Disenchanted World: Continuity and Change in the Cathedrals of Consumption. 3rd Edition. – Sage Publications, 2009. – P. 100.

<sup>97</sup> Мачнев Е. В. Развлекупки. Креатив в розничной торговле. – СПб.: Питер, 2006.



чаются в анализе ощущений, связанных с тестовым использованием товара.

- Персональное обслуживание.

«А поговорить?» – так можно определить покупательский опыт, связанный с личным общением с продавцом. Хороший продавец может выступать в двух ролях: и как эксперт по потребительским качествам продаваемого товара, и как психолог, обеспечивающий покупателя положительными эмоциями «в придачу» к покупке. Это отличный пример наличия нематериальной составляющей в продукте торгового оператора при кажущейся материальности покупки.

- Ощущение низкого риска при покупке.

Наличие «живого человека» и физическое существование собственно магазина снижают ощущение покупателем риска и повышают его уверенность в том, что потенциальные проблемы с покупкой могут быть исправлены простым и понятным ему образом – с помощью визита к конкретному человеку в конкретный магазин по соседству.

Какие **недостатки традиционного канала продаж** можно выделить в сравнении с другими каналами?

- Ограниченный ассортимент товаров.

Ассортимент офлайн-канала принципиально ограничен (конечен) как по широте, так и по глубине и является практически линейной функцией от площади торгового зала физического магазина.

- Цена товара, как правило, выше.

В связи с тем что в структуру издержек офлайн-канала входят затраты на содержание физической инфраструктуры и реализацию более сложной схемы логистирования товара, цена на товар в офлайн-канале принципиально выше, чем в онлайн-канале (и исключения только подтверждают правило).

## **ОНЛАЙН-ТОРГОВЛЯ, ИЛИ КАНАЛ ПРОДАЖ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ-САЙТЫ ПРОДАВЦОВ ИЛИ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ**

Интернет-канал продаж принято делить на два субканала: e-channel и m-channel.

Покупатель вовлечен в так называемый e-channel (e-commerce, e-tailing), в случае если использует для доступа в интернет традиционный (десктоп) или портативный (ноутбук, лаптоп) компьютер.

В случае использования покупателем для доступа в интернет смартфона или планшетного компьютера (планшета) считается, что покупатель вовлечен в так называемый «мобильный канал» (m-channel, m-commerce, m-retailing).

Какие **преимущества онлайн-канала продаж** можно выделить в сравнении с другими каналами?

- Более глубокий и широкий ассортимент.

Физические магазины и бумажные каталоги ограничены их размерами. Полка интернет-продавца практически без-

границна. Как правило, ассортимент онлайн-канала глубже предлагаемого в офлайн-канале. Еще одна возможность – представлять в онлайн-канале более широкий ассортимент, увеличивая разнообразие предлагаемых товаров в сравнении с традиционным каналом продаж.

- Наличие развернутой информации для оценки товаров.

Важной услугой, доступной покупателю при покупке через онлайн-канал, является представление развернутой информации о товаре, которая помогает принимать более обоснованное решение о покупке. Объем информации, доступной через офлайн-канал, ограничен степенью компетентности продавцов и площадью торгового зала, выделенной для информационных материалов. Информация, доступная в напечатанном каталоге, ограничена площадью страниц. Онлайн-канал предоставляет огромные возможности по доведению до покупателя различной информации о товаре и способах его использования в виде фотографий, рисунков, текста, видеороликов и пр. для эффективного решения проблем потребителя.

- Экономия времени.

Скорость сравнения предложений различных торговых операторов позволяет покупателю экономить свое время и является одним из фундаментальных преимуществ онлайн-торговли.

- Персонализация.

Наиболее значительным потенциальным преимуществом

интернет-каналов является принципиальная возможность идентификации покупателя при каждом общении с продавцом. Следствием этого является потенциальная возможность представления каждому покупателю той информации, тех товаров, которые требуются для удовлетворения желаний данного конкретного человека. История покупок клиента, просмотров им страниц сайта, история общения по телефону, в чатах или электронной почте – вся эта информация накапливается в личной карточке покупателя, и с каждым новым взаимодействием лучше изучается его потребительское поведение, выстраивается более точный портрет, что, в свою очередь, делает возможным лучшую настройку персональных предложений для каждого покупателя.

- Расширение присутствия вовне локального рынка.

Рынок для покупателей офлайн-канала ограничен географией торгового ареала физической торговой точки. Рынок каталогов ограничен высокой стоимостью их печати и распространения. Рынком онлайн-канала теоретически является весь земной шар. Практически он ограничен возможностями логистики, таможенным законодательством и языком, на котором реализован интерфейс продавца.

## **ТОРГОВЛЯ ЧЕРЕЗ МОБИЛЬНЫЕ УСТРОЙСТВА**

Весной 2019 года количество сеансов выхода в интернет с

мобильных устройств в России превысило количество выходов с десктопных компьютеров<sup>98</sup>. Очевидно, что в дальнейшем этот субканал продаж будет играть все более важную роль.

Основным недостатком m-channel (мобильного канала) по сравнению с e-channel (десктопным каналом) является меньший экран мобильного устройства. При использовании мобильных каналов клиенты обычно перемещаются с помощью прокрутки сенсорного экрана, тогда как в стационарных компьютерах для этой цели используется мышь или трекпад. Меньший размер экрана и сенсорная навигация означают, что пользователям, задействующим мобильный канал, приходится просматривать гораздо больше экранов при поиске информации. Поэтому торговому оператору имеет смысл разработать разные интерфейсы для мобильных и десктопных устройств.

Преимуществом носимого устройства является его абсолютная «близость» к покупателю: гаджет сопровождает современного человека постоянно и круглосуточно, 24/7. Одним из следствий этого является возможность иметь точные данные о геолокации покупателя и на основе этих данных персонализировать для него ассортиментные и ценовые предложения.

Планшетные компьютеры занимают промежуточное положение между десктопным и мобильными устройствами, но

---

<sup>98</sup> <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>.

их принято причислять к последним.

## ТОРГОВЛЯ ЧЕРЕЗ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ (S-RETAILING)

Социальные сети, такие как Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, TikTok и др., имеют возможность инициации процесса покупки товара на сайте продавца «изнутри» социальной сети. Торговля через социальные сети растет. В настоящее время самое большое число заказов из соцсетей генерируется сетью Facebook.

Какие **недостатки онлайн-канала продаж** можно выделить в сравнении с другими каналами?

- Принципиально невозможно получить товар немедленно.

Даже для самой быстрой доставки требуется определенный промежуток времени от момента заказа до момента получения товара (покупка и мгновенная доставка программных продуктов являются очевидным исключением).

- Ограниченная возможность оценить товар при покупке с помощью органов чувств.

Запах, цвет, фактуру, плотность материала и прочие аналогичные параметры в настоящее время невозможно передать по каналам связи.

- Более низкое доверие онлайн-каналу в сравнении с офлайн-каналом.

Продавцу онлайн-канала сложнее (дольше) завоевывать доверие своих покупателей.

## **ДРУГАЯ ТОРГОВЛЯ ВНЕ МАГАЗИНОВ – КАНАЛ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ, КАНАЛ ПРОДАЖ ПО КАТАЛОГАМ, КАНАЛ ПРОДАЖ ЧЕРЕЗ ТОРГОВЫЕ (ВЕНДИНГОВЫЕ) АВТОМАТЫ**

**Прямые продажи.** В канале прямых продаж продавцы взаимодействуют с покупателями лицом к лицу вне стен физического магазина, как правило, дома или на работе у покупателя. Продавцы в ходе личного общения демонстрируют преимущества товара или услуги, принимают заказ и могут доставить товар. В России данный канал относительно не развит, однако многие сталкивались с продавцами косметики Avon, бытовой химии Amway; немного подумав, можно вспомнить посуду Zepter и Tupperware. Да и «Гербалайф», чего уж.

Продвижение товара по каналу такого типа относительно дорогостоящее, но этот минус компенсируется грамотно выстроенной системой продаж (чаще данный формат – продукт серьезных западных компаний, имеющих опыт сетевого маркетинга на рынках по всему миру) и профессионализмом продавцов, которые, как правило, работают за достаточ-

но высокий процент комиссионных, а иерархия территориальных дистрибьюторов обеспечивает максимальное и качественное покрытие.

**Продажи по каталогам.** В этом канале торговое предложение доводится до покупателей через каталоги, отправляемые по почте либо распространяемые в местах нахождения потенциальных покупателей. Покупки по каталогам были необычайно популярны в США и Европе, особенно в Великобритании в «доинтернетную эпоху», а в СССР наличие в домохозяйстве каталога Otto или Quelle говорило об исключительно высоком социальном статусе его владельцев. Классическим примером сегодняшнего дня является каталог «Икеа»<sup>99</sup>. Очевидное преимущество данного канала продаж – предоставляемая покупателю возможность неспешно изучать указанную информацию, просматривать предлагаемые товары и размещать заказы практически из любой точки мира 24 часа в сутки без необходимости подключения к компьютеру, мобильному устройству или интернету. Из очевидных же минусов – высокая стоимость изготовления и распространения, невозможность быстро актуализировать информацию, немодное нынче нерациональное использование ресурсов («зеленым» не нравится).

**Продажи через торговые автоматы (вендинг).** Товары экспонируются и хранятся в специальном устройстве,

---

<sup>99</sup> Компания объявила, что каталог на 2021 год – последний выпущенный на бумаге.



функционал которого состоит в экспозиции товара, приеме от покупателя платы за товар (наличными или пластиковой картой) и автоматизированной (или механизированной) выдаче купленного товара. Часто вендинговый автомат может производить несложную обработку загруженных в него полуфабрикатов, например приготовить кофе, чай или выжать из апельсинов сок. Такой тип реализации товара подходит для людей, не желающих вступать с продавцом в контакт, но желающих приобрести товар немедленно. Например, сейчас (эти строки написаны в мае 2020 года) большинство вендинговых аппаратов Москвы продают одноразовые маски. Преимущество вендингового канала состоит в минимальных требованиях для его установки: потребуется лишь порядка 1 квадратного метра площади и наличие электричества, а это означает, что он может функционировать в ограниченном пространстве, в том числе там, где обычный магазин просто не поместится. Минусы состоят в ограничениях по свойствам товара, который возможно продавать в данном канале, по уровню его маржинальности, а также в необходимости наличия определенного уровня покупательского трафика для обеспечения рентабельности.

## **ЭВОЛЮЦИЯ ТОРГОВЫХ КАНАЛОВ**

Как правило, торговый оператор начинает бизнес с одного канала. Чаще это обычный офлайн-торговый бизнес,

иногда онлайн-магазин или другое. По мере роста предприятия, как правило, в современных условиях торговый оператор начинает продажи в другом канале, тем самым переходя от моноканальности к многоканальности.

«Исследования показали, что покупатели, использующие сразу несколько каналов, могут иметь для компаний большую ценность. Nordstrom обнаружила, что такие ее клиенты тратят денег в четыре раза больше, чем те, кто использует всего один канал. Однако некоторые исследования указывают на то, что подобный эффект проявляется сильнее в случаях товаров, несущих некоторый эмоциональный заряд (одежда и косметика), чем тех, которые в первую очередь функциональны (товары для офиса и сада)»<sup>100</sup>.

Чтобы оптимизировать эффективность и повысить качество обслуживания клиентов, лучшие торговые операторы становятся мультиканальными и стремятся стать омниканальными, чтобы обеспечить стабильное, бесшовное и бесперебойное взаимодействие с покупателями.

Омниканальность подразумевает *независимость от канала или устройства*, с которым взаимодействует покупатель. Товар может быть найден в интернете, а куплен в физическом магазине, и наоборот. Возврат товара, купленного онлайн, может быть осуществлен в офлайн-магазин. Омниканальность подразумевает *координацию и интеграцию*

---

<sup>100</sup> Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд./ Пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2018. – С. 557.

*между различными каналами продаж с целью устранения межканальной конкуренции.*

## **РАЗГРАНИЧЕНИЕ ТОРГОВЫХ КАНАЛОВ В ЭПОХУ МУЛЬТИКАНАЛЬНОСТИ**

Омниканальность и бесшовность не означают единственности торгового канала. Многоканальные, кросс-канальные и омниканальные торговые операторы оперируют несколькими каналами. Для понимания потребностей, желаний и мотивов покупателей (а они различаются между собой от канала к каналу), для выработки и оттачивания конкурентных преимуществ (а они также различны в разных каналах) торговому оператору необходимо провести четкую границу между каналами (табл. 2.1).

**Таблица 2.1.** Практический пример разграничения торговых каналов

Служебное название субканала	Где покупатель выбрал товар	Где покупатель оформил покупку	Где покупатель оплатил покупку	Где покупатель получил товар	Когда товар доставляется на место получения (или последней отгрузки), до заказа или после	Логистическая цепочка					
						Поставщик	Распределительный центр	Даркстор	Розничный магазин	Пункт выдачи заказов	Локация покупателя
Онлайн 1	На сайте	На сайте	На сайте	В магазине	После (pull)	Да	Да	—	Да	—	—
Онлайн 2	На сайте	На сайте	На сайте	Локация покупателя	После (pull)	Да	Да	Да	—	—	Да
Онлайн 3	На сайте	На сайте	Мобильная касса	Локация покупателя	После (pull)	Да	Да	Да	—	—	Да
Онлайн 4	На сайте	На сайте	В магазине	В магазине	После (pull)	Да	Да	—	Да	—	—
Онлайн 5	На сайте	На сайте	В магазине	В магазине	До (push)	Да	Да	—	Да	—	—
Онлайн 6	На сайте	На сайте	В пункте выдачи заказов	В пункте выдачи заказов	После (pull)	Да	—	—	—	Да	—
Офлайн 1	В магазине	В магазине	В магазине	В магазине	До (push)	Да	Да	—	Да	—	—
Офлайн 2	В магазине	В магазине	В магазине	В магазине	После (pull)	Да	Да	—	Да	—	—
Офлайн 3	В магазине	В магазине	В магазине	Локация покупателя	До (push)	Да	Да	—	Да	—	Да

Офлайн 4	В магазине	В магазине	В магазине	Локация покупателя	После (pull)	Да	Да	—	Да	—	Да
Кросс 1	На сайте	В магазине	В магазине	В магазине	После (pull)	Да	Да	—	Да	—	—
Кросс 2	На сайте	В магазине	В магазине	Локация покупателя	После (pull)	Да	Да	—	Да	—	Да
Кросс 3	На сайте	В магазине	В магазине	Локация покупателя	После (pull)	Да	Да	—	—	—	Да
Прямая продажа 1	Локация покупателя	Локация покупателя	Локация покупателя	Локация покупателя	После (pull)	Да	Да	—	—	—	Да
Прямая продажа 2	Локация покупателя	Локация покупателя	Локация покупателя	Локация покупателя	После (pull)	Да	—	Да	—	—	Да
Прямая продажа 3	Локация покупателя	Локация покупателя	Локация покупателя	Локация покупателя	До (push)	Да	—	Да	—	—	Да

Речь сейчас идет не про обеспечение бесшовного перехода через нее для омниканального оператора – мы уже неоднократно говорили об этом. Покупательский путь и воспринимаемые покупателем ценности могут кардинально отли-

чатся друг от друга при «путешествии» по разным каналам. Ошибкой торгового оператора будет «объединить, но не разграничить», это неизбежно приведет к нечеткости процедур обслуживания покупателей и снизит их удовлетворенность, ослабит конкурентные преимущества из-за размытого позиционирования по каналам торгового оператора и снизит его прибыльность по причине непонимания ценностей, за которые покупатель готов заплатить.

## ПРАВИЛА РАЗГРАНИЧЕНИЯ ТОРГОВЫХ КАНАЛОВ

Покупатель использует **офлайн-канал**, если он совершает покупку, находясь при этом внутри физического (офлайн) магазина. Под термином «совершает покупку» мы понимаем пробивание кассового чека и плату за товар, физически присутствующий в магазине, или оформление заказа/предзаказа (возможно, без оплаты) на товар, физически присутствующий в магазине (в ассортиментной матрице магазина) либо физически присутствующий в магазине в качестве образцов. Не имеет значения, когда, как и кем товар будет доставлен покупателю – заберет он его сам и сразу, оформит доставку из магазина либо товар будет доставлен ему из даркстора<sup>101</sup>,

---

<sup>101</sup> Даркстор (англ. dark store, прямой перевод – «темный магазин», иначе – «магазин, в котором отсутствуют покупатели») – разновидность склада, как правило, размером с обычный супермаркет; расположен недалеко от зон компакт-

распределительного центра и пр., торговым оператором или сторонним логистическим оператором.

Покупатель использует **онлайн-канал**, если он совершает покупку, находясь вне физического магазина, но используя в реальном режиме времени действующий канал связи: находясь на сайте торгового оператора, в его приложении, коммуницируя с сотрудниками торгового оператора в социальных сетях, мессенджерах либо по телефону. Под термином «совершает покупку» мы понимаем оформление заказа на товар, который может быть однозначно идентифицирован обеими сторонами сделки (покупателем и торговым оператором), также однозначно определены его цена, место, сроки и порядок доставки. Не имеет значения, где, как и когда происходит оплата товара – картой, наличными, банковским переводом и пр., на сайте, в офлайн-магазине, курьеру и т. д. Не имеет значения, где, как и когда происходит получение товара, кем и как организована доставка товара.

**Прямой продажей** считается продажа лично продавцом вне стен офлайн-магазина на территории покупателя. Под термином «прямая продажа» мы понимаем оформление заказа на товар, который может быть однозначно идентифицирован обеими сторонами сделки (покупателем и торговым оператором), также однозначно определены его цена, место, сроки и порядок доставки. Не имеет значения, где, как и ко-

---

ного проживания покупателей и используется для быстрой комплектации онлайн-заказов.

гда происходит оплата товара – картой, наличными, банковским переводом и пр., на сайте, в офлайн-магазине, курьеру и т. д. Не имеет значения, где, как и когда происходит получение товара, кем и как организована доставка товара.

**Покупкой по каталогу** считается покупка товара, размещенного в специально напечатанном на бумажном носителе каталоге товаров, сделанная лично покупателем без участия продавца. Под термином «покупка по каталогу» мы понимаем оформление заказа на товар, который может быть однозначно идентифицирован обеими сторонами сделки (покупателем и торговым оператором), также однозначно определены его цена, место, сроки и порядок доставки. Оформление заказа может происходить по почте, электронной почте либо по телефону. Не имеет значения, где, как и когда происходит оплата товара – картой, наличными, банковским переводом и пр., на сайте, в офлайн-магазине, курьеру и т. д. Не имеет значения, где, как и когда происходит получение товара, кем и как организована доставка товара.

**Кросс-канальной продажей** считается продажа товара с одновременным использованием более одного канала продаж. Например, если покупатель, находясь внутри физического (офлайн) магазина, оформляет заказ на товар, отсутствующий в ассортиментной матрице магазина, но экспонируемый в другом канале (на интернет-сайте, интернет-витрине или в бумажном каталоге).

## 2.3. Формат как продукт торгового оператора

*Продуктом торгового предприятия в (торговом) канале является формат.* Это то, что на самом деле покупает клиент у торгового оператора. И он покупает не товар, несмотря на то что часто сам не понимает этого.

«**Продукт** определяется как набор атрибутов (характерных черт, функций, преимуществ и видов использования), пригодных для обмена или использования; обычно это смесь из материальных и нематериальных форм.

Таким образом, продукт может быть идеей, физической сущностью (товаром), услугой или любой их комбинацией. Продукт существует для обмена в целях удовлетворения потребностей индивида или организации»<sup>102</sup>.

«**Продукт** – это товар, идея, метод, информация, объект или услуга, удовлетворяющие потребности или желания. Представляет собой комбинацию материальных и нематериальных атрибутов (преимущества, функции, использование), которые продавец предлагает покупателю для покупки. Например, продавец зубной щетки предлагает не только физический продукт, но и идею о том, что потребитель будет

---

<sup>102</sup> Словарь Американской маркетинговой ассоциации: <https://marketing-dictionary.org/p/product/>.



улучшать здоровье своих зубов»<sup>103</sup>.

Слово «формат», вероятно, происходит от латинского *formare*, что означает «придавать форму, формировать». В русском языке «формат» имеет несколько значений, одно из которых нам подходит в качестве прототипа. Это «совокупность отличительных особенностей радиопередачи, телепрограммы, определяемая формой подачи сведений, манерой изложения, подбором тем и т. п.». То есть **формат магазина** – это совокупность его отличий от конкурентов, определяемых набором значимых для покупателя параметров.

**«Торговый формат** – это организационно-технологическая характеристика конкретного типа торгового предприятия, с определенным набором и качеством предоставляемых услуг, которая выражает специфику его ценности для покупателя, соотносясь с состоянием конкуренции, уровнем развития процессов концентрации и централизации»<sup>104</sup>.

**Формат розничного офлайн-магазина как продукт торгового оператора** определяется совокупностью следующих факторов:

- широтой и глубиной ассортимента (количеством SKU, имеющих в продаже, и значением временного интервала от момента покупки до момента получения);
- величиной торговой площади магазина;

---

<sup>103</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/product.html>.

<sup>104</sup> Попов Д. А., Синоков В. А. Форматы розничных торговых предприятий и их услуги// Российское предпринимательство, 2011. – № 2 (1).

- типом расположения магазина;
- стратегией и методами ценообразования;
- применяемыми методами мерчендайзинга;
- принципами организации процесса взаимодействия сотрудников магазина с покупателями;
- моделью рекламы и продвижения;
- уровнем применения отраслевых технологических новинок (табл. 2.2).

**Таблица 2.2.** Составляющие формата магазина, офлайн и онлайн, применимость для различных каналов продаж

	Составляющие формата магазина	Офлайн-магазин	Онлайн-магазин
Ассортимент	Широта	Да	Да
	Глубина	Да	Да
	Цена товара	Да	Да
	Значение интервала времени до начала физического обладания покупателя товаром	От нуля включительно и выше	Принципиально не может быть равно нулю при продаже материальных товаров
Интерфейс	Месторасположение магазина	Да	Нет
	Площадь магазина	Да	Нет
	Принципы и методы ценообразования	Да	Да
	Внутреннее устройство магазина	Да	Нет
	Принципы организации общения продавцов с покупателями	Да	В малой степени
	Принципы и методы мерчендайзинга	Да	В малой степени
	Уникальный покупательский опыт при выборе товара, в процессе покупки и после нее (дофамин)	Да	В малой степени
	Уровень применения отраслевых технологических новинок	Да	Да
	Управление ощущениями риска у покупателя	Да	В малой степени
Логистика	Как товар физически преодолевает расстояние между производителем и покупателем	Да	Да

Но это определение – «плоское», иначе можно сказать:

«видимая часть айсберга». Главное в формате – это та ценность, которую он несет покупателю совокупностью указанных факторов. Через пару страниц мы поговорим о том, как конструируется эта ценность, как создается новый и анализируются существующие форматы.

В процессе эволюции торговые операторы по всему миру выработали устойчивые и более или менее стандартные паттерны ведения (офлайн) бизнеса – форматы, наиболее успешные из которых копируются и мультиплицируются многими игроками по всему миру. (О существующих форматах будет написано в следующем параграфе данной главы.)

*Формат магазина определяет тип магазина.* Можно сказать, что формат – это подход к позиционированию магазина, то, как покупатель видит, понимает и воспринимает магазин. Но «формат» – это не «бренд», это не тождественные понятия. Бренд как образ магазина включает в себя формат магазина как составляющую часть. Можно сказать, что формат является одной из материальных составляющих бренда. (О бренде торговой компании мы поговорим в следующем параграфе данной главы.) Существует достаточно много примеров, когда торговые предприятия управляют несколькими форматами под единым брендом: в России «Магнит» управляет магазинами «у дома», гипермаркетами и аптеками, в Великобритании Tesco оперирует магазинами «у дома», супермаркетами и гипермаркетами, а Walmart в

США – супермаркетами и универмагами.

Значительные изменения в торговле, произошедшие в последние десятилетия, и серьезное усиление сегментации потребителей создают предпосылки к усилению диверсификации торговых предложений. Поэтому чем точнее будет определен формат магазина, чем лучше формат будет нацелен на тот или иной потребительский сегмент, отражая его актуальные запросы, тем больше шансов появится у торгового оператора преуспеть в ужесточающейся конкуренции.

Существует два уровня горизонтальной конкуренции: внутриформатная и межформатная.

**Внутриформатная конкуренция** происходит между компаниями, работающими в одном и том же формате; **межформатная конкуренция** предполагает соперничество между различными форматами или даже среди каналов или систем коммерциализации. Например, дискаунтер может конкурировать не только с другими дискаунтерами, но также с рынками, гипермаркетами, магазинами «у дома», супермаркетами и пр. Внутриформатная конкуренция является более опасной, чем межформатная, потому что магазины одинакового формата нацелены на аналогичный потребительский сегмент, их маркетинговая политика схожа<sup>105</sup>. Ма-

---

<sup>105</sup> *Gonzales-Benito O., Martos-Partal M., Garrido-Morgado A. Retail store format decisions in Handbook of Research on Retailing, Edited by Katrijn Gielens // Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina, US and Els Gijsbrechts, Tilburg School of Economics and Management, Tilburg University, the Netherlands, 2018. – P. 331.*

газины разных форматов привлекают отличающиеся между собой сегменты покупателей, которые ищут различные комбинации выгод. Иногда межформатной конкуренции просто не существует. Более того, для магазинов некоторых форматов можно получить выгоду от размещения ближе к конкуренту с другим форматом. Близкое местоположение магазинов различных форматов при определенных условиях может повысить восприятие их разнообразия, привлечь больше покупателей и тем самым укрепить рыночные позиции обоих конкурентов. Что касается близкого размещения конкурирующих магазинов схожего формата – для большинства форматов никаких плюсов от этого принципиально не существует, напротив, вред от внутриформатного соперничества может быть значительным для обоих игроков. Исключением из правила является сосуществование рядом друг с другом специализированных магазинов, предлагающих либо взаимодополняющий, либо схожий (но не идентичный!) ассортимент.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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