

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Ульяновский государственный технический университет

О. В. Брижашева

МАРКЕТИНГ ТОРГОВЛИ

Ульяновск 2007

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Ульяновский государственный технический университет

О. В. Брижашева

МАРКЕТИНГ ТОРГОВЛИ

Учебное пособие

Ульяновск 2007

УДК
ББК
Б

Рецензенты

Доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Экономического анализа и статистики» Ульяновского государственного университета Лапин А. Е.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Гуманитарных и социально-экономических наук Ульяновского высшего военно-технического училища Козлов Е. Д.

Одобрено секцией методических пособий научно-методического совета университета

Брижашева О. В.

Б Маркетинг торговли : учебное пособие / О. В. Брижашева. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 170 с.

Учебное пособие предназначено для оказания помощи студентам специальности 08011165 «Маркетинг» при изучении дисциплины «Маркетинг торговли». Включает конспекты лекций и библиографический список. При составлении учебного пособия использовались материалы следующих источников:

- Шпитонков С. В. Эффективное управление продажами FMCG. Проверено опытом. – СПб.: Питер, 2006. (Глава 6, 10)
- Никишкин В. В. Маркетинг розничной торговли. Теория и методология. ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. (Глава 2, 3, 4, 5, 9)
- Управление розничным маркетингом. / Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2005. (Глава 1, 5, 8)

Работа подготовлена на кафедре «Экономика и менеджмент», цикл «Маркетинг»

УДК
ББК

© Брижашева О. В., 2007
© Оформление. УлГТУ, 2007

Глава 1. Комплекс маркетинга в розничной торговле

Основой принятия решений хозяйствующим субъектом, способом их систематизации и упорядочения является комплекс маркетинга. **Комплекс маркетинга** представляет собой набор маркетинговых инструментов, использование определенной комбинации которых векторно направляет маркетинговые усилия предприятия на целевом рынке. Сочетание различных средств маркетинга подбирается так, чтобы достигалось их оптимальное воздействие в рамках выбранной цели. В различных областях экономики комплекс маркетинга претерпевает определенные изменения, вызванные особенностями каждой из них.

Изменения в комплексе маркетинга отражают гибкость маркетингового подхода к решению конкретных задач и проблем бизнеса, выработке и достижению поставленных целей, что делает неизбежной трансформацию традиционных элементов комплекса маркетинга, а также может привести к появлению его новых составляющих.

1.1. Розничная торговля как вид деятельности

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

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

Постоянное укрупнение предприятий розничной торговли, а также ужесточающаяся конкуренция на розничных рынках заставляют компании розничной торговли изыскивать новые пути развития бизнеса. Не так давно сформировалась тенденция отхода компаний розничной торговли от ключевого бизнеса и смещение в сторону такой области, как финансовые услуги.

Другим магистральным направлением развития розничной торговли стало продвижение розничных операций на новые рынки. Одни участники применяют стратегию перепрыгивания через границы и обосновываются на соседних рынках, другие направляют усилия на завоевание рынков в регионах, которые считаются близкими им по культуре. Нет сомнений, что в последние годы розничная

торговля становится все более интернациональной, в результате чего практически по всему миру можно встретить одни и те же, уже знакомые, логотипы, униформы служащих, уличные вывески и методы торговли. Все эти примеры служат наглядным подтверждением того, что розничная торговля стала действительно динамичной отраслью.

Совсем недавно большое внимание привлекла к себе электронная розничная торговля, оказавшая шоковое воздействие на отрасль, – однако после первоначального бума стало понятно, что модель успеха в большинстве секторов отрасли предполагает использование набора каналов розничной торговли. Сейчас многие предприятия розничной торговли, действующие только через Интернет, переживают тяжелые времена в борьбе за прибыль, даже если они и в состоянии увеличивать объем продаж. Интернет служит дополнительным каналом и для традиционных розничных торговцев, все чаще использующих многоканальный реально-виртуальный подход.

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

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

Серьезная причина исторического плана, лежащая в основе столь ощутимого роста значения розничной торговли, состоит в том, что в настоящее время ее вклад в экономику становится все более видимым. В странах со слабо развитыми формами и методами розничной торговли доминируют неофициальные (нелегальные) формы торговли, например рынки. В подобной экономической среде значимым методом торговли может быть бартер, что значительно затрудняет оценку реального объема торговых операций. Даже если в этих неофициальных торговых операциях задействованы денежные средства, учетные записи систематически не ведутся. Это происходит частично вследствие того, что

неформальные розничные торговцы не сталкиваются с необходимостью соблюдать установленные нормы и правила торговли, которым вынуждены следовать официальные участники этого рынка. По мере совершенствования структуры розничной торговли, которая характеризуется наличием крупных разветвленных сетей магазинов, а не мелкомасштабными независимыми предприятиями розничной торговли, этот бизнес становится все более успешным и искусным, а следовательно, более зримыми становятся его обороты и получаемая прибыль. Формализация и возрастающее значение новых каналов распределения привели к тому, что вклад розничной торговли в обеспечение жизнеспособности экономики становится все очевиднее. Это стало следствием все более полного отражения результатов его функционирования в официальной статистике.

Другим показателем важной роли, которую предприятия розничной торговли играют в экономике, является их статус как работодателей. Согласно расчетам, в этой отрасли занят каждый девятый работающий в стране. Предприятия розничной торговли играют особо важную роль как работодатели для определенных групп работающих – этот сектор характеризуется более высоким уровнем занятости женщин, чем любой другой сектор экономики. Так, по расчетам, женщины составляют более двух третей всей рабочей силы, занятой в розничной торговле. В прошлом розничная торговля по сравнению с другими отраслями экономики характеризовалась отсутствием социальной поддержки работников, более низкими ставками оплаты труда и большей продолжительностью рабочего времени. Сейчас, однако, появляется все больше примеров использования в этом секторе инновационных и стимулирующих условий найма.

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

Например, если предприятиям розничной торговли трудно получить экологически чистые продукты питания (выращенные с применением только органических удобрений) или цены на них относительно высоки, то продажи этих продуктов будут ограничены – тем самым розничная торговля формирует покупательское поведение потребителей (*consumer purchasing behaviour*). Более того, поскольку собственные брэнды компаний розничной торговли завоевывают все более сильные позиции на рынке, эти компании

получили возможность оказывать влияние на процесс разработки новых продуктов. Многие компании розничной торговли используют разработку новых продуктов в качестве инструмента конкуренции.

1.2. Маркетинг в розничной торговле

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

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

Постоянно происходит изменение потребительского поведения. Например, многие люди испытывают дефицит времени, что вызвано ростом числа семей, где работают оба родителя. В результате все больше детей после школы длительное время находятся дома одни и вынуждены сами готовить себе еду или делать покупки; все больше времени посвящается развлечениям, в том числе шоппингу как увлекательному времяпрепровождению. Все это приводит к формированию ряда сегментов потребителей с более высоким доходом, но меньшим временем, которое люди могут посвятить ежедневным походам за покупками. Подобные изменения создают среди розничных торговцев интенсивную конкуренцию. Эти изменения настолько разительны, что мы уже стали свидетелями изменения способов взаимодействия потребителей с некоторыми из наиболее традиционных областей розничного сектора, и, прежде всего с организациями, предоставляющими финансовые услуги. Изменения стиля жизни потребителей диктуют необходимость осуществления некоторых банковских услуг более удобным и экономичным способом. Это обусловило развитие технологий банковских услуг с использованием автоматических кассовых машин, почтовой и телефонной связи, а также электронных средств. Новым важным элементом стали

банковские услуги, оказываемые небанковскими учреждениями – за пределами банков и их филиалов, что отражает запросы современного потребителя.

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

Успех любого вводимого изменения следует подкреплять соответствующей маркетинговой стратегией. В рамках разработки маркетинга в розничном секторе необходимо добиваться того, чтобы позиционирование какого-либо предложения, а также его имидж были тщательно продуманы и логически взаимосвязаны. В основе *позиционирования* как концепции маркетинга лежит не географическое положение, а позиция имиджа, цены и качества в определенной нише рынка. Именно здесь, в такой нише рынка, розничный торговец принимает решение «разместить» свой бизнес, там, где он сможет успешно конкурировать с другими аналогичными точками розничной торговли. Выбранная позиция должна четко и однозначно восприниматься потребителем, а выбор конкретной рыночной позиции должен обеспечивать розничному торговцу некоторое преимущество либо за счет того, что в восприятии потребителя он отличается от конкурентов либо за счет того, что своим выбором он наиболее четко идентифицируется именно как предлагающий конкретный набор розничных услуг. Такой подход может создать у потребителя позитивный имидж.

Достижение розничным рынком зрелости привело к разработке и применению таких схем, которые позволяют строить лучшие взаимоотношения с клиентом. Уже признано, что схемы маркетинга на основе взаимоотношений способствуют снижению затрат в долгосрочном плане на привлечение клиентов благодаря выгодам от сохранения имеющихся клиентов. Таким образом, в последнее время развитие маркетинга в розничной торговле связано с созданием лояльности клиентов.

1.3. Различие между маркетингом и продажей

Очевидно, что маркетинг и продажа не синонимы. Левит (1960) таким образом описывает это различие:

Продажа сосредоточена на потребности продавца, маркетинг – на потребности покупателя. В основе продажи лежит потребность

продавца обменять свой продукт на наличные средства, в основе маркетинга – идея удовлетворения потребностей клиента посредством товара и всего комплекса вещей, связанных с его созданием, поставкой и конечным потреблением.

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

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

Различие между маркетингом и продажами как подходами указывает на важность маркетингового планирования и анализа клиентов и рынка.

Концепция продаж сосредотачивает главное внимание на предполагаемых товарах и использует продажи и продвижение для получения прибыли за счет объема продаж. Эта концепция в своей основе имеет слабое место: продажи не обязательно удовлетворят потребителя и

могут обеспечить только краткосрочный, но не долгосрочный успех компании. Если товар не представляет клиенту ценности, приходится затрачивать больше усилий и ресурсов на стадии самой продажи, чтобы осуществить эту продажу. Концепция маркетинга сосредоточена на потребностях клиента и делает упор на эти потребности в объединенных маркетинговых усилиях всей компании для достижения прибыли путем удовлетворения клиента.

1.4. Особенности комплекса торгового маркетинга

В ответе на вопрос о том, что же такое торговый маркетинг, до сих пор нет единства мнений. Например, Ж.-Ж. Ламбен придерживается той точки зрения, что торговый маркетинг имеет место на стадии взаимодействия изготовителя продукции и продавцов (оптовых и розничных). Здесь предприятия розничной торговли рассматриваются не как конкуренты или партнеры в канале сбыта, а как единственные клиенты¹, таким образом, сфера использования торгового маркетинга ограничивается контактом «производитель товара – магазин».

Р. Моррис считает, что торговый маркетинг – это часть общей структуры маркетинга производственного предприятия и основная цель его – обеспечить прочное положение брэнда на рынке, «протолкнуть» товар через торговую сеть к потребителю². В данном случае сфера использования торгового маркетинга контролирует контакт «производитель товара – конечный потребитель».

Иной точки зрения придерживается профессор Т.П. Данько, определяя торговый маркетинг как «деятельностную позицию субъектов рынка, осуществляющих качественное продвижение товаров и услуг до конкретного потребителя»³. Существенный недостаток данного определения заключается в размытой характеристике субъектов и объектов торгового маркетинга, что неоправданно расширяет сферу его применения.

Заслуживает внимания также подход, разработанный Тимом Амблером. Он говорит о торговом маркетинге как о фазе в потребительском⁴, проводя при этом определенные разграничения. Амблер основывается на том факте, что в определенных случаях розничные торговые услуги могут предоставлять оптовики или даже сами производители товаров. Таким образом, торговый маркетинг в каком-то смысле часть потребительского маркетинга.

¹ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. М.: Наука, 1996. С. 438.

² Моррис Р. Маркетинг: ситуации и примеры. М.: ЮНИГИ, 1996. С. 80.

³ Торговое дело: экономика, маркетинг, организация. Учебник/Под общ. ред. проф. Л.А. Брагина и Т.П. Данько. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 80.

⁴ Амблер Т. Практический маркетинг. СПб.: ПИТЕР, 1999. С. 176.

В. В. Никишкин придерживается другой позиции – когда торговый маркетинг заключается в приложении инструментария маркетинга к конечным потребителям со стороны предприятий розничной торговли, являющихся субъектами торгового маркетинга (рис. 1.1).

Таким образом, **торговый маркетинг** – это маркетинг розничных торговых услуг, включающий закупку товаров предприятием розничной торговли и формирование товарного ассортимента в соответствии со спросом покупателей (конечных потребителей), организацию торгового процесса и обслуживания населения, предоставление информации потребителям и внутримагазинную рекламу, оказание дополнительных торговых услуг.

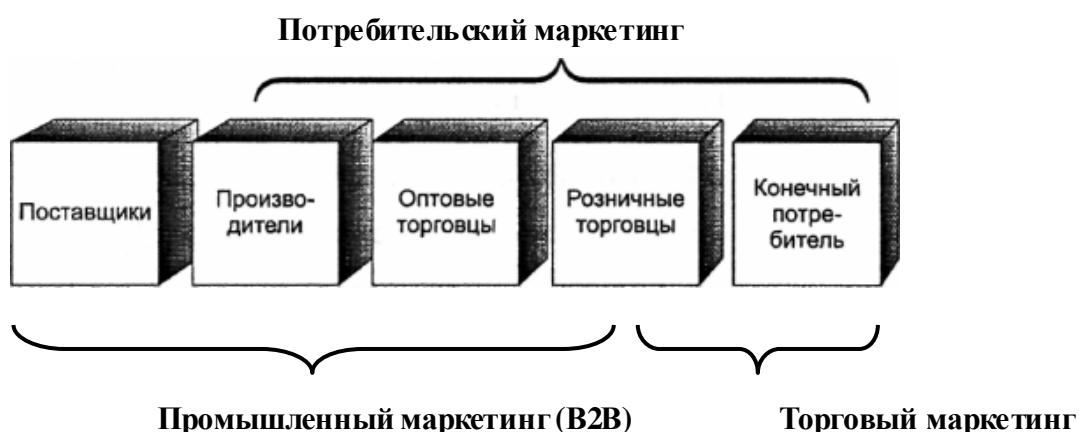


Рис. 1.1. Зоны применения различных видов маркетинга

Для успешного функционирования предприятия розничной торговли на рынке оказания торговых услуг при принятии стратегических и оперативных решений необходимо использовать комплекс маркетинга, который облегчает формирование «формулы магазина» и структурирует области принятия решений.

Решения руководителя предприятия розничной торговли в области маркетинга направлены на привлечение наибольшего числа покупателей, увеличение размера покупки и формирование лояльности к магазину. Это достигается за счет создания «конечного торгового продукта» («магазинной формулы»), отражающего не только предлагаемый к продаже товарный ассортимент, но и процесс оказания торговой услуги⁵.

Процесс оказания торговой услуги характеризуется указанными выше четырьмя особенностями (несохраняемость, неотделимость от производителя, неосвязаемость, непостоянство качества), часто называемыми «4Н». Это заставляет нас по-особому относиться к моделям Ратмела, Грэнроса, Котлера и др. Обобщим их опыт на основе предложенной В. В. Никишкиным модели структуры комплекса маркетинга в розничной торговле (рис. 1.2).

⁵ Соловьев Б.А. Управление маркетингом. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 201.



Рис. 1.2. Инструментарий торгового маркетинга

В торговле мы имеем дело с готовым товаром, поэтому основной упор делается не на товар, а на услуги по его предложению и поддержке. Нужно не просто удовлетворить потребность покупателя (предложить соответствующий товар), но и сделать этот процесс максимально легким, удобным и комфортным для него. Эта особенность торговой услуги как продукта существенно влияет на формирование комплекса маркетинга.

Торговая услуга – специфический продукт розничной торговли. Она включает очень многое: это и услуга по формированию товарного ассортимента, максимально приближенного к запросам потребителей, и предоставляемые покупателю возможности ознакомиться с этим ассортиментом, выбрать и приобрести необходимое, а также дополнительные услуги.

Цена подразумевает не только систему ценообразования в магазине и уровень цен в нем, но и включает неценовые затраты потребителей (время на дорогу, очереди, эмоциональные издержки и т.д.).

Распределение предполагает два аспекта: месторасположение магазина и выбор форм и методов продаж в зависимости от целевой аудитории, торгового ассортимента и т.д.

Продвижение включает внутримагазинную рекламу присутствия определенного товара в торговой точке, рекламу самого магазина, а также стимулирование продаж.

Торговый (прежде всего контактный) персонал – один из дополнительных элементов комплекса маркетинга в розничной торговле. Здесь важны не только внешний вид работника, его квалификация и знание психологии потребителя, но и поведение. Озабоченный и недовольный сотрудник не способен искренне помочь покупателю.

Материальное окружение, или атмосфера в торговом зале, в силу своей неосязаемости и непостоянства качества подразумевает условия процесса приобретения торговой услуги (наличие музыки, определенного освещения и т.д.), т.е. все то, что оказывает непосредственное влияние на чувство удовлетворенности покупателя, его настроение.

Существуют, однако, и кардинально иные подходы к формированию комплекса маркетинга. Один из них был предложен Р. Лотерборном (R. Lauterborn). Подход основан на утверждении, что «4Р» представляют собой элементы комплекса маркетинга с точки зрения производителя и характеризуют то, что он может предложить в виде продукта рынку, а также условия совершения сделки. Однако первейшая цель и задача маркетинга как особого вида деятельности состоит в том, чтобы удовлетворять потребности потенциального покупателя, а значит, и особое предложение любой фирмы целевому рынку эффективнее рассматривать с точки зрения потребителя. Таким образом, традиционные инструменты маркетинга из «4Р» могут быть преобразованы в «4С»⁶ (рис. 1.3).

По мнению В. В. Никишкина, это более прогрессивный подход к формированию особого торгового предложения, поэтому менеджеру по маркетингу предприятия розничной торговли вполне можно вооружиться инструментарием не только «6Р», но и «6С» (рис. 1.4).

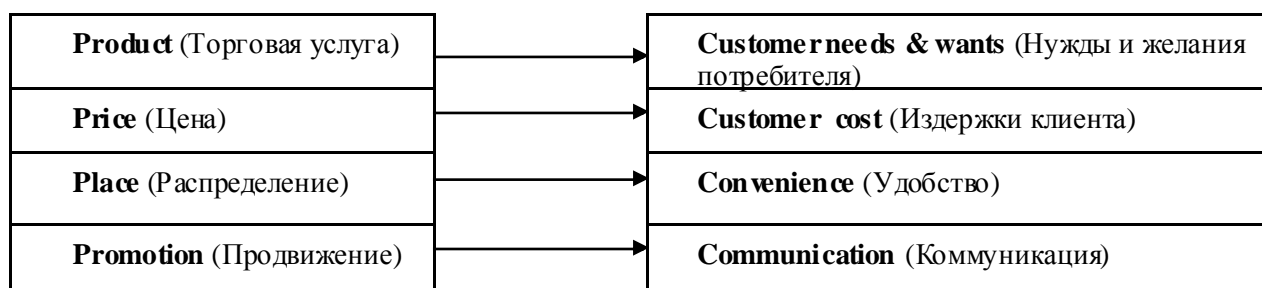


Рис. 1.3. Трансформация элементов комплекса маркетинга

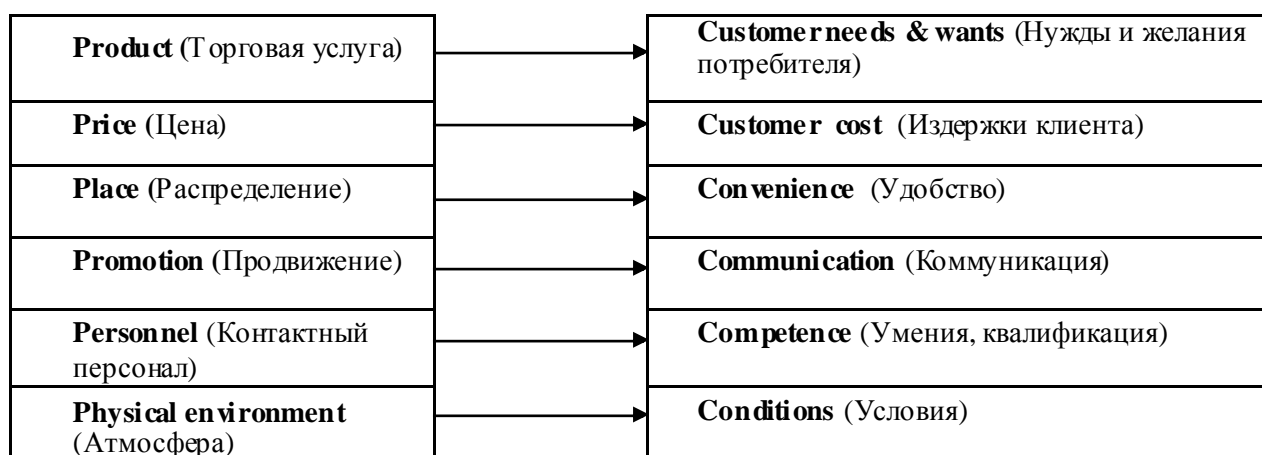


Рис. 1.4. Трансформация элементов комплекса торгового маркетинга

В данном случае традиционные проблемы взаимодействия между предприятием розничной торговли и покупателем рассматриваются с точки зрения потребителя торговых услуг. Комплекс маркетинга «6С» имеет свое особенное наполнение при рассмотрении процесса купли-продажи под углом нужд и желаний потребителя.

⁶ Kotler Ph., Armstrong G. Principles of marketing. Prentice Hall, 1994. С. 447.

Главной особенностью комплекса маркетинга является его гибкость, выражающаяся в изменении инструментария в различных сферах экономики в зависимости от характерных черт каждой из них. Так происходит и в торговле, где значительное влияние на процесс принятия решения о покупке оказывают контактный персонал и атмосфера торгового зала. Свою специфику имеют и другие элементы комплекса торгового маркетинга. Использование моделей комплекса маркетинга помогает полнее и глубже понять потребности целевого рынка (потенциальных покупателей), лучше адаптировать свое предложение к его нуждам и желаниям, а значит, приобрести определенное конкурентное преимущество и увереннее чувствовать себя в бизнесе.

Глава 2. Продукт в торговом маркетинге

Специфика торговли с точки зрения маркетинга заключается в первую очередь в продукте, предлагаемом ею рынку. Этот продукт – торговая услуга. Американская маркетинговая ассоциация (АМА) прямо указывает, что иногда использование термина product подразумевает определение только его физически осязаемых форм. В этом случае англоязычные маркетологи остаются без термина, который мог бы быть применен к совокупности: product and services (продуктов и услуг вместе взятых). В этой связи АМА рекомендует англоязычным специалистам по маркетингу для обозначения осязаемых продуктов пользоваться термином goods (товары), который вместе с services (услугами) составил бы пару из осязаемых и неосязаемых элементов как двух составляющих единого целого – термина product. Решая аналогичную проблему с отечественной терминологией, было предложено заменить английскую триаду product, goods and services соответствующей русской – продукты, товары и услуги (рис. 2.1). Соответственно, в торговом маркетинге под продуктом понимается не физический товар, а торговая (посредническая) услуга.

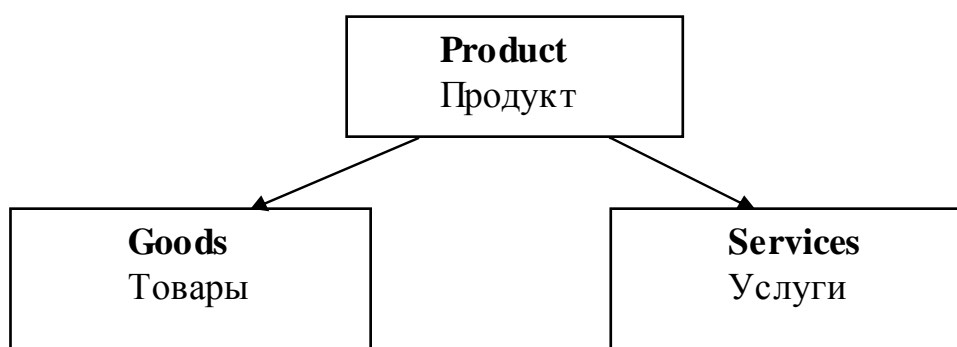


Рис. 2.1. Триада маркетинговой терминологии

2.1. Анализ розничной деятельности как продукта

Эффективность планирования маркетингового микса в такой же степени определяется способностью правильно выбрать целевой рынок, в какой и умением сформировать такое розничное предложение, которое создаст максимально возможный уровень удовлетворенности потребителя. Как уже было сказано: *под продуктом понимается любой товар или услуга, которые могут быть предложены на рынке и служат для удовлетворения потребностей или желаний потребителя.* Это подразумевает сочетание товаров и услуг, включающих такие элементы, как магазин, персонал и товар. В розничной сфере полное розничное предложение состоит из местоположения торговой точки, уровня цен, товара, внутренней планировки магазина или метода торговли, брэнда и предлагаемого обслуживания – все это играет определяющую роль для существования, долгосрочного процветания или просто выживания розничной компании. В концепции магазина должны быть учтены элементы и особенности

внутреннего оформления и внешнего дизайна, равно как и множество способов, при помощи которых бренд, товар и рекламные послания воздействуют на клиента. Для того чтобы товар или источник розничной торговли обрели успех, покупатель должен верить, что они предлагают ему дополнительную ценность. Розничный бизнес объединяет в себе все то, что получает индивидуум или клиент – все благоприятное и вызывающее неудовольствие, являющееся частью целостной розничной операции.

Построение успешной розничной операции включает сочетание следующих элементов:

- обслуживание;
- качество;
- товар;
- бренд;
- характеристики и выгоды;
- атмосфера.

Если вам предстоит посетить праздник и вы хотите сделать соответствующую прическу, в процессе принятия решения о том, какому парикмахерскому салону отдать предпочтение, вы, несомненно, вспомните многие из вышеперечисленных элементов. Если вы находитесь в районе, где расположено несколько парикмахерских и других розничных точек, внешний вид зданий и вывесок подскажет вам, какого уровня обслуживания можно ожидать от каждой из них. Вероятно, вы захотите заглянуть в тот или иной парикмахерский салон, чтобы посмотреть, какие прически делают другие клиенты, каков возраст и внешний вид мастеров, как выглядит оборудование, и решить, достаточно ли комфортно вам будет там дожидаться мастера-стилиста. Может быть, в одном из парикмахерских салонов вам попадется на глаза бренд Vidal Sassoon, и это может существенно повлиять на ваш выбор. Все эти материальные и нематериальные факторы продукта оказывают влияние на выбор потребителя. Конечно, на потребителя воздействуют и прочие аспекты маркетингового микса, например цена, но признаки, особенности продукта остаются важным средством коммуникации, обещающим потребителю определенный процесс совершения покупки.

Обслуживание

Обязательства по предоставлению услуг определяются тем, какой уровень обслуживания предлагает розничное предприятие. Так, если речь идет о магазине, то следует решить, какие действия клиент будет выполнять сам, а какие будет выполнять для него персонал в качестве предлагаемого обслуживания. Например, клиенты в супермаркетах сейчас находят приемлемым, а иногда даже желательным, самообслуживание при покупке продовольственных товаров; их устраивает и то, что они сами довозят на

тележке свои покупки до машины. В банковском обслуживании кассовые банкоматы увеличивают доступность кассового (и других форм) обслуживания в те часы, когда банки не работают; это также позволяет клиенту заранее предположить, сколько времени займет нужная ему операция. Имеются также системы расчетов за покупки, которые основаны на считывании штрих-кода с товара, что также ускоряет обслуживание. В целом розничная деятельность должна иметь возможность обеспечивать высокий уровень обслуживания. Этот уровень оценивается по пяти параметрам, которые можно использовать для измерения качества обслуживания:

- *Материальные* – фирменная одежда персонала, наличие в магазине туалетов, зеркал, примерочных.

- *Надежность* – в ее основе лежит способность розничного предприятия надежно, добросовестно и аккуратно обслуживать клиентов.

- *Отзывчивость* – способность своевременно реагировать на обращения клиентов, проявляя при этом должный уровень знаний и вежливость.

- *Эмпатия* (доброжелательность) – проявляется в заботе, внимательном индивидуальном подходе к обслуживанию клиентов.

- *Гарантия* – способность компании вызывать у клиента уверенность в том, что стандарт обслуживания всегда будет поддерживаться на высоком уровне.

Качество

Принятие решения относительно качества связано с необходимостью установления стандартов качества и применения методов, обеспечивающих должный уровень функционирования персонала и оборудования. Управление качеством в связи с этим становится все более важной функцией менеджмента. Любой компании крайне важно завоевать репутацию хорошего качества для своего продукта и обслуживания, поскольку это поддерживает позитивный имидж компании или организации и является основным преимуществом при осознании клиентом сопряженного с розничной покупкой риска, который для большинства розничных потребителей обычно воспринимается как высокий. У провайдеров розничных услуг гораздо больше шансов на успех, если считается, что они обслуживают более качественно, чем конкуренты. Достижимый за счет качества успех, как правило, рассматривается как результат соотношения между ожиданиями клиента, связанными с качеством обслуживания, и тем, как он воспринимает фактически полученное обслуживание. Качество также используется в стратегическом плане как способ дифференциации товара и позиционирования в виде эксклюзивного розничного предложения или розничной торговой точки. Однако эксклюзивное положение вызывает дополнительные проблемы, связанные с необходимостью более широко финансировать постоянный поиск эксклюзивных товаров и более высокие накладные расходы.

Товар (*Merchandise*)

Розничные компании должны принять решение о том, какой товар они намерены продавать путем участия в процессе отбора поставщиков с целью формирования своего ассортимента товаров и услуг. Глубина и широта ассортимента зависят от конкретной стратегии розничной компании; им следует решить, каким образом отдельные продукты будут вписываться в общий ассортимент того, что они предлагают рынку. Розничной компании также предстоит решить, следует ли включать в состав ассортимента продукты разных брэндов, а также традиционные или новые товары. Состав ассортимента (*range of offer*) и то, насколько каждый продукт соответствует или дополняет выбранную розничным торговцем рыночную позицию, относится к числу весьма важных розничных решений. Например, сочетается ли ассортимент товаров и услуг с выбранной компанией рыночной позицией – на самой вершине, в середине рынка или она желает позиционировать себя в качестве розничного источника с низкими ценами? Важность решения по ассортименту обусловлена также тем, что оно влияет на размер необходимых площадей для выкладки товара и для его складского хранения. При принятии решений о широте и глубине ассортимента предлагаемого товара (*range of merchandise*) следует учитывать ожидания и финансовые возможности выбранной целевой группы потребителей. Кроме того, решения в отношении ассортимента должны учитывать возможные пожелания клиента иметь возможность выбора из ряда аналогичных товаров разных брэндов или производителей.

2.2. Мультиатрибутивная модель торговой услуги

Торговая услуга – особая форма продукта, представляющая собой организацию и выполнение торговых функций предприятием розничной торговли. Специфичность торговой услуги – симбиоз товара и оказываемой услуги по его продаже (неотделимость от товара) – является характерной особенностью рынка розничных торговых услуг.

Спектр функций розничной торговли весьма разнообразен. Условно его можно разделить на следующие группы:

- формирование ассортимента;
- принятие риска;
- продажа продукта;
- оказание дополнительных услуг, не связанных непосредственно с продажей товара;
- информирование субъектов рынка.

Формирование ассортимента включает осуществление таких важных функций, как закупка товаров, их транспортировка и хранение, создание ассортиментного запаса, подсортировка товаров и предпродажная подготовка товара. Результатом успешного выполнения данной группы функций является постоянное наличие в продаже необходимого потребителю товара в нужном количестве.

Принятие риска означает, что предприятие розничной торговли несет ответственность за предлагаемый к реализации ассортимент, т.е. следит за соблюдением условий хранения и сроков реализации, качеством товара (в ходе надлежащего использования не будет нанесен ущерб или вред здоровью потребителя) и т.д. Кроме того, магазин предоставляет определенные гарантии своему покупателю.

Продажа продукта подразумевает оборудование помещения, отведенного под торговый зал, организацию выкладки и обеспечение возможности ознакомиться с предлагаемым ассортиментом, организацию процесса купли-продажи, совершение финансовых операций по продаже товара. Таким образом, в ходе реализации торговой услуги происходит смена форм стоимости (обмен товара на деньги).

Оказание дополнительных услуг, не связанных непосредственно с продажей товара, включает такие услуги, как бесплатные или платные парковки, возможность предварительного заказа, доставка товара и т.д. Кроме того, здесь возможны определенные формы потребительского кредитования: отсрочка платежа, возвращение части уплаченной суммы через определенное время и т.д. Формы могут быть весьма разнообразными и перекликаться с мероприятиями по стимулированию сбыта предприятием розничной торговли.

Группа функций *информирования субъектов рынка* подразумевает сбор и предоставление информации о товарном предложении, потребительских качествах товара, а также об особенностях спроса, поведении потребителей.

Розничная торговая услуга, как и любая услуга, обладает определенными характеристиками, которые принято называть «4Н»: *неосвязаемостью, неотделимостью от источника, непостоянством качества и несохраняемостью.*

Неосвязаемость торговой услуги выражается в том, что клиент не может «подержать ее в руках», у нее нет формы, цвета, запаха или вкуса. Потребителю сложно оценить качество услуги до ее непосредственного оказания, что определяет ситуацию с высокой степенью неопределенности и риска, а следовательно, значительно увеличивает число иррациональных факторов, влияющих на выбор покупателя. Стремясь снизить указанный риск, потенциальные потребители торговой услуги предварительно оценивают внешние признаки ее качества и уровня, а именно: месторасположение магазина, его атмосферу, поведение персонала, его внешний вид.

Преодолеть неосвязаемость позволяют:

- развитие торговой марки/бренда магазина;
- активное использование методик PR;
- развитие «долгосрочных» отношений с клиентом (системы карт, накопления информации);

- разработка имиджа униформы персонала;
- подход к интерьеру и атмосфере торгового зала и магазина как к материальному (физическому) доказательству качества торговой услуги (обстановку можно увидеть, пощупать, наконец).

Неотделимость от источника. Торговый персонал является неотъемлемой частью оказываемой услуги, что предъявляет определенные требования к его профессиональным качествам, внешнему виду и коммуникационным навыкам. Таким образом, ответственность за оказание торговой услуги магазина полностью лежит на его торговом персонале.

Преодолеть негативные аспекты данной особенности розничной торговой услуги позволяют:

- четкая мотивация персонала;
- стандартизация процесса продажи (разбивка на этапы), постоянная проработка возможных критических ситуаций, тренинги персонала;
- создание баз систематизации опыта успешных и безуспешных контактов.

Непостоянство качества. Торговая услуга, предоставленная продавцами/консультантами магазина, может отличаться по качеству в зависимости не только от персоны, ее оказывающей, но и настроения конкретного человека, периода его жизни.

Преодолеть непостоянство качества розничной торговой услуги позволяют:

- построение системы контроля качества оказываемой торговой услуги;
- отслеживание удовлетворенности покупателей качеством полученной услуги.

Несохраняемость. Торговую услугу невозможно сохранить, отложить про запас или складировать. Это свойство создает определенные проблемы в условиях неравномерного спроса. Например, в пиковые часы работы персонала, как правило, не хватает. Привлечение же к работе большого числа людей резко снижает эффективность бизнес-процесса из-за простоев в период низкого спроса на услуги магазина.

Преодолеть несохраняемость позволяют:

- мобильность, взаимозаменяемость персонала в пиковое время (к примеру, продавцы-консультанты в дневные часы могут садиться за дополнительные кассы);
- активное внедрение самообслуживания в процесс продажи;
- регулирование уровня спроса путем изменения цены на товары (размера торговой наценки) в период пиков активности/пассивности покупателей.

Торговая услуга как продукт весьма специфична и сложна, поэтому многие ученые часто используют подход «уровни продукта». Обычно выделяют четыре уровня (рис. 2.2):

- основной продукт;
- сопутствующий продукт;
- дополнительный продукт;
- продукт в расширенном понимании.



Рис. 2.2. Уровни продукта

Основной продукт удовлетворяет основную потребность, т.е. приносит основную выгоду, которую хочет получить потенциальный покупатель. В розничной торговле в данной роли выступает **основная торговая услуга**, а также предлагаемый магазином товарный ассортимент. Товарный ассортимент, предлагаемый предприятием розничной торговли, характеризуется следующими показателями:

- широта (количество товарных групп и категорий – широким ассортиментом характеризуются гипермаркеты и супермаркеты);
- глубина (число ассортиментных позиций внутри одной товарной категории);
- совместимость различных товарных групп (автомобильные масла, например, не должны продаваться в непосредственной близости от парфюмерии – это будет вызывать негативную оценку потребителей).

Сопутствующий продукт – услуги или товары, которые необходимы для использования основного продукта. С точки зрения розничной торговли в роли сопутствующего продукта выступает **реальная торговая услуга** магазина, включающая метод, форму торговли, процедуру обслуживания и т.д. Таким образом, сопутствующий продукт в розничной торговле является отражением минимального набора ожиданий потенциального покупателя.

Дополнительный продукт, в отличие от сопутствующего продукта, не является необходимым в процессе использования основного продукта. Условно говоря, это предложение продавца сверх того, что ожидает потребитель, или сверх того, что для него привычно. В рамках розничной торговли в роли дополнительного продукта выступают **дополнительные торговые услуги**, которые покупатель получает по требованию. Это может

быть специальная (например, подарочная) упаковка товара, доставка, получение потребительского кредита и т.д. Однако то, что является дополнительным продуктом для одного формата торговли, часто предстает в виде сопутствующего для другого. К примеру, качество торговой услуги, оказываемой супермаркетом, несопоставимо с тем, что получает потребитель, приобретая товар на открытом рынке.

Продукт в расширенном понимании отражает все те выгоды, которые получает покупатель, приобретая предлагаемый продукт. Он включает не только определенный товар и услуги по его приобретению и эксплуатации, но и условия данного приобретения. С точки зрения розничной торговли **торговая услуга в расширенном понимании** включает, помимо перечисленного выше, показатели доступности данного продукта (торговой услуги), атмосферу его приобретения, характеристику общения потенциального покупателя с торговым (контактным) персоналом, взаимодействие покупателей друг с другом.

Доступность в данном случае отражает критерии достижимости торговой услуги для потребителя – месторасположение магазина и удобство попадания в него (рядом метро, автомобильная трасса, наличие парковки и т.д.), а также график работы магазина, поскольку если магазин закрыт, то потребитель **не** может воспользоваться торговой услугой, сколь бы привлекательна она ни была. С точки зрения инструментария торгового маркетинга спектр данных вопросов является составляющей элемента «распределение».

Характеристика общения потенциального покупателя с контактными персоналом подразумевает контроль таких факторов, как легкость общения с торговым персоналом, качество и искренность получаемых консультаций. Данный аспект оказания торговой услуги настолько важен, что выделяется в отдельный инструмент комплекса маркетинга.

Важно также взаимодействие клиентов друг с другом, которое не подразумевает их непосредственного контакта, коммуникаций между ними. Имеется в виду имиджевая составляющая данного процесса, т.е. соответствие контингента потребителей, посещающих магазин с целью покупки, его позиционированию.

Иными словами, клиент должен находиться среди однородной группы покупателей: одной социальной ступени и/или имеющей однотипные увлечения (например, в магазине «Все для рыбалки» не должно быть раздражающего элемента в виде человека, активно выражающего свое неприятие данного вида досуга).

Следовательно, для розничной торговли мультиатрибутивная модель будет выглядеть следующим образом (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Уровни продукта

Таким образом, принятие четких маркетинговых решений на всех уровнях предлагаемого к продаже продукта есть определение некоего набора атрибутов оказываемой торговой услуги, который часто называют «формулой магазина». При строгом соблюдении всех критериев конкурентоспособности торговой услуги для данного сегмента рынка (следование «магазинной формуле») предприятие розничной торговли обладает стабильным бизнесом.

2.3. Формат магазина как следствие стратегии бизнеса

Использование «магазинной формулы» в первую очередь связано с форматом торговли, а значит, особую важность имеет классификация предприятий розничной торговли. Существует множество классификаций предприятий розничной торговли. В качестве основных критериев классификации используются:

- форма собственности (частные, государственные, совместные);
- тип расположения (в деловом центре, в торговом комплексе, отдельно стоящие);
- формат торговли (комбинация часов работы, месторасположения, ассортимента, обслуживания, масштаба деятельности, уровня цен и т.д.).

Совокупность характеристик предприятия розничной торговли, определяющих рыночную позицию магазина (ассортимент товаров, размер торговой площади, формы и методы обслуживания потребителей), называется **форматом магазина**. Исходя из данного определения, можно утверждать, что выбор определенного формата для оказания розничных торговых услуг есть следование определенной бизнес-стратегии.

Можно выделить три основные **стратегии ведения бизнеса**, использующиеся в современном торговом маркетинге (рис. 2.4):

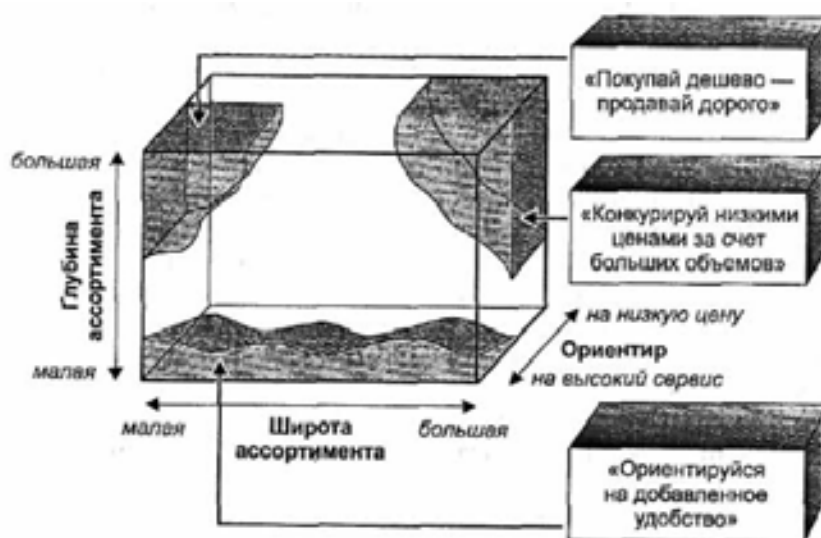


Рис. 2.4. Континуум бизнес-стратегий розничной торговли

1. *«Покупай дешево – продавай дорого»* – стратегия специализированных магазинов и универсамов. Ориентирована на предоставление высокого уровня сервиса и достаточно эксклюзивных (редких) товаров (обеспечивает трудность сравнения цен). Данная стратегия не всегда успешна из-за малого количества потенциальных покупателей, готовых заплатить высокую цену.

2. *«Конкурируй низкими ценами за счет больших объемов»* – стратегия, появившаяся в противовес предыдущей. Она достаточно успешна, что лишний раз подтверждается разнообразием операторов, использующих ее (торговые центры, супермаркеты, гипермаркеты, моллы, массовые рынки [совокупный эффект], т.е. те типы, что принято называть single-line mass merchandisers и mass merchandisers).

3. *«Ориентируйся на добавленное удобство»*. Несмотря на успешность названной выше стратегии, у нее есть значительный недостаток – малый набор предоставляемых торговых услуг. Поэтому существуют магазины, пытающиеся конкурировать за счет дополнительных удобств (месторасположение, график работы, дополнительные услуги). Примером использования данной стратегии служит всем привычный так называемый «магазин на углу» или «магазин в доме».

Рассмотрим основные типы предприятий розничной торговли на основе классификации по формату торговли.⁷

Специализированные магазины – традиционные магазины с ограниченным набором ассортиментных групп (одна или несколько). Небольшие по размеру, они весьма персонализированы (четко выражена сегментация потребителя). Консультанты, как правило, являются экспертами в своей области.

⁷ Gilbert D. Retail Marketing Management. Prentice Hall, 1999. С. 308.

Универсамы – большие традиционные магазины. Состоят из маленьких отделов, иногда напоминают скопление специализированных магазинов в одном месте. Предлагают широкий спектр торговых услуг.

«Убийцы категорий» предлагают глубокий ассортимент по одной или нескольким товарным линиям по низким ценам. Примером, пусть и не совсем удобным с точки зрения единого магазина, может служить всем известная московская «Горбушка».

«Массовые продавцы» – крупные торговые центры, реализующие практически все по достаточно низким ценам и эксплуатирующие идею похода в магазин на целый день всей семьей (shopping как определенный вид досуга).

Традиционные (продуктовые) магазины – по используемой стратегии напоминают специализированные, но продают исключительно продукты питания. Они предлагают не очень широкий ассортимент, но сконцентрированы на предоставлении дополнительного удобства.

Торговые автоматы не отличаются особым ассортиментом и имеют большой недостаток – высокую себестоимость, но в определенных случаях они весьма удобны.

Для наглядности все категории магазинов можно расположить в континууме из широты и глубины предлагаемого ассортимента, учитывая при этом ориентацию потребителя на цены и спектр предоставляемых услуг (рис. 2.5).

Многообразие потребностей покупателей в различных розничных торговых услугах порождает разнообразие форматов предприятий розничной торговли. Однако в настоящее время используются не все возможные в торговом маркетинге конкурентные стратегии, т.е. в пространстве принятия решений о позиционировании точки продаж имеются определенные пробелы, а значит, количество видов магазинной торговли может возрасти.



Рис. 2.5. Континуум форматов розничной торговли

Немаловажной проблемой торгового маркетинга является выбор **типа обслуживания** покупателя.

При достаточно небольшом потоке покупателей возможно их *индивидуальное* обслуживание. Торговля из-за прилавка (*standservice*) оправдывает себя также с точки зрения экономии затрат от хищений во время обслуживания, поэтому эффективна при реализации дорогой продукции малых размеров (например, ювелирных изделий).

Однако если вы предполагаете торговать относительно недорогой продукцией в больших объемах, рациональнее использовать принципы *самообслуживания* для снижения временных затрат на принятие и выполнение заказа, т.е. для ускорения процесса обслуживания потребителя. Часть сэкономленных средств тратится на усиление визуального контроля и службы безопасности (защита от краж).

Можно говорить о секторальном делении рынка розничных торговых услуг между магазинами разных форматов. К примеру, вот как выглядели доли различных форматов (в %) в затратах москвичей на товары первой необходимости ⁸ (рис. 2.6):

Бурная эволюция розничной торговли заключается в развитии новых форматов предприятий розничной торговли. К примеру, в крупных городах России растет число магазинов, работающих в формате дискаунтера и супермаркета. Другим фактором, способствующим развитию форматов так называемой «цивилизованной торговли», являются правовой и административный аспекты. К примеру, в соответствии с рекомендациями правоохранительных и налоговых органов правительство Москвы закрыло в **2000** г. 34 продовольственных рынка и приостановило работу еще 15, подобные меры предпринимались и против небольших предприятий розничной торговли. В результате число киосков сократилось на 44%, количество павильонов снизилось на 13%, а рост числа супермаркетов составил 22% ⁹.

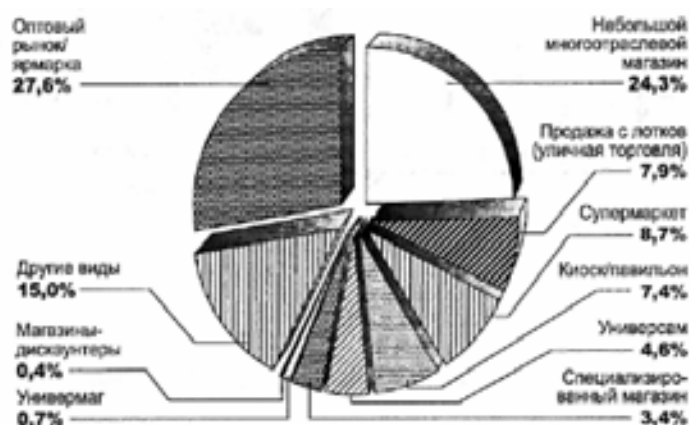


Рис. 2.6. Доля затрат москвичей на товары первой необходимости по торговым предприятиям различных форматов (январь-февраль 2001 г.)

⁸ Матвеева А. Безумство слабых//Эксперт. 2001. № 15. С. 20.

⁹ Телицына И. Восточный фронт//Компания. 2000. № 20. С. 37.

Кроме того, конъюнктура рынка определяется выходом на российский рынок иностранных розничных компаний, которые не только способны ввести новации в сфере оказания розничных торговых услуг, но и обладают мощным экономическим потенциалом. Турецкая компания «Раменка», владеющая сетью гипермаркетов «Рамстор», уже инвестировала примерно 145 млн. долл. в развитие своей розничной торговой сети, в планах компании – выход на рынок Санкт-Петербурга. Розничная сеть Spar Retail продала франшизу на открытие супермаркетов Spar российской компании «Русмед», которая уже открыла первый супермаркет летом 2001 г. Европейский лидер розничного рынка Metro AG планирует открытие шести магазинов, уже открылось два из них. Всего компания планирует инвестировать 112 млн. долл. в развитие своей розничной сети в России¹⁰.

В связи с бурным развитием новых форматов торговли в российской рознице, а также ужесточением конкуренции со стороны иностранных производителей розничных торговых услуг особо важным становится использование инструментария торгового маркетинга. Верное понимание роли всех элементов комплекса маркетинга в розничной торговле облегчает процесс принятия решений, не дает упустить из виду важнейшие составляющие проблемы в той или иной области и позволяет сосредоточить усилия на важнейших аспектах.

¹⁰ Огнянников Г., Медведев Д. Современные формы розничной торговли// Рынок ценных бумаг. 2001. Кв 9 (192). С. 28.

Глава 3. Распределение в торговом маркетинге

Такой элемент комплекса маркетинга, как распределение, в сфере розничной торговли приобретает особое значение в силу своей значительности и содержательности. С одной стороны, данный инструмент маркетинга затрагивает проблему выбора месторасположения конкретного магазина, с другой – определение формата магазина (сочетание форм и методов розничной торговли). Данная проблема стоит перед магазином лишь на первом этапе жизненного цикла. Далее приоритетной проблемой этого элемента комплекса маркетинга становится горизонтальное и вертикальное распределение в торговом зале (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Составляющие распределения в торговом маркетинге

Исходя из логики маркетинга-микс основная задача данного инструмента – обеспечение доступности (достижимости) торговой услуги для потенциального потребителя. Легкость доступа к источнику торговой услуги (магазину) подразумевает не только его месторасположение, но и график работы. К примеру, если потенциальный покупатель данной точки продаж предпочитает совершать покупки по дороге с работы, то если магазин уже закрыт, он никак не может воспользоваться его услугами, как бы ни привлекали его ассортимент, уровень цен или близость магазина.

3.1. Процедура выбора месторасположения предприятия розничной торговли

Выбор месторасположения предприятия торговли традиционно рассматривается как стратегически важное решение, которое во многом предопределяет успех его деятельности. Иногда называют три фактора успеха в розничной торговле – это расположение, расположение и расположение.

Важность выбора места для будущего магазина предопределяется несколькими причинами. Во-первых, месторасположение – это существенный фактор привлекательности торгового предприятия для потребителей, который влияет на решение осуществить покупку именно в данном магазине. Во-вторых, удачно выбрав место для магазина, розничный торговец обеспечивает себе устойчивое конкурентное преимущество. В отличие от таких инструментов маркетинга, как уровень цен, активность

стимулирования сбыта, продвижение марки, набор предоставляемых услуг, ассортимент товаров, которыми торговец может достаточно легко манипулировать, месторасположение магазина не так-то просто поменять. Часто торговым фирмам приходится вкладывать огромные деньги в приобретение и обустройство недвижимости или заключать долгосрочные договоры аренды с владельцами помещений. Поэтому преимущество в месторасположении магазина не может быть воспроизведено конкурентами¹¹. В-третьих, в связи с тем, что открытие торгового предприятия требует изначальных инвестиций, целесообразно выбирать для него такое место, которое вернет инвестируемые средства в кратчайшие сроки. Прибыль, которая определяется объемом реализации, может напрямую зависеть от месторасположения магазина.

После принятия решения о месторасположении магазина оно становится неконтролируемым внешним фактором, под который менеджеры должны подстраивать свою маркетинговую стратегию. Однако, следует отметить, что, несмотря на значимость решения о выборе месторасположения магазина, оно не является единственным, наиболее важным решением. Большую роль в стратегии его позиционирования на рынке играют элементы ценовой политики, комплекса мерчандайзинга и т.д. Именно эти составляющие должны учитываться при выборе месторасположения предприятия розничной торговли. Важно помнить, что маркетинговые усилия магазина нацелены на определенный сегмент рынка, а, следовательно, они должны быть изначально определены и согласованы.

С позиций торгового маркетинга в алгоритме принятия решения о месторасположении магазина может быть выделено несколько последовательных этапов (рис. 3.2).

Прежде всего, выбираются наиболее *привлекательные регионы* для ведения бизнес-деятельности (под регионом понимают часть территории страны или город).

Затем определяется, какой *тип месторасположения* наилучшим образом подходит для товаров и услуг, которые компания предлагает на рынке. (Это могут быть центральные деловые районы, торговые центры или отдельно стоящие магазины.)

Следующий шаг заключается в анализе наиболее привлекательных торговых зон. Под *торговой зоной* понимается географический сектор, содержащий потенциальных покупателей конкретной торговой фирмы или торгового предприятия (часть города, город в целом – в зависимости от типа магазина и плотности потенциальных покупателей).

И, наконец, последняя стадия – это выбор наилучшего из отобранных вариантов конкретного месторасположения.

¹¹ Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли. СПб.: Изд-во Питер, 1999. С. 169.

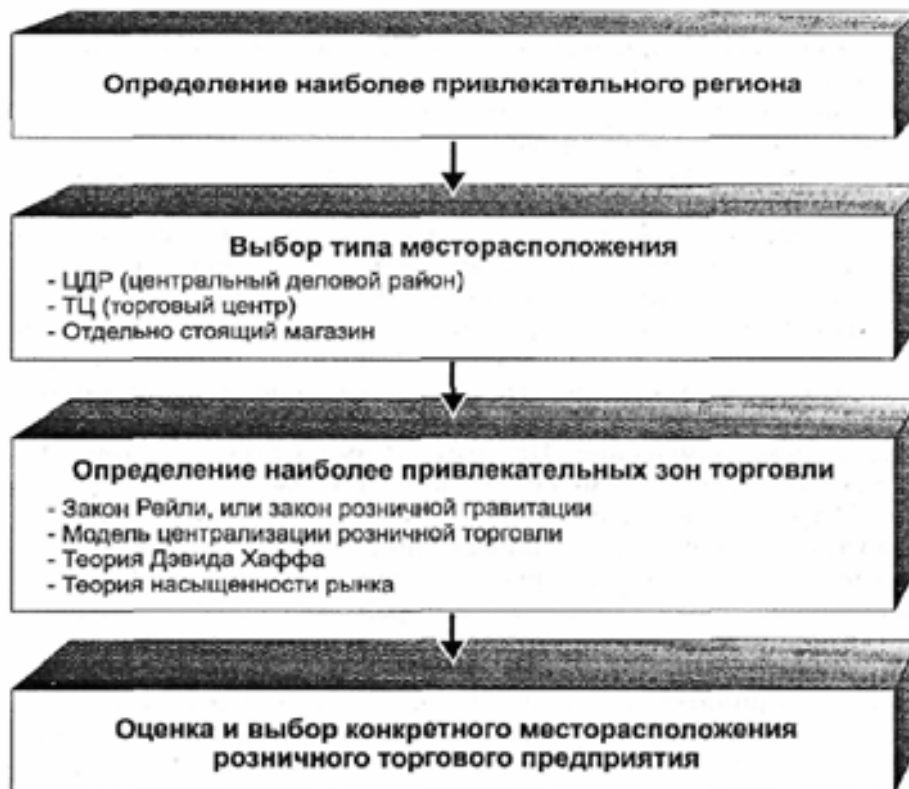


Рис. 3.2. Процедура выбора месторасположения магазина

На каждом из указанных этапов используются специально разработанные методики, учитывающие группы факторов, влияющих на привлекательность региона, торговых зон или конкретных мест для размещения магазина.

В зависимости от целого ряда условий одни и те же регионы представляются весьма удачными для размещения одних магазинов и менее привлекательными для других. Существует ряд теорий, использование которых помогает оценить **привлекательность регионов**. Особого внимания заслуживают прежде всего *закон розничной гравитации (закон Рейли)* и *теория насыщенности рынка*.

Если первая теория используется при описании размера, формы общей торговой территории потенциального месторасположения, то вторая позволяет оценить, насколько существующие торговые предприятия удовлетворяют спрос потребителей в данном регионе на торговые услуги.

Очевидно, что регион, где собирается вести свою деятельность торговая фирма, должен содержать достаточное число потенциальных покупателей для обеспечения запланированного объема продаж. Чтобы определить соответствие региона запланированным объемам продаж, проводится тщательный анализ ситуации. Предложенный для этих целей математический метод анализа известен как **закон Рейли**, или **закон розничной гравитации**.

Гравитационные модели разработаны по аналогии с теорией притяжения Ньютона. Степень притяжения между двумя объектами определяется их размерами и расстоянием между ними.

Объекты, расположенные близко друг к другу, гораздо притягательнее, чем объекты, находящиеся в отдалении один от другого. Более крупные объекты притягивают сильнее, чем мелкие.

Этот метод позволяет определить относительные пропорции, в которых потребители распределяются между торговыми областями. Одно из следствий этого закона состоит в том, что с ростом города число «сторонних» покупателей возрастает.

Таким образом, закон Рейли позволяет рассчитать распределение уходящей за пределы населенного пункта «покупательной силы».

Согласно данному закону сосредоточение группы магазинов увеличивает их привлекательность, а граница торговых зон двух центров розничной торговли определяется расстоянием между центрами и их относительными размерами.

Насыщенность рынка предложением торговых услуг позволяет оценить, насколько возможности существующих розничных предприятий продуктивно задействованы и удовлетворяют нужды населения. Насыщенность рынка наступает тогда, когда на нем создается равновесие между спросом и предложением на определенный вид торговых услуг и когда доходность от инвестируемого капитала в розничную торговлю находится на приемлемом для предпринимателей уровне. Иными словами, **насыщенность рынка** – это отношение между использованными возможностями торговых предприятий на рынке и потребностью населения в их товарах и услугах. Рынок не насыщен, когда в регионе слишком мало торговых предприятий, способных удовлетворить существующий спрос. И, наоборот, рынок перенасыщен, когда в регионе избыточное количество торговых предприятий и предложение превышает спрос.

Чтобы оценить возможный объем продаж в конкретном регионе или области, необходимо провести более глубокий анализ структуры спроса и предложения данного региона. Ниже представлены основные факторы спроса и предложения, информацию о которых необходимо собрать и проанализировать при выборе новых рынков сбыта.

Факторы, влияющие на спрос

- Характеристики населения (численность, состав)
- Потребительское поведение
- Плотность населения
- Мобильность населения
- Средний размер семей
- Средний возраст семей
- Среднедушевой доход

Факторы, влияющие на предложение

- Средняя торговая площадь розничного предприятия
- Средняя торговая площадь розничного предприятия на одного покупателя
- Темпы роста числа розничных торговых предприятий
- Уровень конкуренции

Таким образом, теория насыщения рынка предполагает оценку факторов спроса и предложения, характерных для конкретного региона. К лучшим регионам относятся те, в которых на аналогичные предприятия розничной торговли приходятся наибольшие объемы спроса.

Перед тем как принять решение о месторасположении торгового предприятия, необходимо определить, какой **тип месторасположения** наилучшим образом подходит для товаров и услуг, которые компания предлагает на рынке. Существует три основных типа месторасположения для магазина: *центральные деловые районы, торговые центры, отдельно стоящие торговые предприятия.*

Каждый из этих типов имеет отличительные характеристики в зависимости от конкурентной структуры, возможностей парковки и других факторов, а также обладает рядом преимуществ и недостатков.

Центральный деловой район (ЦДР) представляет собой «толком не спланированную» торговую территорию (часто в историческом центре города), где традиционно сконцентрировано множество торговых предприятий и пересекаются важнейшие пути общественного транспорта.

Среди преимуществ ЦДР следует отметить: доступность расположения, широкий выбор и разнообразие предлагаемых товаров и услуг. Недостатки ЦДР в основном заключаются в неудобствах доступа для владельцев автомобилей (планировка района, автомобильные пробки, сложности парковки), дороговизне арендной платы, высоких налоговых и тарифных ставках, повышенном уровне преступности.

Торговый центр (ТЦ) – это спланированная торговая зона, находящаяся под единым контролем или владением. Как правило, имеет специальную территорию для парковки. Общая арендная площадь распределена таким образом, чтобы магазины дополняли друг друга по ассортименту предлагаемых товаров и услуг.

Обычно торговый центр имеет один или несколько крупных магазинов, которые будут привлекать основную часть покупателей («якорные» арендаторы) и большое количество малых и средних предприятий розничной торговли. Часто руководители торгового центра для обеспечения сбалансированности и разнообразия товаров и услуг определяют общую площадь, которая может быть занята различными видами магазинов.

Объединение большого числа магазинов под одной крышей вызывает эффект синергизма: торговый центр привлекает больше покупателей, чем те же магазины по отдельности. Поэтому часто объем продаж розничного предприятия, находящегося в торговом центре, с приходом туда магазина-конкурента возрастает. Ситуация, которая на первый взгляд является парадоксальной.

Расположение магазина в торговом центре имеет ряд преимуществ по сравнению с расположением в ЦДР, основные – это:

- большое число потребителей, привлеченных широким разнообразием товаров и услуг;
- удобство расположения и близость к потребителю;

- совместное планирование и пропорциональное распределение общих расходов;
- близость к автомагистралям и наличие места для парковки;
- более низкий уровень преступности.

К недостаткам следует отнести:

- негибкий рабочий график: розничные магазины должны работать только в рабочие часы торгового центра;
- высокий уровень арендной платы. Как следствие потенциальные арендаторы, которым требуются большие площади, подыскивают себе другие варианты;
- контроль со стороны менеджеров торговых центров;
- ограничения ассортимента со стороны владельцев торгового центра;
- возможность слишком жесткой конкуренции;
- значительное превосходство одного или нескольких крупных магазинов, которые будут привлекать основную часть покупателей, над малыми и средними магазинами.

Имидж и особенности торгового центра привлекают разные группы потребителей, что создает несомненные конкурентные преимущества для магазинов, расположенных в нем. Поэтому очень важно учитывать месторасположение торгового центра, имидж, внутреннее оформление, планировку и контингент основных посетителей. Можно выделить несколько видов торговых центров¹²:

- региональные торговые центры;
- специализированный центр моды;
- центры фирменной торговли и центры распродаж;
- исторические торговые центры;
- тематические центры.

Несмотря на популярность торговых центров, розничным торговцам часто достаточно сложно разместить там свои магазины. Владельцы торговых центров, избегая риска, не хотят иметь дело с незнакомыми розничными торговыми фирмами и часто отдают предпочтение тем, кто уже давно присутствует на рынке и успел себя положительно зарекомендовать.

Отдельно стоящими называют магазины, которые не примыкают ни к каким другим розничным предприятиям, например магазины, которым требуются большие площади (оптовые клубы и супермаркеты) или дислоцированные в спальнях районах.

Преимущества такого месторасположения:

- отсутствие прямой конкуренции;
- низкая арендная плата;
- гибкость графика работы, отсутствие ограничений на оформление, время работы и ассортимент, которые присущи торговому центру;
- наличие мест для парковки.

Среди недостатков следует отметить:

¹² Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли. С. 172-176

- сложность в привлечении новых покупателей;
- отсутствие эффекта синергизма с другими торговыми точками;
- возложение всех накладных расходов на «одни плечи»;
- необходимость во многих случаях строить новое помещение.

Преодолеть трудности, связанные с привлечением новых клиентов и их удержанием, порой под силу только хорошо известным, крупным предприятиям торговли, продукция которых пользуется спросом. Более мелким торговым предприятиям сложнее сформировать группу лояльных (постоянных) покупателей, так как потребители часто не хотят ехать в магазин, где представленный ассортимент не столь широк, как в торговом центре. Поэтому важное условие привлекательности отдельно стоящего магазина – способность вызвать интерес у покупателей. Для этого могут быть задействованы ассортимент, цены, мероприятия по продвижению, дополнительные услуги.

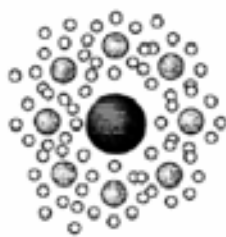
Проанализировав структуру спроса и предложения различных регионов, определив наиболее привлекательные из них, выбрав тип месторасположения магазина и формат торговли для выхода на данный рынок, необходимо, основываясь на полученных результатах, определить **наиболее привлекательные торговые зоны** в регионе. Оценить размер торговой зоны (области) магазина можно на основании использования *модели централизации розничной торговли* и *модели Дэвида Хаффа (David Huff)*.

В **модели централизации розничной торговли** предпринята попытка объяснить существование городских и пригородных торговых районов или региональных торговых центров, основанная на описании их размеров, торговых функций и расположения по отношению друг к другу.

Данная теория использует следующую иерархию торговых предприятий: крупный центр розничной торговли, выполняющий множество функций и предлагающий широкий ассортимент разнообразных товаров и услуг, окружен средними по величине торговыми предприятиями, где выбор товаров и услуг существенно уже, которые, в свою очередь, находятся среди множества мелких торговых точек, в основном специализирующихся на товарах повседневного спроса (рис. 3.3).

Основная суть модели централизации розничной торговли заключается в том, что при увеличении расстояния от местожительства потребителя до торгового центра расходы на транспорт, а также время, потраченное на покупку, возрастают, следовательно, спрос на услуги данного торгового центра уменьшается.

Более того, чем повседневнее продукт, тем короче тот путь, который покупатель готов преодолеть, чтобы его приобрести. И наоборот, как правило, потребители готовы преодолевать большие расстояния для приобретения специализированной продукции, так как предложить их могут только крупные торговые или специализированные центры.



- Крупный центр розничной торговли, предлагающий широкий ассортимент разнообразных товаров
- Средние по величине торговые предприятия, где выбор товаров и услуг существенно меньше
- Мелкие торговые точки, в основном специализирующиеся на товарах повседневного спроса

Рис. 3.3. Модель централизации розничной торговли

В рамках данной теории формулируются два важных понятия, которые могут использоваться в маркетинге торговых предприятий: *радиус действия товара* и *радиус необходимой торговой зоны*.

Радиус действия товара – это максимальное расстояние, которое потребитель готов преодолеть для приобретения данного товара; именно радиус действия товара предопределяет объективные границы торговой зоны предприятия розничной торговли.

Радиус необходимой торговой зоны – это та минимальная торговая область, которая должна содержать необходимый объем спроса населения на товары и услуги магазина на конкретной территории, обеспечивать предприятию розничной торговли экономическую жизнеспособность. Применительно к проблеме месторасположения магазина радиус необходимой торговой зоны равен радиусу территории, на которой проживает то количество потребителей, которое способно обеспечить данный уровень спроса.

Согласно модели централизации розничной торговли, предприятию розничной торговли для ведения экономически эффективной коммерческой деятельности необходимо, чтобы радиус действия товара был больше радиуса необходимой торговой зоны.

Радиус действия товара и радиус необходимой торговой зоны помогают объяснить, почему обычно на рынке много предприятий розничной торговли, предлагающих продукцию повседневного спроса, и почему они располагаются ближе друг к другу, в отличие от магазинов более дорогих и специализированных товаров, которых значительно меньше и которые привлекают покупателей с гораздо большей территории.

Из модели централизации розничной торговли вытекает ряд важных положений, которые могут использоваться в торговом маркетинге.

1. Не все территории способны обеспечить определенный уровень доходности для торгового предприятия. Чем повседневнее продукция, которую предлагает магазин, тем больше потенциальных регионов для расположения торговой точки. Если же предприятие предполагает продавать специализированную или дорогую продукцию (ювелирные изделия, мех и т.д.), то при выборе места его размещения необходимо рассматривать районы только с высокой плотностью населения.

2. Модель централизации розничной торговли может использоваться для определения типов розничных предприятий, необходимых тому или иному развивающемуся региону в перспективе.

3. Практика показывает, что одна поездка в крупный центр розничной торговли исключает необходимость нескольких поездок в более мелкие розничные предприятия, так как покупатели способны удовлетворить сразу несколько потребностей. Потребители, приезжая в крупный центр розничной торговли, как правило, приобретают не только специализированные товары, которые можно приобрести только здесь, но и товары повседневного спроса. Таким образом, крупные центры розничной торговли имеют изначально более высокую привлекательность для потенциальных покупателей.

Использование модели централизации розничной торговли весьма полезно в торговом маркетинге, поскольку она позволяет сделать общие выводы о достаточности торговых площадей и иерархии торговых предприятий в потенциальном регионе для размещения магазина.

Исследователи часто классифицируют торговые зоны по их значимости исходя из удаленности от магазина¹³ и выделяют *ближнюю, среднюю и дальнюю* торговые зоны.

Ближняя торговая зона – географическая область, на которую приходится 60-65% покупателей магазина или торгового центра. Как правило, граница ближней зоны проходит не более чем в 2-4 км или 10 минутах езды до магазина.

Средняя торговая зона – географическая область, имеющая вторичное значение (по объему торговли). Она обеспечивает около 20% объема продаж. Обычно она имеет радиус 2-6 км или не более чем 15-20 минут езды до магазина.

Дальняя торговая зона (внешнее кольцо) – территория, охватывающая покупателей, которые редко, случайно совершают покупки в магазине или торговом центре: либо вблизи их места жительства нет необходимых магазинов, либо они имеют хороший транспортный доступ к магазину, либо проезжают мимо него по пути на работу и обратно. В крупных городах дальняя зона простирается на 25, в небольших населенных пунктах и сельской местности – на 80 км.



Рис. 3.4. Сравнительная характеристика торговых зон

¹³ Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли. С. 180.

Гораздо проще определить торговую зону (опрос покупателей и т.д.) для действующих магазинов, чем для проектируемых магазинов. Нам представляется возможным сформулировать ряд принципиальных положений, определяющих размер торговой зоны предприятия розничной торговли.

1. Розничные предприятия, которые предлагают продукцию повседневного спроса, обычно имеют меньшую торговую зону, чем предприятия, ориентирующиеся на продажу специализированных товаров.
2. При увеличении уровня мобильности потребителей размер торговой зоны предприятия увеличивается.
3. При увеличении размера торгового предприятия его торговая зона также увеличивается, так как расширенный и углубленный ассортимент привлекает покупателей с более отдаленных территорий.
4. При увеличении расстояния между конкурирующими магазинами их торговые зоны также увеличиваются.

Маленькие и большие торговые зоны обладают своими особенностями (рис. 3.4).

Следует также отметить, что на размер торговой зоны могут влиять такие барьеры, как крупная автомагистраль, река, гора, район с высоким уровнем преступности и т.д.

Теория Дэвида Хаффа основывается на неравнозначности различных областей торговой зоны. Профессор Хафф дает следующее определение **торговой** зоны – это географический сектор, содержащий потенциальных потребителей, которые (с вероятностью больше нуля) могут приобрести определенный вид продукции, предложенной одним или несколькими торговыми предприятиями.

Таким образом, торговая зона может быть представлена в виде нескольких областей спроса, в которых с увеличением расстояния от потребителя до торгового предприятия вероятность покупок уменьшается.

Торговая зона предприятия представляет собой набор вероятностных контуров посещения магазина (рис. 3.5).

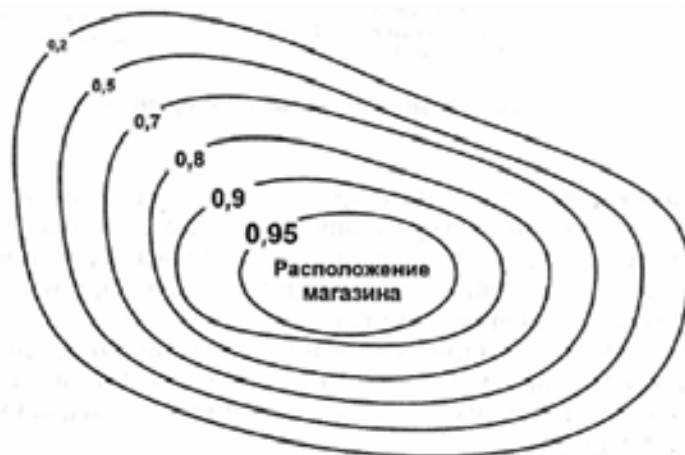


Рис. 3.5. Области торговой зоны магазина

Выбрав регион, проанализировав возможные торговые зоны, сопоставив вероятностные контуры с точкой безубыточности магазина и определив наиболее привлекательные участки торговли, принимают окончательное решение о конкретном месторасположении магазина.

Существует ряд критериев, следуя которым можно оценить привлекательность того или иного выбора – это:

- характеристика конкретного месторасположения;
- особенности людских и транспортных потоков;
- соседство с другими розничными предприятиями и их типы.

Кроме того, необходимо учитывать административные барьеры. Известны случаи отказа от привлекательных торговых участков из-за конфликтной ситуации с местной администрацией.

При оценке конкретного месторасположения магазина первой информацией, которая будет анализироваться, станет тип данного месторасположения (отдельно стоящий магазин, магазин в центральном деловом районе или отдел в торговом центре).

По оценкам экспертов, в любом районе всегда существует достаточное количество свободных отдельно стоящих магазинов ввиду того, что каждый год определенный процент магазинов закрывается. Причина ликвидации предшествующей точки продаж, (особенно если это одноплановый магазин) всегда сказывается на деятельности нового магазина.

Когда площадь конкретного магазина долго не удается сдать в аренду, то цена на нее соответственно понижается. Однако необходимо помнить, что сниженная арендная плата не сможет сделать непривлекательное место для размещения магазина привлекательным. Если речь идет о свободном участке земли, следует выяснить, почему он свободен, почему другие предприятия не обращают на него внимание, выставлялся ли раньше этот участок на продажу, был ли он высоко оценен и т.д. И, наконец, рассматривая отдел в торговом центре, важно убедиться в соответствующем окружении других магазинов, наличии парковки и интенсивности людских и транспортных потоков.

Интенсивность людских и транспортных потоков, характерных для конкретного места, – важные условия выбора. Однако для обоснованной оценки потенциального уровня продаж необходимо учитывать и ряд дополнительных факторов: какие это потоки, являются ли люди, составляющие основную массу этих потоков, целевыми покупателями.

Замер покупательских потоков – относительно простой метод оценки привлекательности конкретного места, в рамках которого измеряют число людей, проходящих мимо предполагаемого месторасположения магазина, и рассчитывают, сколько из них потенциальных покупателей (например, на основе исследования посещаемости подобного магазина, уже работающего в аналогичных условиях). Затем определяют потенциальный объем продаж в

единицу времени как произведение среднего потока покупателей на сумму, которую в среднем оставляет каждый покупатель в магазине.

Важнейшей характеристикой торгового места является его доступность для данных покупательских потоков. Необходимо оценить, насколько удобно потребителям добираться до будущего магазина. Следует помнить, что потребители стараются избегать пробок, скопления большого числа людей, стремятся совершать покупки там, где можно сэкономить время. Немаловажная деталь – наличие достаточного места для парковки вблизи магазина. Обычно площадь, необходимая для парковки, определяется размером магазина, частотой и продолжительностью его посещения, доступностью городского автотранспорта. Часто с этой целью вводятся специальные нормативы, устанавливающие количество парковочных мест на каждые 100 м² торговой площади.

Особую роль играет **соседство с другими розничными предприятиями**. Следует определить критерии, по которым можно выделить «плохих» и «хороших» соседей. К «хорошим» соседям относятся те магазины, ассортимент которых либо дополняет, либо совместим с ассортиментом нового магазина. Такое соседство будет выигрышно для бизнеса обоих магазинов, так как будет способствовать привлечению большего числа покупателей.

Для решения этой проблемы в торговом маркетинге могут быть использованы два основных подхода, основывающиеся на *принципе совместимости* и *принципе минимальной дифференциации*.

Принцип совместимости сформулирован следующим образом: выручка «сочетаемых» магазинов, расположенных рядом, увеличивается прямо пропорционально взаимообмену покупателями между ними. Однако если рядом расположены крупный и маленький/средний магазины, то выручка маленького/среднего магазина увеличится обратно пропорционально выручке крупного магазина и прямо пропорционально отношению запланированных покупок к общему числу покупок в двух магазинах.

Принцип минимальной дифференциации объясняет причину типичной ситуации на рынке – скопление конкурирующих магазинов в одном месте. Установлено, что многие торговцы предпочитают размещать свои магазины рядом с другими торговыми точками для того, чтобы в совокупности привлечь большее число покупателей.

Принцип минимальной дифференциации был впервые изложен в теории Хоттелинга (Hotelling). В данной теории предполагалась идеальная ситуация существования только двух конкурирующих магазинов, которые вели деятельность на линейном (*linear market line*) рынке и задача обоим заключалась в получении максимальной прибыли. Также подразумевалось, что уровень спроса на продукцию этих предприятий стабилен,

потенциальные потребители равномерно распределены на территории, ведут себя рационально и, следовательно, для покупок выбирают близлежащий магазин с целью сэкономить деньги на транспорте.

Принцип минимальной дифференциации предполагает, что предприниматель увеличит свои доходы, если переместит свой магазин ближе к конкурирующему, расширив тем самым свою торговую зону. Однако после смены месторасположения торговая зона конкурирующей фирмы изменится (уменьшится), и она может также сменить месторасположение для расширения своей доли торговой зоны. В конечном итоге на рынке будет достигнуто равновесие (рис. 3.6).

Принцип минимальной дифференциации в долгосрочной перспективе проявляется в том, что на рынке существует тенденция к концентрации предприятий розничной торговли, предлагающих однородный вид продукции. Следует отметить, что действие данного принципа характерно в большей степени для торговых предприятий, специализирующихся на дорогих/уникальных продуктах (бутики, магазины ювелирных украшений, антикварные магазины, автосалоны и т.д.).

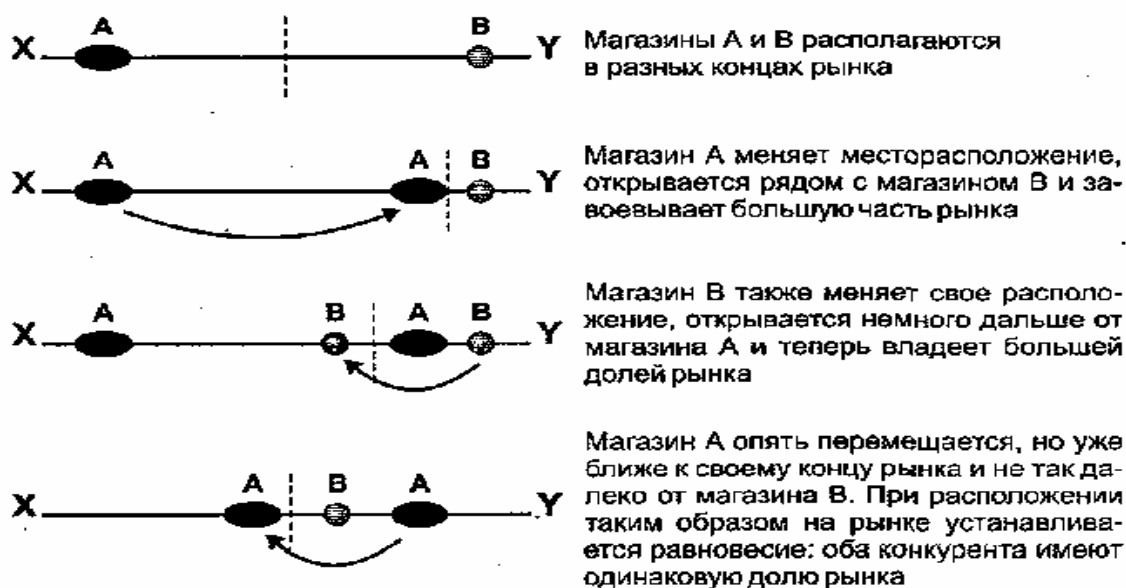


Рис. 3.6. Процесс концентрации магазинов

Для оценки привлекательности конкретного месторасположения магазина могут быть использованы различные методики: от простых до сложных, требующих многоуровневых расчетов, привлечения высококлассных специалистов.

Одной из доступных методик является **составление списка факторов**, которые непосредственно влияют на уровень привлекательности конкретного места для размещения магазина (табл. 3.1).

Таблица 3.1.

Факторы, определяющие месторасположение

Покупатели (потенциальные, реальные)	Доступность	Конкуренция	Затраты
<ul style="list-style-type: none"> • Количество • Уровень дохода • Структура расходов • Плотность населения • Стиль жизни • Личный транспорт 	<ul style="list-style-type: none"> • Видимость • Людские потоки • Препятствия (ж/д, крупные автомагистрали) • Тип местности • Транспортное сообщение • Состояние автодорог • Парковка • Общественный транспорт 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень конкуренции • Типы конкурирующих фирм • Индекс насыщенности • Близость основных конкурентов (лидеров рынка, крупных фирм) 	<ul style="list-style-type: none"> • Затраты на строительство • Аренда • Уровень з/п • Налоги • Транспортные затраты

Разработав ряд определяющих критериев, предприятие розничной торговли должно оценить их по 10-бальной шкале (1 – очень плохо, 10 – очень хорошо) с целью выяснения, насколько привлекательны потенциальные места для размещения магазина. Конечный результат должен непосредственно повлиять на принятие решения.

После того как выбрано оптимальное месторасположение торгового предприятия и утвержден его формат, необходимо решить вопросы, связанные с тем, как магазин будет выглядеть, как оформить торговый зал и каким образом за счет выкладки достичь максимально возможного объема продаж. Эти вопросы – область контроля распределения в торговом зале.

3.2. Внутренняя планировка магазина

Основная проблема разработки планировки магазина – наличие большого числа конфликтующих факторов. Прежде всего, покупатели должны двигаться по магазину и покупать больше товаров, чем они планировали. При расположении товаров в торговом зале учитывается несколько факторов:

- оптимальное использование пространства торгового зала,
- оптимальное расположение товарных групп,
- расположение основных и дополнительных точек продажи,
- способы замедления потока покупателей.

1. Оптимальное использование пространства торгового зала.

Как правило, 40% площади торговой точки занимает торговое оборудование (полки, холодильное оборудование, стеллажи и т.д.), расположенное в зависимости от формы помещения максимально выгодно. Приблизительно 60% площади торговой точки необходимо оставлять для движения покупателей (обеспечение свободного движения покупателя по магазину, правила техники безопасности и т.д.), чтобы покупатели чувствовали себя комфортно.

Существует несколько возможных вариантов расположения торгового оборудования.

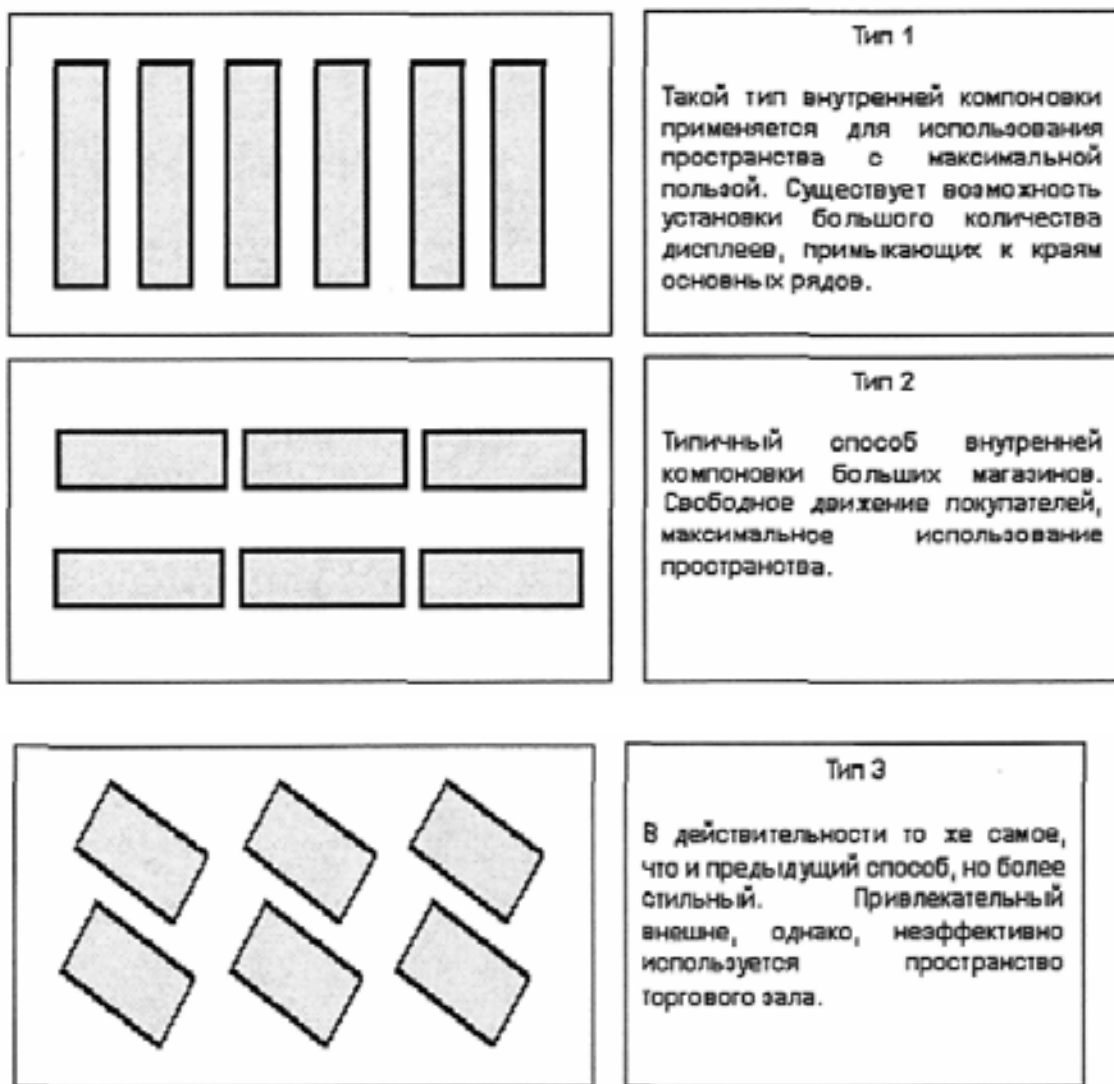


Рисунок 3.7. Типы расположения торгового оборудования внутри торгового зала¹⁴

2. Расположение товарных групп.

После определения типа расположения оборудования в торговой точке, нужно определить эффективное расположение товарных групп. При расположении товарных групп определяющими являются два момента:

- Приоритетность места в торговом зале,
- Разделение товарных групп на категории в зависимости от популярности среди постоянных покупателей

Приоритетность места в торговом зале. Известно, что приоритетные места в торговом зале определяются в зависимости от **потока покупателя**, т.е. от того пути, который проходит большинство покупателей. Товар самого высокого качества, самый

¹⁴ Все рисунки взяты с сайта www.4p.ru. Статья: «Мерчендайзинг»

широко рекламируемый и даже самый популярный товар не будет продаваться, если его позиция в магазине подобрана неудачно.

В магазине существует естественное направление движения покупателей, которое должно определяться еще на стадии проектирования магазина: расположение входа, торгового оборудования в зале и касс. Движение потока покупателей должно быть рассчитано заранее и подобрано с максимальной выгодой, предоставляя на обозрение покупателю как можно больше товаров.

- 80-90% покупателей обходят все точки продажи, расположенные *по периметру торгового зала* и лишь 40-50% покупателей обходят внутренние ряды.
- наиболее "*горячими*" местами при этом являются начало потока покупателя и зона касс.

На рисунке показана зависимость продаж от направления движения покупателей, т.е. процент покупателей, который, приходится на каждый квадрат.

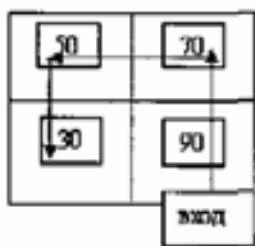


Рисунок 3.8. Зависимость продаж от направления движения покупателей

Около касс покупатель проводит время в очереди и ничем не занят. Поэтому зона касс является привлекательной для тех товаров, которые чаще других покупаются под воздействие импульса (жевательные резинки, сладости, напитки и т.д.) Также хорошо располагать в этой зоне газеты и журналы – покупатель может взять их для просмотра и затем купить.

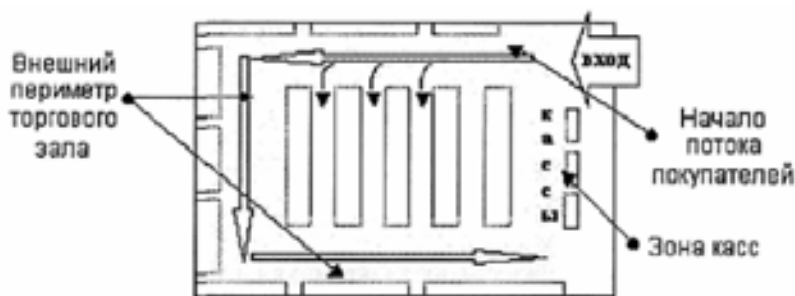


Рисунок 3.9. Приоритетные места в торговом зале

Таким образом, при расположении основных и дополнительных точек продажи какого-либо товара, необходимо задумываться о поведении покупателей в торговой точке, существующем расположении оборудования и конкурентов в зале, а также идти на нестандартные решения. Правильно расставленный товар всегда будет давать производителю и магазину максимальную выгоду.

Разделение товарных групп. В большинстве случаев при планировании покупки потребитель четко определяет, какие товарные группы он хочет приобрести (хлеб, молоко, макароны, одежда, обувь, посуда и т.д.) Поэтому весь ассортимент магазина можно разделить на три группы:

- **Товары повседневного спроса.** Покупка этих товаров является целью практически каждого визита покупателя в торговую точку. Их еще называют магазинообразующими товарными группами.
- **Товары периодического спроса.** Покупка этих товаров планируется один раз в несколько визитов.
- **Товары импульсного спроса.** Покупка этих товаров обычно не планируется.

Поскольку товары повседневного спроса востребованы наибольшим числом посетителей, около данных точек продажи скапливается достаточно большое количество покупателей. Поэтому данные товарные группы должны располагаться по внешнему периметру торгового зала, чтобы сделать покупку наиболее удобной. Если покупатели будут испытывать неудобства, то они будут стремиться поскорее покинуть торговый зал. Это не только уменьшает время пребывания покупателя в магазине (а значит, снижает количество импульсных покупок), но также может натолкнуть покупателя на мысль посетить другой магазин в следующий раз.

В связи с тем, что данные группы товаров пользуются наибольшим спросом, существует соблазн расположить их внутри торгового зала, чтобы внимание покупателя не обошла ни одна товарная группа. Но это может привести к негативным последствиям.

1. Стремясь заставить покупателя пройти через весь магазин, владельцы магазинов ошибочно полагают, что покупатель будет искать необходимый товар, где бы он ни находился. Это не всегда так. Если покупатель не видит данный товар в магазине, то у него всегда есть возможность просто пойти в другой магазин.

2. Не преувеличивая, можно сказать, что популярные категории товаров зачастую "страдают" из-за того, что хорошо продаются. Насколько больше упаковок этих товаров смог бы продать владелец точки, расположив их по внешнему периметру в начале движения потока покупателей? Насколько больше прибыли можно было бы получить? Насколько удобнее покупателям было бы делать покупки?

Торговая точка с небольшой площадью. Если проследить путь покупателя в небольшом торговом зале, то можно отметить существование так называемого "**золотого треугольника**" – площади, расположенной между входной дверью, кассой и самым ходовым товаром в магазине. Ходовой товар в зависимости от специфики магазина может быть разным. Это может быть стеллаж с газетами или сигаретами, холодильник с напитками, секции молочных или хлебобулочных изделий. Товар, интересующий большинство покупателей, должен быть расположен внутри так называемого "золотого треугольника".

На рисунке показано, как можно изменить размеры "золотого треугольника". В первом примере входная дверь, самый ходовой товар (молоко) и касса расположены очень близко друг к другу. Во втором примере они раздвинуты, тем самым, увеличивая размер "золотого треугольника".

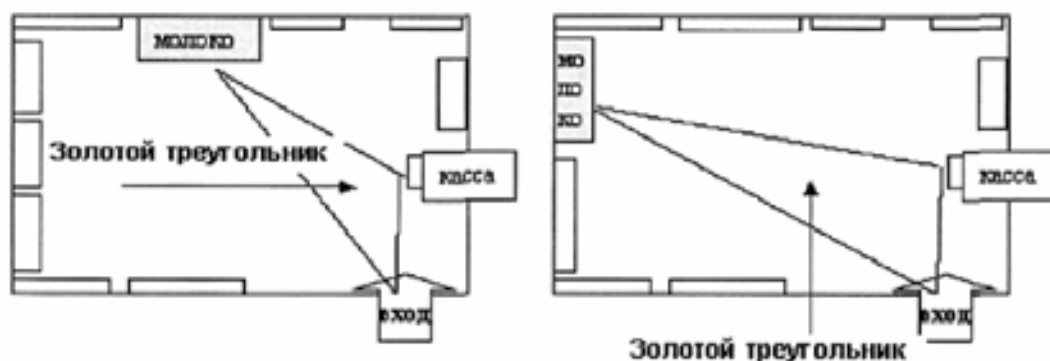


Рисунок 3.10. Правило «золотого треугольника»

Основной критерий при распределении места в торговом зале между товарными группами – увеличение дохода с единицы пространства торгового зала.

3. Расположение основных и дополнительных точек продажи

Известно, что все места продажи в торговом зале можно разделить на основные и дополнительные.

Основное место продажи – это место, где представлены все производители данной товарной группы.

Дополнительные места продажи увеличивают вероятность покупки товаров. Они являются эффективным инструментом повышения продаж, т.к. позволяют увеличить количество импульсных покупок.

Они организуются для товаров импульсного спроса и товаров с высоким оборотом.

Рекомендуется соблюдать определенные правила построения дополнительных мест продажи:

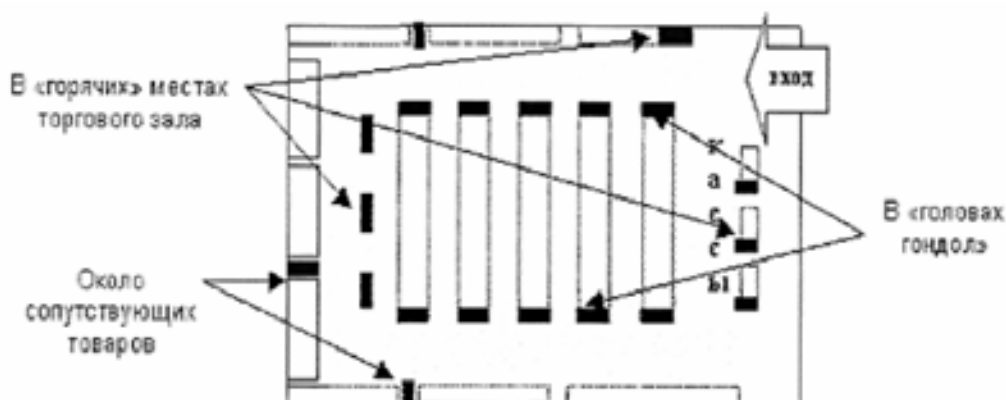


Рисунок 3.11. Выгодное расположение в торговом зале

Расположение по отношению к основным местам продажи.

Дополнительные места продажи необходимо располагать отдельно от основных и друг от друга. В противном случае это место продажи становится

продолжением основного и служит лишь местом хранения дополнительных единиц продукции. Следовательно, у покупателя остается только один шанс выбрать и купить продукцию данной группы.

Ассортимент.

На дополнительных местах продажи необходимо располагать самые продаваемые позиции товарной группы. В этом случае вероятность импульсных покупок значительно повышается.

Всегда существует соблазн расположить на дополнительных местах продажи менее продаваемые позиции, чтобы избавиться от затаренности. К сожалению, это не позволит продать много дополнительных единиц, что, в свою очередь, является неэффективным использованием места в торговом зале.

Пример. Одна марка продается в количестве 100 единиц в день, а другая в количестве 30. Устанавливается дополнительное место продажи, которое может привести к 10% повышению продаж. Это приведет к продаже 10 дополнительных единиц первой марки, и лишь к продаже 3-х дополнительных единиц второй. При одинаковой наценке на обе марки всегда более выгодно прилагать усилия к повышению внимания покупателей к первой марке.

4. Замедление движения покупателя.

Слишком широкие проходы и тенденция к расположению стоек и прилавков в строгом геометрическом порядке ведет к "обесчеловечиванию" магазина. Покупатель не успевает заметить и захотеть купить какой-либо товар, когда переходит от секции к секции, поэтому необходимо замедлить скорость движения покупателя в магазине. При этом нужно не уменьшать проход, а сузить его в середине или на пересечениях с другими проходами. Часто для сужения прохода используются:

- дисплей
- декоративная колонна
- стойка с плакатом

Менее очевидный, но не менее эффективный способ замедления движения покупателя в магазине – это использование музыки. Медленная спокойная музыка создает более расслабляющую атмосферу в магазине, побуждая покупателей не спешить и оставаться в магазине. Быстрая музыка обладает противоположным эффектом – прогулочный шаг превращается в более быстрый, что в основном используется в часы – пик для ускорения движения покупателей.

3.3. Мерчандайзинг

Нередко, когда мы задумываемся о проблемах мерчандайзинга магазина, мы забываем о тех усилиях, которые необходимы для выбора и поиска источников предлагаемых в нем товаров и услуг. Мерчандайзинг имеет отношение не только к размещению товаров на полках, но и к планированию, поиску источников, закупкам и организации. Успех ритейла как бизнеса во многом определяется четкой координацией выполнения этих и других функций.

Термин «мерчандайзинг» используется для описания различных аспектов планирования и представления товарных запасов, а также относится к промежуточным стадиям движения товара от источника происхождения до конечного потребителя. Они включают *планирование, поиск источников, закупки, размещение, демонстрацию* и управление расположением в *пространстве* товарных и сервисных потоков:

- *Планирование* розничных товарных диапазонов основывается на тщательном изучении потребителей, конкурентов и типов бизнеса (дискаунтер/высокий класс, высокие/низкие цены).
- *Поиск источников* предполагает определение источников с целью закупки товаров и последующей их продажи (например, ритейлер одежды осуществляет поиск недорогих источников модных изделий с подиума, что позволит продавать их по ценам «главной улицы»).
- *Закупки* включают переговоры с поставщиками, заключение договора и последующее сотрудничество с ними.
- *Размещение и дисплеи* играют важнейшую роль в продажах. Потребители обоснованно ожидают увлекательного и соблазняющего показа товаров. В определенное время года роль демонстрации товаров еще более возрастает (перед Рождеством, во время распродаж). Не менее значимым является и размещение товаров в магазине (особенности выкладки скоропортящихся товаров в супермаркете, размещение сопутствующих аксессуаров рядом с предметами одежды в магазине женской моды).
- Под *управлением пространством* понимается расположение в пространстве товарных и сервисных потоков; здесь может потребоваться использование компьютерных прикладных программ.

Таким образом, закупки товаров включают необходимость принятия множества решений. Независимо от типа розничного бизнеса или характера товаров компании необходимо ответить на вопросы о том, кому и как будут продавать искомые продукты.

Мерчандайзинг – направление маркетинга, цель которого – стимулировать розничные продажи посредством привлечения внимания конечных покупателей к определенным маркам или группам товаров в местах продаж без активного участия специального персонала. Правильно выстроенный мерчандайзинг вызывает у потребителей желание сделать покупку, что, в конечном итоге, повышает объем продаж. Технология мерчандайзинга позволяет достаточно быстро продвинуть новый товар, только что вышедший на рынок, а также значительно повысить спрос на товар, уже известный потребителю. Мерчандайзинг также повышает качество обслуживания, что помогает розничной точке работать эффективнее. Мерчандайзинг – это комплекс мероприятий, направленный на увеличение объемов продаж в розничной торговле. Он развивает популярность марок путем воздействия на потребителя и заключается в проведении специальных работ по размещению и выкладке товара,

оформлению мест продаж, и созданию эффективного запаса. Эта работа расширяет число покупателей торговой марки за счет стимулирования желания конечного потребителя выбрать и купить продвигаемый товар, а также выделения продукции относительно конкурентов. Задачи мерчандайзинга:

1. Информирование покупателя о месте нахождения выкладки товара.
2. Предоставление максимально полной информации о сути товара и цене.
3. Привлечение максимального внимания к конкретному месту выкладки товара
4. Воздействие на покупателя с целью убеждения его сделать покупку немедленно. «Здесь и сейчас!».
5. Предотвращение наступления товара-конкурента методами повсеместного брендинга – POS материалы, фирменное торговое оборудование, промоутеры.
6. Инструмент предоставления послепродажного сервиса и поддержки
7. Поддержка самого магазина, стремление повысить его доход при продаже товара, а, следовательно – увеличение объемов закупок.

Под выкладкой понимается следующее:

- а) размещение торговых марок на полках, в зависимости от типа розничной точки и места в торговом зале;
- б) поддержание объема и ассортимента товара;
- в) горизонтальное и вертикальное расположение блоков продукции;
- г) размещение с заимствованием популярности у других марок (своих или конкурентов);
- д) ротация продукции в зависимости от срока годности.

Оформление в мерчандайзинге определяется типом розничной торговой точки, месторасположением магазина, соответствием корпоративному стилю компании и рекламным акциям, активностью конкурентов, и отношением потребителей. Оно подразделяется на внешнее и внутреннее. К первому относятся витрины, вывески, световые короба, и другие материалы, располагаемые снаружи магазина. Ко второму – оформление специальными (P.O.S.) материалами точек продаж.

Выкладка и оформление зависят от типа розничной точки, ее места расположения, оборота, возможностей торгового зала и профиля покупателей. Когда учтены все эти особенности, можно формировать ассортимент, объем партии и принимать решения по дополнительному торговому оборудованию для каждого типа магазина. Особое внимание следует обратить на определение так называемой минимальной группы товаров, которая должна быть представлена в каждой точке, вне зависимости от ее типа. Это относится в первую очередь к ударным (самым популярным) маркам.

Основополагающий принцип размещения (выкладки) – поиск нужного товара должен быть максимально облегчен.

По данным исследований, более 70% покупателей делают выбор в пользу того или иного товара уже в торговом зале. Если Вы убедите покупателя совершить покупку, значит, все рекламные бюджеты были потрачены не зря. Поэтому внимание к этому, заключительному этапу продвижения, нужно уделить особое. Вот за это, последнее, место маркетинговых коммуникаций и идет борьба между производителями.

Место продаж – Point of Sales (POS). Соответственно средства оформления мест продаж POS materials в России на профессиональном жаргоне именуется средства POS или POS материалы.

Основной задачей POS материалов является увеличение объемов продаж по отдельному товару, группе товаров, либо по торговой марке в целом. При этом особенность POS материалов в том, что их воздействие на потребителя носит кратковременный, ограниченный характер и должны нести идею не «Подумай и купи», а «Купи немедленно!». Именно этим POS материалы принципиально отличаются от ТВ и других СМИ, в которых размещаются информирующие статьи и программы для первичного ознакомления с продуктом.

Основополагающий принцип оформления – постоянное обновление материалов.

Принимая во внимание вышеупомянутое, стоит всегда помнить, что все перечисленные правила являются лишь отправной точкой или основой мерчандайзинга. Так или иначе, они могут варьироваться в зависимости от типа розничной точки, методов обслуживания, расположения, торговой площади и т. д. Это еще раз подчеркивает, что мерчандайзинг не является точной наукой, это скорее искусство.

Глава 4. Ценообразование в маркетинге торговли

Инструмент комплекса маркетинга «цена» включает вопросы, связанные не только со стоимостью реализуемых товаров, но и с другими затратами покупателя. Имеются в виду время, цена за проезд, эмоциональные затраты, возникающие в процессе совершения покупки. Таким образом, под ценой подразумевается не только стоимость продукта, но и его ценность для потребителя. С позиции маркетинга сложность процесса ценообразования в розничной торговле предопределяется тем, что магазин не просто продает товары, а реализует и собственный продукт, которым является торговая услуга, неразрывно связанная с продаваемыми товарами, производство которой имеет свои издержки.

Таким образом, перед маркетологами предприятия розничной торговли стоит задача установить цену торговой услуги (по существу это торговая наценка) с учетом конечной цены самого товара. При этом первостепенное значение приобретает анализ конкретной рыночной ситуации. Установление цены – это, по сути, интерактивное решение, которое должно согласовываться с корпоративной миссией предприятия, его целями и задачами и всеми элементами комплекса торгового маркетинга. Но основным фактором успеха предприятия, востребованности потребителем оказываемых торговых услуг является цена, соответствующая качеству услуг.

На Западе, начиная с середины 70-х гг. менеджеры по маркетингу стали рассматривать цены как важнейший элемент комплекса маркетинга. Значение цены еще более возросло в 90-е гг. На это имелось несколько причин (одной из них, например, было увеличение чувствительности покупателей к цене в результате глубоких экономических спадов в начале 80-х и 90-х гг.). В нашей стране роль цены особенно проявилась примерно к середине и концу 90-х гг., и на это тоже были свои причины. Среди них:

- становление рыночных отношений (цены перестали назначаться, т.е. сменился механизм ценообразования) и, следовательно, дерегулирование цен, приведшее к острой ценовой конкуренции;
- увеличение у покупателей чувствительности к цене в силу низкой платежеспособности большинства населения, усугубившейся экономическим кризисом в августе 1998 г.;
- усиление конкуренции со стороны иностранных торговых компаний. Например, выход на российский рынок турецкой компании «Раменка», которая открыла сеть магазинов «Рамстор», задал новые стандарты розничной торговли и усилил конкуренцию на московском рынке розничных торговых услуг. Тот же эффект дает деятельность таких сетей, как Spar, IKEA и др.;
- возросшие потребительские ожидания в сфере оказываемых розничных торговых услуг.

Современного потребителя интересуют, прежде всего, ценность товара и условия, в которых он приобретает. Надо помнить, что покупатель не может купить товар без торговой услуги и фактически он *приобретает неразрывный комплекс, симбиоз «товар + услуга»*. Многие покупатели характеризуются высокой чувствительностью к стоимости покупки товаров, при этом, не придавая большого значения торговой услуге, другие готовы заплатить значительную сумму, если считают, что она соответствует качеству продукта и уровню обслуживания.

Решения, связанные с ценовой стратегией, исключительно важны. Цена – один из ключевых факторов в позиционировании магазина.

Конечная цена непосредственно определяет уровень спроса на товар и данную торговую услугу и, следовательно, объем продаж. Слишком высокая или низкая конечная цена может подорвать успешную деятельность предприятия розничной торговли. В связи с этим большую важность имеет измерение ценовой эластичности.

Торговая наценка обуславливает рентабельность всей деятельности предприятия розничной торговли, не только задавая уровень прибыли, но и фиксируя через объем продаж условия, в которых достигается окупаемость затрат в пределах заданного периода. Даже небольшое изменение уровня цен магазина способно ощутимо повлиять на его финансовые показатели.

Конечная цена влияет на общее восприятие магазина и вносит свой вклад в его позиционирование в глазах потенциальных покупателей. Цена неразрывно связана с понятием качества и, следовательно, является одной из составляющих имиджа магазина.

Розничная цена для покупателя в большей степени, чем другие компоненты маркетинга, удобная база для сравнения конкурирующих магазинов. Малейшее изменение цены будет быстро замечено покупателями и как следствие может нарушить рыночное равновесие.

Ценовая стратегия должна быть согласована с позиционированием розничного предприятия, стратегией поведения по отношению к конкурентам и другими элементами комплекса маркетинга. Ценовая стратегия предприятия розничной торговли должна также учитывать ценовую стратегию производителя, используемую им для достижения поставленных целей.

Важность цены определяет высокую значимость процесса ценообразования в розничной торговле, в основу которого заложена четкая постановка целей ценообразования.

4.1. Оценка и контроль ценообразования в розничной торговле

Заключительный этап процесса установления цен после их испытания рынком – это анализ цен, который предполагает выяснение реакции покупателей и конкурентов на уровень установленных цен, что возможно

благодаря мониторингу цен и исследованиям в области уровня удовлетворенности покупателей.

Для магазина интересна **оценка реакции покупателей** на установление той или иной цены, а также на ее изменение. Реакция потребителя торговых услуг на существующий уровень цен в магазине зависит от соответствия цены на конкретный товар и определенную торговую услугу покупательским ожиданиям (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Отношение покупателя к розничной цене в зависимости от различных характеристик магазина

Снижение цены может быть интерпретировано по-разному:

- товар вскоре заменят другой моделью;
- товар имеет изъяны и плохо продается на рынке;
- цена будет продолжать падать, поэтому стоит повременить с покупкой;
- снизилось качество товара или упала популярность магазина и продаваемых в нем товаров.

Увеличение цены, которое обычно сдерживает сбыт, может быть истолковано покупателями и в позитивном свете:

- товар пользуется популярностью, пожалуй, стоит приобрести его, пока не распродали;
- товар обладает особой потребительской ценностью;
- улучшился имидж магазина, повысился его престиж;
- в магазине появился дополнительный спектр услуг, повысилось качество обслуживания.

Потребители более чувствительны к ценам на дорогостоящие и часто покупаемые товары. Изменение цены на дешевые или редко приобретаемые продукты волнует их в значительно меньшей степени. Кроме того, некоторые покупатели озабочены не столько ценами на товары, сколько общими затратами на их приобретение, эксплуатацию и обслуживание в течение срока службы. Магазин может назначить более высокую цену на товар и все-таки сохранить свои рыночные позиции, если покупатель убежден, что издержки эксплуатации этого изделия в течение срока его службы будут ниже, чем товара, приобретенного у конкурентов.

Оценка реакции покупателей на цену требует контроля покупок во времени для обеспечения точности прогнозов спроса. Если прогноз неточен, магазину, возможно, следует изменить цену. Для анализа эластичности спроса на оказываемую торговую услугу розничные торговые компании фиксируют проданное количество товара (объем выручки) при различных уровнях цен с помощью данных сканирования.

Предприятие розничной торговли, планирующее изменение цен, должно учитывать реакцию не только покупателей, но и **конкурентов**. Ответные действия конкурентов вероятны в тех случаях, когда число продавцов невелико, их товары схожи между собой, а покупатели имеют достаточно информации о свойствах продукта.

Конкурирующая розничная торговая фирма нередко оценивает снижение цены другим предприятием розничной торговли как стремление к расширению доли рынка, как признак неустойчивого финансового положения и попытку увеличить объем реализации или как знак к общепромышленному снижению цен в целях стимулирования спроса.

Какие ответные меры должно принимать предприятие розничной торговли, если один из его конкурентов изменяет цены? В секторах рынка, отличающихся высокой однородностью товара, магазин практически не имеет возможности проигнорировать действия конкурента в случае снижения последним цен. Если он не сделает этого, то, безусловно, потеряет часть своей доли рынка, потому что покупатели не захотят платить более высокую цену за товар, который практически ничем не отличается от недорогого аналога, продающегося в аналогичных условиях.

На рынке неоднородных товаров предприятие розничной торговли имеет широкий выбор ответных шагов. Перед тем как принять ответные меры, магазин должен рассмотреть следующие вопросы:

- Для чего конкурент изменил цену?
- Временное ли это изменение цен или нет?
- Как отразится на доле рынка компании и уровне прибыли игнорирование действий конкурента? Собираются ли другие компании принимать ответные меры?
- Какой реакции можно ожидать от конкурента и других фирм на возможные действия компании?

Мониторинг ценовых уровней и стратегий ценообразования в розничной торговле предполагает выяснение необходимости их корректировки в ответ на поведение покупателей и конкурентов. Менеджеры должны интересоваться два основных вопроса. Во-первых, насколько достигаются цели относительно прибыли и продаж. Во-вторых, насколько ценовые уровни и стратегии соответствуют другим элементам комплекса маркетинга, т.е. стратегиям по товару, продвижению, распределению и др.

Важный вопрос при мониторинге цен – определить, в какой степени связаны финансовые результаты фирмы с ее политикой ценообразования. Неудовлетворительные результаты могут объясняться недостатками стратегий продвижения, системы распределения, работой плохо подготовленного торгового персонала, неправильной оценкой спроса и массой других факторов. Чтобы определить влияние цены на продажи и прибыль, магазин должен оценить реакцию потребителей и конкурентов на свои цены и выяснить, правильно ли сделаны прогнозы потребительского спроса и реакции конкурентов на цены. Такая оценка часто влечет за собой изменение магазином первоначальной цены. Торговая компания обязана также рассмотреть другие факторы, способные повлиять на продажи, например изменение рекламных расходов, скидок с цен, проведение рекламной кампании конкурентом.

Другое направление мониторинга для координации стратегий ценообразования и продвижения в торговом маркетинге – стимулирование продаж. Торговым компаниям следует контролировать частоту стимулирования продаж с целью избежать ситуации, когда купоны или скидки с цены используются чаще, чем это необходимо. В долгосрочном плане частые стимулирования могут привести к тому, что потребители будут покупать товар в течение короткого периода, но не станут постоянными покупателями марки.

Важно обеспечить соответствие уровня цены товара форме обслуживания и качеству торговой услуги магазинов. Дорогостоящие, престижные товары и продавать следует в эксклюзивных условиях. Разветвленные торговые сети должны делать акцент на реализацию более дешевых товаров, доступных более широкому кругу чувствительных к цене покупателей. Если цена не соответствует каналу сбыта, может пострадать имидж товара и имидж самого магазина.

Глава 5. Продвижение в торговом маркетинге

5.1. Методы продвижения в торговом маркетинге

В настоящее время можно говорить о двух наметившихся тенденциях в российской розничной торговле. Наблюдается заметный рост значения торговли в общем процессе коммуникаций производителя товара и потребителя. Развитие торгового предложения по многим ассортиментным позициям приводит к тому, что потребителю все сложнее ориентироваться в существующих брэндах и марках, что ведет к изменению основ выбора товара потребителем. Большинство решений о покупке какого-либо товара принимается уже в магазине, а значит, предприятие розничной торговли получает возможность активно влиять на покупателя. Специфика продвижения как элемента комплекса торгового маркетинга заключается в том, что магазины в первую очередь стремятся продвигать свою собственную торговую марку, создавая тем самым определенный имидж в глазах покупателей. Основой выбора часто становится «близость по духу и образу». Продвижение же своего ассортимента магазин зачастую определяет как зону влияния мерчандайзинга.

Важнейшая особенность торгового маркетинга состоит в том, что здесь понятия «покупатель» и «потребитель» всегда совпадают, так как покупатель торговой услуги магазина является одновременно ее потребителем. Это необходимо учитывать при организации всей маркетинговой работы и проведении конкретных мероприятий по продвижению.

Такой элемент комплекса маркетинга, как продвижение, традиционно имеет четыре составляющих: реклама, личные продажи, связи с общественностью, стимулирование сбыта. Однако личные продажи в сфере торгового маркетинга в настоящее время используются весьма редко (рис. 5.1).

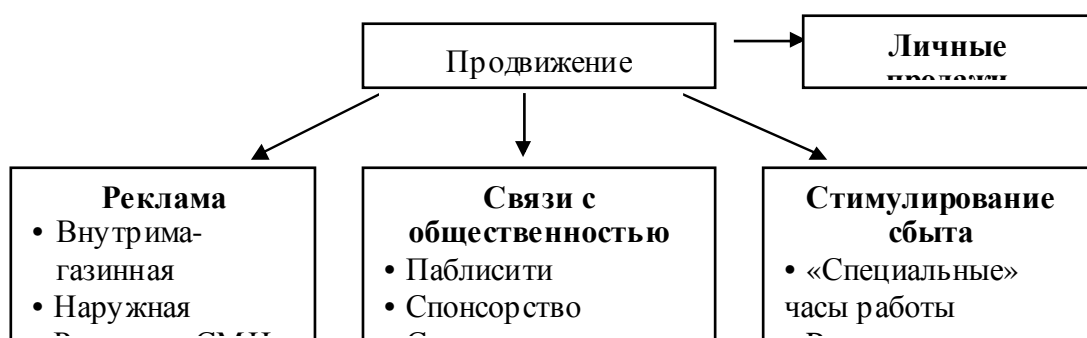


Рис. 5.1. Активные составляющие продвижения в торговом маркетинге.

5.2. Реклама

Самым традиционным способом продвижения является реклама. В розничной торговле она весьма многообразна. В настоящее время нет единой классификации, рекламных средств, поэтому рассмотрим основные признаки, по которым их делят на разные группы, подгруппы и виды (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Некоторые признаки группировки рекламных средств.

По месту применения рекламные средства подразделяются на:

- внутримagaзинные (указатели, ценники, памятки, выкладка товаров, демонстрация одежды, устная реклама и т.д.);
- наружные (витрины, уличные транспаранты, вывески магазинов);
- рекламу в СМИ (объявления и статьи в газетах, журналах и т.д.).

Характер воздействия на адресата делит рекламные средства на:

- индивидуальные (вкладыши в газетах, некоторые виды каталогов, брошюр и т.д.);
- массовые (объявления, листовки, телефильмы и т.д.).

В зависимости от охватываемой рекламной деятельностью территории выделяются:

- локальные (масштабы – от конкретного места продажи до территории отдельного населенного пункта);
- региональные (охватывают определенную часть страны);
- общенациональные (в масштабах государства);
- международные.

По предмету рекламы различают рекламу:

- товарного ассортимента или отдельного товара;
- торговой услуги, имиджа магазина или торговой сети.

В соответствии со способом воздействия на органы чувств человека рекламные средства подразделяют на:

- зрительные (визуальные) – воздействующие на зрение человека (печатная реклама, выставки, витрины, световая реклама и т.д.);
- слуховые (акустические) – воздействующие на слух (звуковое сопровождение, радиореклама, устная, сообщения и т.д.). Кроме того, используют и комбинированные средства рекламы:
- зрительно-слуховые – теле- и кинореклама, демонстрация мод;
- зрительно-осязательные – образцы тканей, передаваемые покупателям в руки для осмотра и восприятия на ощупь;

- зрительно-обонятельные – пробники (флаконы с духами, ароманосители) передаются в руки покупателя для определения запаха;
- зрительно-вкусовые – дегустации продовольственных товаров.

Возможны и другие комбинации средств в зависимости от задач, которые реклама решает в процессе рекламной акции (кампании), их подразделяют на:

- стимулирующие спрос;
- формирующие спрос.

В зависимости от источника финансирования можно выделить следующие виды рекламы (рис. 5.3):



Рис. 5.3. Виды рекламы в зависимости от источника финансирования.

- реклама, даваемая производителем, – это чаще всего реклама товаров в розничной торговле;
- реклама магазина – это реклама, формирующая отношение покупателей к магазину, его торговой марке, здесь если и указывается товар, которым он торгует, то лишь как упоминание класса или вида. Например, реклама сети магазинов «Дикая орхидея»;
- в совместной рекламе производителя и магазина важно, кто магазин или производитель – берет на себя инициативу в процессе продвижения. От этого зависит, на кого ложатся основные затраты по размещению рекламы, характер стимулирующих мероприятий внутри магазина, рекламных проспектов, плакатов и других средств внутри магазинной рекламы;
- еще один вид рекламы в торговле – это совместная реклама нескольких магазинов. Например, «Старик Хоттабыч», «Спорт-мастер», «Арбат-Престиж», «М-Видео» и «Седьмой континент» создали единый справочник «Семь семерок». Это новое направление на российском рынке розничной рекламы. Создается как

бы альянс розничных торговых предприятий разных профилей, хотя не исключена и совместная реклама магазинов, торгующих одним классом или видом товаров, в целях расширения в целом рынка определенной категории розничных торговых услуг.

Таким образом, реклама может быть направлена как на производителя или на товар (гарантии качества, соответствия статуса товара статусу потребителя), так и на магазин (широта выбора, сервис и определенный уровень цен).

По технологии передачи информации рекламные средства подразделяются на:

- печатные (плакаты, афиши, каталоги, объявления и статьи в газетах и журналах, упаковочные материалы и т.д.);
- радиорекламные (рекламные передачи по радио);
- кино-, видео- и телерекламные (короткометражные рекламные фильмы, ролики)
- световые наружные (световые указатели, табло, световые вывески предприятий торговли; газосветовые объявления и т.д.);
- наружные средства с использованием живописно-графических средств (панно, плакаты, уличные транспаранты, ценники, указатели, вывески магазинов и т.д.).

Все многообразие видов рекламы в торговом маркетинге делят на три составляющие: наружную (включая витрины), внутримагазинную и рекламу в СМИ. Последняя весьма традиционна и все чаще используется скорее как инструмент позиционирования магазина. Большинство новаций в способах продвижения в российской рознице сосредоточено в рамках первых двух видов.

Быть может, самый эффективный способ завлечь покупателя в магазин – правильное оформление витрины. Эта наиболее имиджевая и привлекающая составляющая наружного оформления хранит в себе огромный коммуникативный потенциал. Она может не только информировать потребителя об ассортиментном перечне, который предлагается к реализации, об уровне цен на него, но и сообщать о промо-акциях, проводимых в данный момент, и/или о статусе магазина и его клиентов. При этом важно вовремя изменять оформление витрины, дабы избежать привыкания контактной аудитории.

Специалисты разделяют все витрины на несколько видов:¹⁵

- фасадные (традиционные) – классические (с глухой стеной) или сквозные (зал просматривается);
- демонстрационные – располагаются в торговом зале для ознакомления с продукцией на близком расстоянии в условиях индивидуального типа обслуживания потребителя;
- торговые – собственно прилавки со стеклянными панелями.

¹⁵ Как сделать рекламу магазина? Сборник. С. 177.

В последнее время фасадные витрины не столько рекламируют магазин, сколько ориентированы на продажу конкретного товара. Часто магазин сдает в аренду место в витрине или позволяет оформить ее в фирменном стиле производителя (например, Coca-Cola). Но в любом случае при оформлении витрин необходимо учитывать, на каком расстоянии от места продаж будут перемещаться основные потоки потенциальных покупателей. Если это расстояние составляет хотя бы несколько метров, стоит использовать всю площадь витрины. Если же предполагаемые потребители проходят в непосредственной близости, максимальное коммуникативное воздействие будет оказывать нижняя треть витрины.

Внутримагазинную рекламу часто называют POS-рекламой (point of sales – точка продаж) или POP-рекламой (point of (purchase – точка покупок). Она направлена на стимулирование выбора потребителя внутри торгового зала и во входной зоне. POS-материалы, размещаемые во входной зоне, – это, как правило, таблички «открыто/закрыто», стикеры (напольные или настенные наклейки указательного характера) с режимом работы, надписями «от себя/на себя» или рекламные плакаты. Помимо этого к элементам POS-дизайна входной группы относятся напольные стикеры, размещенные непосредственно перед или за входной дверью, например с фразой «добро пожаловать» или с указанием пути к определенному торговому отделу. Если вход в магазин устроен по принципу «шлюза» с двумя дверями – внешней и внутренней, то целесообразно использовать и это пространство для размещения POS-материалов. Может применяться как комплексное оформление пространства, так и простые постеры и стикеры. Входная группа особенно важна для воздействия на покупателя. Во-первых, POS-материалы, размещенные здесь, видят практически все. Во-вторых, это та точка, в которой покупатель получает последнее напоминание непосредственно перед тем, как он окажется в магазине, а также по выходе из него. Однако у нас этот ресурс недостаточно используется с точки зрения продвижения бренда магазина.

Собственно в торговом зале располагаются плакаты, буклеты, каталоги, большие яркие ценники (на них нарисован сам товар определенного вида, его упаковка), wobлеры (небольшой плотный плакатик с логотипом фирмы или изображением бренда, подвижно крепящийся к прилавку), стикеры, объявления на подставке, которые обычно крепятся на край открытого холодильника, лайт-боксы (объемное изображение товарного знака светящееся изнутри и подвешенное к потолку над местом выкладки), фирменные стойки, стенды и холодильники, стоечки на прилавок с изображением ассортимента (особенно распространены в сегменте мороженого), дисплеи (обычно размещают над кассой или над прилавком по ходу движения покупателя), айс-стопперы (eyes-stoppers) большие подвесные и «стоячие» модели товара.

Весьма эффективна реклама на продовольственных тележках – изображение размещается в специальных карманах на торцевой части тележки с внутренней и внешней сторон. От других видов визуальной

рекламы на местах продаж рекламу на продовольственных тележках отличают хорошие показатели по числу контактов с покупателем (особенно в часы пик, когда задействовано максимальное количество тележек) и ее динамичный характер (тележки не стоят на месте – изображение мелькает в различных местах и при различном освещении, что повышает эффективность его взаимодействия с покупателем). Внутренняя поверхность тележки выигрывает по продолжительности контакта с конкретным покупателем, внешняя – по числу контактов с различными покупателями. К недостаткам относятся небольшой размер изображения, что влечет за собой трудность применения носителя в информационном аспекте.

5.2.2. Разработка рекламной кампании в розничной торговле

Максимальный эффект средства продвижения дают только при их комплексном применении. Для этого необходимо разрабатывать специальную кампанию по продвижению.

В условиях многообразного выбора реклама часто становится одним из важнейших способов выжить в конкурентной борьбе, т.е. является основным средством продвижения.

При разработке рекламной кампаний розничного торгового предприятия выделяют несколько основных этапов (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Этапы разработки рекламной кампании.

Формулируя **цели рекламы**, следует выделить их экономические и коммуникативные аспекты.

К экономическим целям относятся те, что выражаются в изменении экономических показателей деятельности торгового предприятия, например, объем товарооборота, прибыль, средняя стоимость покупки и т.д.

Коммуникативные цели отражают изменение отношения покупателей к магазину. Одна из центральных проблем розничного торгового предприятия – привлечение покупателей в магазин. Это достигается за счет построения правильных схем коммуникаций с потенциальными покупателями. Рекламу, направленную на достижение коммуникативных целей, принято называть имиджевой, перед ней обычно ставятся следующие цели:

- формирование отношения к торговой марке (если магазин и его позиционирование мало известны целевой аудитории);
- напоминание о торговой марке (потенциальные потребители торговых услуг данного магазина должны постоянно помнить о нем и о возможности удовлетворить свои потребности с его помощью);
- побуждение к намерению постоянно совершать покупку в данном магазине.

Таким образом, с помощью достижения коммуникативных целей рекламной кампании магазин формирует свой круг потребителей и постоянно повышает уровень их лояльности.

Следующий этап кампании по продвижению – **выбор целевой аудитории**. Можно выделить пять типов групп покупателей, различающихся между собой по степени приверженности (уровню лояльности) к магазину (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Основные группы покупателей

Каждая из групп, требует особого подхода, и рекламная кампания, рассчитанная на одну группу, вряд ли эффективно подействует на другую.

Новые покупатели – это люди, которые в силу определенных обстоятельств не пользуются услугами аналогичных магазинов (привыкли

делать покупки исключительно на рынках). Но недооценивать этих людей нельзя, так как в любой момент они из потенциальных могут стать реальными покупателями.

Лояльные покупатели других магазинов регулярно посещают магазины-конкуренты. Это самая трудная категория потенциальных покупателей с точки зрения эффективности коммуникативного и иного воздействия.

Непостоянные покупатели других магазинов посещают многие подобные магазины, но не данный.

Непостоянные покупатели конкретного магазина – люди, совершающие покупки, как в данном магазине, так и в других магазинах.

Лояльные покупатели конкретного магазина – те, кто регулярно совершает покупки именно в этом магазине.

Формирование правильной коммуникативной политики зависит от структурного разделения потребителей магазина на вышеперечисленные кластеры. Например, 32% покупателей сети «Перекресток» приобретают товары, в том числе и на рынках, 25% – в «Рамсторе», 17% – в «Седьмом континенте»¹⁶.

Кроме того, важна оценка так называемого уровня вовлеченности покупателей. Выделяют два уровня вовлеченности: низкий и высокий.¹⁷

Низкий уровень вовлеченности предполагает низкий воспринимаемый риск в случае покупки, а, следовательно, и низкую лояльность к определенному предприятию розничной торговли. Такая ситуация характерна для магазинов, торгующих весьма распространенными товарами, а также товарами импульсного спроса. В данном случае высокую отдачу имеют мероприятия по стимулированию сбыта.

Когда речь идет о покупке в условиях высокого уровня вовлеченности (высок уровень воспринимаемого риска), то перед окончательным выбором магазина человек проходит большой путь взвешивания всех «за» и «против» и всех возможных рисков при покупке. В этом случае особенно важны информативная реклама, подтверждение предоставления гарантий.

Разработка стратегии воплощения рекламы основывается на финансовых возможностях компании и коммуникативной эффективности рассматриваемых рекламных средств.

Выбор целей рекламы нужно согласовывать с рекламным бюджетом, т.е. увязывать желания с имеющимися возможностями (объем средств, который может быть выделен).

Необходимо придерживаться принципов воплощения рекламы для достижения синергетического эффекта от использования микса рекламных средств.

НАПРИМЕР: Возьмем ситуацию с покупкой небольшой бытовой техники, например электрочайника. Если магазин рассчитывает на людей с высоким уровнем достатка, для которых покупка чайника не столь уж значима, то следует давать рекламу

¹⁶ Телицына И. В сетях имиджа. Супермаркетам захотелось отличаться друг от друга // Компания. 2003. 26 марта.

¹⁷ Росситер, Перси. Реклама и продвижение товаров. СПб.: ПИТЕР, 1997. – С. 234.

по принципу «низкая вовлеченность – трансформационность» (трансформационные мотивы базируются на эмоциональности, стремлении получить удовольствие). В данном случае основными аргументами рекламы могут быть фразы типа: «Придя в наш магазин, вы можете получить огромное удовольствие от покупки маленькой, но приятной вещицы». А в случае если магазин пытается дать рекламу, рассчитанную на людей с невысоким достатком, для которых покупка чайника – серьезный шаг, нужно ориентироваться на принцип «высокая вовлеченность – информативность». Здесь лучшими аргументом будут фразы, которые подчеркнут правильность выбора именно этого магазина, так как только здесь за минимальное время можно найти вещь надлежащего качества по доступной цене.

Очевидно, что у розничного торгового предприятия большой выбор средств продвижения, т.е. вариантов для размещения своей рекламы. При этом важную роль играют:

- бюджет, выделенный на проведение рекламной кампании;
- целевая аудитория магазина;
- товары, продаваемые в магазине;
- цели, которые ставит перед собой магазин при планировании рекламных или стимулирующих мероприятий;
- объект рекламирования (ассортимент или сам магазин).

В табл. 5.1 в зависимости от мотива представлены наиболее эффективные средства стимулирования, предполагающие непосредственный отклик потенциального потребителя розничной торговой услуги в виде совершения покупки в данном магазине.

Таблица 5.1.

Средства стимулирования сбыта в зависимости от движущего стимула.

Информационные стимулы
<p>1. Немедленные выгоды (снятие проблемы):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение цены • Бонусы (увеличение объема покупки) • Возвраты, компенсации • Купоны <p>2. Будущие выгоды, уменьшение риска, избежание проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Образцы, пробные предложения, бесплатные демонстрации • Гарантии • Программы развития приверженности
Трансформационные стимулы
<p>1. Подарки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Купоны • Премии • Последовательные предложения <p>2. Конкурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Игры, лотереи, розыгрыши

Практически в любой рекламной кампании используется одно основное средство продвижения, на которое тратится не менее половины рекламного бюджета, и одно или несколько вспомогательных.

Для многих розничных торговых предприятий наиболее подходящим средством служит, прежде всего, местная реклама, так как магазины, как правило, привлекают потребителей с определенной территории. Если рассматривать Москву как географический район, то нельзя делать упор только на СМИ, поскольку большинство из них носит федеральный характер. В крупных городах, таких как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург и другие, местная реклама (кабельное телевидение, районные газеты, метро и т.д.) должна сочетаться с рекламой в национальных СМИ. В других регионах нашей страны локальная реклама будет действительно ориентирована лишь на местные средства продвижения (газеты и журналы).

В настоящее время акцент продвижения все больше смещается в сторону внутримагазинной рекламы. Заслуживает внимания использование в этих целях радиотрансляционных установок, усилители от которых могут быть выведены и за пределы магазина. В этом случае рекламное воздействие передач и охват слушателей возрастают. Эта реклама может включать объявления о поступлении и наличии товаров, разъяснения их свойств, советы по уходу за ними, сообщения об услугах, которые оказываются покупателям (доставка товаров на дом, раскрой тканей и т.д.), о методах и порядке продажи товаров.

Розничные торговые предприятия все чаще продают товары под своей собственной торговой маркой, а не торговой маркой производителей. В их число входят универсальные и разнообразные специализированные магазины. Они могут использовать телевидение, различные приложения к газетам (цветные вкладыши), прямую почтовую рассылку, рекламные листовки. Примером таких розничных магазинов могут служить крупные иностранные сети магазинов типа Marks & Spencer, C&A, IKEA. Такие магазины имеют настолько сильную свою торговую марку, что могут продвигать и продавать товар под своей частной маркой. Из российских розничных сетей выделяется «Седьмой континент».

Если основная цель кампании по продвижению – напоминание о частной марке и создание стимула совершить покупку, то можно использовать все средства рекламы с высокой частотой воздействия: телевидение, включая кабельное, радио и газеты.

Правда, розничным торговым предприятиям, как правило, не требуется высокая частота рекламы, так как цикл посещения некоторых магазинов обычно очень длителен (например, у таких магазинов, как мебельные). Если допускается низкая частота рекламы, то открываются дополнительные возможности для ее размещения: наружная реклама, радиореклама, городские журналы и прямая почтовая рассылка.

Для улучшения имиджа магазина могут использоваться и вспомогательные средства рекламы: наружная реклама, спонсорство, маркетинг событий и публицити, а также внутренняя реклама в месте продажи, интерактивное телевидение и Интернет, пакеты с логотипом магазина.

Основная задача при выборе средства распространения рекламы – донесение рекламного сообщения до максимального числа потенциальных покупателей при минимальных затратах.

5.2.3. Оценка эффективности рекламной кампании.

Исследование эффективности рекламы может вестись по нескольким направлениям (рис. 5.6).

Оценка эффективности рекламы магазинов требует учета специфики розничной торговли. Это звено распределения наиболее близко расположено к покупателю, здесь проще отследить реакцию клиента, проанализировать изменение потока покупателей до показа рекламы, в течение проведения рекламной кампании и после нее. Располагая информацией со своих сканирующих устройств на кассе, магазин имеет объективную возможность быстро и адекватно реагировать на реакцию покупателей на рекламу, а значит, корректировать кампанию по продвижению по мере необходимости, вплоть до прекращения.



Рис. 5.6. Основные направления анализа эффективности

Как уже отмечалось, в торговом маркетинге, как и в любом другом, эффект от рекламы можно условно разделить на две крупные группы – экономический и коммуникативный.

Экономические показатели отражают влияние рекламы на факторы, определяющие коммерческую деятельность магазина. Это такие количественные результаты, как рост объема продаж, увеличение рыночной доли, повышение прибыльности. Коммуникативные показатели характеризуют влияние рекламы на изменения в отношении покупателей к самому магазину, его имиджу, смену поведения потребителей внутри магазина и за его пределами и т.д. Они могут измеряться как количественно, так и качественно.

С точки зрения маркетинга эти две группы показателей одинаково важны, однако, как показывает практика, предприятия розничной торговли

чаще всего интересуются первой группой показателей, хотя экономическая эффективность рекламы зависит от степени ее коммуникационного воздействия на покупателей.

Необходимо отметить, что коммуникационное воздействие, как правило, сложнее отслеживается и оценивается. Поскольку в рекламной кампании одновременно используются различные носители рекламы, то они могут оцениваться по отдельности, затем полученные результаты объединяются и анализируются.

Для отражения влияния рекламы на экономические показатели эффективности рекламной кампании в распоряжение магазинов имеется много специфических показателей. К ним относятся: средняя цена одного чека, средняя выручка, число покупателей, число пришедших, но не купивших. По некоторым оценкам, самой дорогой столичной розничной торговой сетью является «Седьмой континент», где средний чек равен 9,3 долл. на втором месте – «Перекресток» с суммой чека 8,8 долл., затем следует «Петровский» (бывшее название сети – «Бин») – 8,2 долл.¹⁸

Конечно, на все эти показатели, кроме рекламы и стимулирования, могут влиять и другие процессы. Однако с их помощью можно отследить тенденцию влияния рекламы на поведение покупателей и финансовые результаты розничной торговой фирмы. Часто на практике магазины, используя подобные показатели, формулируют вполне конкретные цели рекламной кампании. Например, как:

- увеличение потока покупателей;
- повышение выручки/прибыли;
- рост средней стоимости покупки (размер среднего чека);
- стимулирование заблаговременного совершения покупок (перед праздниками, для того чтобы разгрузить магазины);
- стимулирование сбыта группы определенных товаров;
- информирование об открытии нового магазина сети или филиала.

Рекламную кампанию следует признать удачной, если поставленные цели были достигнуты, а затраты, которые понес магазин на ее проведение, были ниже прибыли, которую он получил в результате.

Цель рекламных мероприятий может быть краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной. При этом она должна быть реальной, достижимой в определенный срок и определенными средствами, а также соответствовать маркетинговой стратегии торгового предприятия.

Точно определить эффективность отдельных средств рекламы или рекламной кампании в целом в большинстве случаев не представляется возможным. Но приблизительно оценить эффект, провести примерные расчеты можно.

Предприятия розничной торговли чаще всего эффект рекламы определяют путем измерения ее влияния на изменение товарооборота.

¹⁸ Телицина И. В сетях имиджа. Супермаркетам захотелось отличаться друг от друга // Компания. 2003. 26 марта.

Причем в различных торговых предприятиях эффект может различаться по срокам. В магазинах, торгующих товарами повседневного спроса, увеличение товарооборота, как правило, происходит сразу же после активизации рекламы. Если же магазин торгует дорогостоящими товарами или товарами длительного пользования, то, прежде чем покупатель придет в него, может пройти достаточно большой промежуток времени.

Поэтому эффект от рекламы, т.е. покупка и, следовательно, увеличение товарооборота, проявляется не сразу.

Магазины, используя внутреннюю информацию, могут примерно рассчитать влияние рекламы на рост товарооборота. Дополнительный товарооборот магазина под воздействием рекламы определяется по формуле:

$$q_{ad} = \frac{\bar{q} * \Delta q * t}{100\%}$$

где q_{ad} – дополнительный товарооборот магазина под воздействием рекламы, руб.;

\bar{q} – средневзвешенный товарооборот до рекламного периода, руб.;

Δq – прирост средневзвешенного товарооборота в рекламный и послерекламный периоды, %;

t – количество дней учета товарооборота магазина в рекламном и послерекламном периодах.

Экономический результат рекламной кампании определяется также отношением между прибылью от дополнительного товарооборота магазина, полученного под воздействием рекламы, и расходами на нее.

Для расчета экономического эффекта, можно, использовать следующую формулу:

$$E = \frac{q_{ad} * m_u}{100\%} - (c_a + c_q)$$

где E – экономический эффект рекламирования, руб.;

q_{ad} – дополнительный товарооборот магазина под воздействием рекламы, руб.

m_u – торговая надбавка на товар, % к цене реализации;

c_a – расходы на рекламу, руб.;

c_q – дополнительные расходы по приросту товарооборота, руб.

Финансовые результаты рекламного мероприятия могут быть равны затратам на его проведение, могут превышать их (прибыльное мероприятие) или быть меньше (убыточно).

Более точно эффективность затрат на рекламу характеризует ее рентабельность, которая оценивается как отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

$$R_{ea} = \frac{V_{ad} * 100\%}{c_a}$$

где R_{ea} – рентабельность рекламного мероприятия, %;
 V_{ad} – дополнительная прибыль, полученная от рекламного мероприятия, руб.;

c_a – затраты на рекламу этого магазина, руб.

Для оценки возможного эффекта рекламы широко используются экономико-математические, статистические методы, методы прогнозирования и моделирования. Некоторые из них достаточно сложны в расчетах, имеют свою специфику и особенности применения в торговле.

Следует отметить, что для предприятия розничной торговли предпочтительно формирование постоянной клиентуры, а не достижение сиюминутной выгоды. Это предопределяет значимость коммуникативных показателей.

Эффективность коммуникативного воздействия рекламы на покупателя обычно определяется путем проведения различных наблюдений, экспериментов, опросов, тестов.

Существует пять ступеней, широко используемых в тестировании коммуникативной эффективности рекламы (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Ступени коммуникативной эффективности рекламы

Узнаваемость означает способность узнать в рекламе то, что респондент видел раньше, – необходимое, минимальное условие для проведения эффективной кампании по продвижению. Если реклама не может успешно пройти этот тест, она, вероятно, не будет результативной. Следует отметить, что высокий показатель узнаваемости достигается легче, чем высокий показатель запоминаемости, поскольку узнавание требует только суждения о раздражителе, а не восстановления в памяти большого объема информации, как в задаче запоминания.

Если покупатели узнали рекламу, то следующий шаг – запоминание ее. Запоминаемость отражается в двух типах ситуаций: вспоминание с подсказкой и самостоятельное вспоминание. В первом случае реакция опрашиваемого стимулируется показом иллюстрации из рекламы, на которой имя рекламодателя или название торгового предприятия закрыты. При самостоятельном вспоминании может быть дан только предмет рекламы, и респондент должен описать, что он вспомнил из рекламного обращения.

Убедительность характеризует, насколько реклама убедила покупателей посетить рекламируемый магазин. Когда оценивают этот критерий, сначала спрашивают респондента, вероятно ли, что он пойдет в такой магазин в ближайшее время. Затем ему показывают рекламу этого магазина вместе с рекламой других магазинов и опять опрашивают, какие именно магазины он собирается посетить. В результате определяется, возросло ли намерение опрашиваемых посетить магазин благодаря просмотру рекламы.

Задача четвертой степени заключается в том, чтобы отследить покупательское поведение и выяснить, влияют ли на него рекламные мероприятия. В практике западной торговли обычно для этого применяется два подхода – использование купонов и привлечение к тестированию аудитории кабельного телевидения.

В первом случае выбирают две группы посетителей магазина: тестовую и контрольную. Тестируемой группе показывается реклама магазинов и предлагается заполнить небольшие анкеты по рекламе. Затем обеим группам выдаются купоны, дающие право на скидки в рекламируемых магазинах. Полученные данные отражают, повлияла ли реклама на поведение покупателей.

Использование многоканального кабельного тестирования основывается на том, что набирается группа (панель) домохозяйств, расположенных на тестируемых территориях. Выдается идентификационная карточка, по которой можно отслеживать сделанные ими покупки в разных магазинах (т.е. определяется, какие магазины чаще всего посещаются). К телевизорам этих семей подключаются специальные устройства, которые позволяют отслеживать, какой канал и какую рекламу они смотрят.

В последнее время началось создание рекламы, направленной не просто на формирование лояльности к торговой марке магазина, а на углубление уже существующего благосклонного отношения. В этой системе влияние рекламы анализируется отдельно по сегментам покупателей, которые демонстрировали высокую, среднюю или низкую приверженность к магазину в прошлом. Разрабатываются различные рекламные кампании для покупателей-приверженцев и тех, кого хотят привлечь, так как для первой группы нужна реклама, направленная на удержание, а для второй – на привлечение. Для получения подобных характеристик используются специальные тесты, опросы, анкетирование, глубинные интервью.

Оценивая эффективность отдельных средств рекламы, в первую очередь устанавливают, достигает ли это средство поставленной перед ним цели.

Так, для определения степени привлечения внимания покупателей к наружной рекламе (витрине) можно воспользоваться формулой:

$$A_t = \frac{H_a}{H}$$

где A_t – степень привлечения внимания прохожих;

H_a – число людей, обративших внимание на наружную рекламу (витрину) в течение определенного периода;

H – общее число людей, которые прошли мимо витрины в тот же период.

Степень действенности рекламных объявлений в магазине можно оценить по формуле:

$$E_a = \frac{H_i}{H_c}$$

где E_a – степень действенности рекламных объявлений;

H_i – число посетителей, пришедших в магазин;

H_c – общее число посетителей, сделавших покупку.

Такие данные можно получить с помощью наблюдений или замеров потока посетителей, а также по данным пробитых чеков по всем кассовым аппаратам.

Показателем действенности средств, рекламирующих само розничное торговое предприятие, является отношение числа посетителей магазина в период применения этих средств к числу посетителей в среднем за день. Из этого можно вывести формулу:

$$E_d = \frac{H_{ad}}{H}$$

где E_d – показатель действенности;

H_{ad} – число посетителей, пришедших в период применения рекламных средств;

H – среднее число посетителей за день или период, когда реклама не использовалась.

При использовании метода наблюдения во всех случаях необходимо соблюдать ряд условий: наблюдение должно вестись по дням недели, так как каждый день в розничной торговле носит свою специфику. Например, трудно сравнивать поток людей в выходные и будние дни, и даже будние дни порой различаются по интенсивности посещения, классу людей, пришедших в магазин, и т.д. При этом желательно показатель E_d рассчитывать по каждому дню недели, используя сравнения за соответствующие дни.

Эффективность рекламного мероприятия или отдельного средства рекламы может быть выражена числом потенциальных покупателей,

охваченных рекламой, а также величиной затрат на одного покупателя. Так, например, целесообразность публикации газетного объявления в том или ином печатном органе устанавливается путем определения общего числа людей, способных его прочитать (это число в основном зависит от тиража газеты) или размеров затрат на объявление в расчете на одного читателя. Чем больше читателей будет охвачено рекламой, тем меньшими окажутся расходы на нее в расчете на одного человека. При этом важно точно знать, какую часть читателей составляет целевая аудитория магазина. Нецелесообразно давать рекламу в том издании, которое целевая аудитория мало читает, хотя при этом затраты на одного читателя могут оказаться совсем небольшими. Иными словами, необходимо уметь различать: тираж, целевую аудиторию издания и свою целевую аудиторию; знать ее долю в общей целевой аудитории издания. При оценке или сравнении нескольких средств распространения рекламы необходимо ориентироваться на стоимость контакта с целевым потребителем.

Примерные затраты на рекламное объявление на тысячу читателей можно рассчитать по формуле:

$$C_t = \frac{C_m}{N} * 1000$$

где C_t – стоимость рекламы в расчете на тысячу читателей, руб.;

C_m – стоимость полосы рекламы в конкретном издании (или затраты на размещение рекламного объявления), руб.;

N – показатель продаж-нетто издания (тираж издания).

Формула может быть уточнена при условии, что известно примерное количество людей, которые принадлежат к целевой группе покупателей магазина и покупают данное издание, а именно:

$$C_{ta} = \frac{C_m}{H_{tg}} * 1000$$

где C_{ta} – стоимость рекламы в расчете на тысячу читателей целевой группы, руб.;

C_m – стоимость полосы рекламы в конкретном издании (или затраты на размещение рекламного объявления), руб.;

H_{tg} – число людей, читающих данное издание и являющихся целевой группой. Можно видоизменить эту формулу и вместо показателя целевой группы ввести показатель, указывающий точное количество людей, увидевших, прочитавших, узнавших данное рекламное объявление в издании:

$$E_s = \frac{C_m}{H_s} * 1000$$

где E_s – показатель эффективности рекламного объявления по затратам, понесенным на его размещение к числу людей, увидевших это рекламное объявление;

C_m – стоимость полосы рекламы в конкретном издании (или затраты на размещение рекламного объявления), руб.;

H_s – число людей, увидевших рекламное объявление.

$$E_r = \frac{C_m}{H_r} * 1000$$

где E_r – показатель эффективности рекламного объявления по затратам, понесенным на его размещение к числу людей, прочитавших это рекламное объявление;

C_m – стоимость полосы рекламы в конкретном издании (или затраты на размещение рекламного объявления), руб.;

H_r – число людей, прочитавших рекламное объявление.

$$E_{rec} = \frac{C_m}{H_{rec}} * 1000$$

где E_{rec} – показатель эффективности рекламного объявления по затратам, понесенным на его размещение к числу людей, узнавших это рекламное объявление;

C_m – стоимость полосы рекламы в конкретном издании (или затраты на размещение рекламного объявления), руб.;

H_{rec} – число людей, узнавших рекламное объявление.

Таким образом, можно сравнивать эффективность различных изданий уже после размещения рекламного объявления. Число прочитавших, увидевших, узнавших можно определить с помощью опросов, анкетирования людей. Можно сравнить показатель H_{rec} для изданий, в которых было дано рекламное объявление, и выявить наиболее эффективное из них.

Помимо рассмотренных способов отслеживания эффективности рекламы нередко используется диагностическое тестирование. Оно необходимо для оценки содержания рекламы и включает качественные исследования: восприятие рекламы аудиторией, перечень контрольных вопросов, список эмоций, вызванных рекламой, контроль откликов аудитории в процессе рекламы. При лабораторно-психологических методах исследования применяются такие процессы и измеряющие устройства, как фотографирование глаз, полиграфы, тахистоскопы, пипметры, измерения сигналов мозга. Современные разработки в этой области включают методы измерения латентного отклика и физиогномики. В моделируемое естественное окружение включают тесты, основанные на опросе потребителей в торговых залах, исследования с помощью стационарного оборудования и проведение интервью в домашней обстановке

При подведении итогов выявляют, в какой мере была решена главная задача, поставленная перед кампанией, какие мероприятия и средства рекламы оказали наибольшее воздействие на покупателей, что помешало успешному проведению тех или иных мероприятий. Ответы на эти вопросы имеют важное значение для совершенствования работы по организации рекламных кампаний в будущем.

5.3. Связи с общественностью

Все чаще особое внимание в торговом маркетинге уделяется созданию устойчивых связей с общественностью. На данном «поле» пока удобнее всего вести конкурентную борьбу. Для магазинов важно, чтобы потенциальные покупатели имели благоприятное к ним отношение, поэтому они стараются проводить мероприятия, направленные на формирование у этих людей впечатления о серьезности намерений и внимательном отношении к ним. Так, например, сеть магазинов «Седьмой континент» в районах расположения своих предприятий выделяет средства на строительство и усовершенствование детских игровых площадок, помогает местным властям обустраивать дворы. При этом на каждой сооруженной площадке размещается логотип данной сети магазинов. К весне 2002 г. насчитывался 81 детский комплекс, планировалось создать еще 18.¹⁹ Информация об этом публикуется в газетах местного значения в виде благодарности матерей и бабушек, что имеет положительный общественный резонанс. Это, безусловно, пример удачной работы по созданию благоприятного имиджа у покупателей.

В рамках розничной торговли можно выделить следующие цели стимулирования сбыта:

- совершение незапланированной покупки;
- увеличение числа первичных покупок;
- повышение частоты вторичных покупок;
- увеличение объема разовой покупки.

В условиях розничной торговли стимулирование сбыта, как правило, включает средства, предполагающие немедленную реакцию покупателей. Существует много методов стимулирования. Среди них можно выделить как наиболее часто используемые несколько основных:

- установление специальных часов работы (в это время действуют особые условия на приобретение товаров);
- формирование системы скидок (распространение купонов, введение клиентских карточек, клубной системы и т.д.);
- организация промо-акций в месте продажи (демонстрация действия или применения товара, дегустации, лотереи и т.д.).

Методы стимулирования дают высокую отдачу и интенсивно используются большинством предприятий розничной торговли.

К примеру, в сети магазинов «Седьмой континент» существуют специальные часы работы (утренние, до 13 часов), когда на весь

¹⁹ Новости "Седьмого континента" // Столичное ревю. Седьмой континент. 2002. Май. С. 112.

предлагаемый ассортимент устанавливается скидка 7%, что способствует решению проблемы очередей в часы пик. Кроме того, в кассах магазинов этой сети можно приобрести 10%-ю дисконтную карту, а также открыть 5%-ю платежно-дисконтную карту МДМ-банка. Таким образом, в утренние часы клиент может воспользоваться 16,3%-й и 11,65%-й скидками соответственно.

5.4. Стимулирование сбыта

Продвижение (стимулирование сбыта) включает любые оплачиваемые неличные маркетинговые коммуникационные мероприятия, отличные от рекламы, которые обеспечивают набор стимулов, позволяющих добиться желаемого результата от потенциальных покупателей, торговых посредников или продавцов. Иногда это называют также *стимулированием продаж (sales incentive)*. Кампании стимулирования продаж всегда обогащают продукт дополнительной ценностью, поскольку стимулы, как правило, не сопровождают продукт, а предлагаются через прямую почтовую рассылку или в виде купонов, которые следует вырезать из газет, и проч. Кампании по стимулированию продаж обычно используются в качестве временного розничного предложения клиенту с целью добиться от него немедленной реакции. Например, бесплатные образцы или обеспечивающие скидки ваучеры (*money off vouchers*) и предложения часто используются в ходе кампаний стимулирования сбыта для брендов или компаний, которым в определенные периоды времени необходимо добиться повышения спроса. Подобные кампании часто сопровождаются выставками, соревнованиями, лотереями, купонами, программами лояльности «частый пользователь», призами, демонстрационными образцами, показами, подарками, направленными на расширение продаж краткосрочного действия, обычно не включаемыми в другие методики стимулирования сбыта (табл. 5.2). Предложение многих стимулов планируется только на краткосрочной основе.

Стимулирование продаж часто сочетается с другими инструментами продвижения для обеспечения общего суммарного эффекта. Однако следует помнить, что иногда бывает довольно трудно завершить или изменить содержание специальных мероприятий по продвижению без негативных последствий. Примером этого могут служить программы лояльности. Планируя стимулирование продаж или серию мероприятий по продвижению, следует также учитывать их возможные последствия для имиджа бренда или торговой точки вследствие негативного изменения их восприятия потребителями из-за банальности или фривольного стиля кампании продвижения.

ПРИМЕР: В 1999 г. компания *McDonald's* праздновала свою годовщину, ознаменовав ее продвижением бесплатных БигМаков. Специальное предложение состояло в том, что, покупая один *БигМак*, вы получали второй бесплатно. Эта кампания была широко разрекламирована в общенациональной прессе, и это специальное предложение стало таким популярным, что создало компании серьезные проблемы. БигМаки в торговых точках компании быстро заканчивались, и ей приходилось приносить публике извинения за их отсутствие. Этот инцидент обеспечил компании дополнительную известность, которая могла принести компании, как пользу, так и вред.

Общий перечень типов стимулирования продаж

Типы стимулирования продаж	Описание
В точке покупки/в точке продажи	Розничный торговец или производитель выставляют товар в витринах, в торговом зале и на прилавках, чтобы способствовать увеличению импульсных покупок
Конкурсы	Укрепление бренда или точки розничной торговли путем организации среди покупателей соревнований за призы (конкурсов на лучшее владение какими-либо навыками под тематическими лозунгами, викторин, загадывания загадок и проч.)
Лотереи	Аналогичны конкурсам, но здесь выбор победителя случаен, для чего требуется только заполнить форму, а не продемонстрировать какие-либо навыки
Купоны	Осуществляется реклама специальных скидок, условием получения которых является необходимость вырезать соответствующий купон и предъявить его в магазине при совершении покупки. Современные подходы предусматривают использование карточек-купонов, информация с которых считывается при помощи оптических технологий в точке расчета за покупки
Завсегдатай магазина	Покупателей вознаграждают баллами или марками за повторные покупки или за общую сумму потраченных средств
Призы	Аналогичны программам вознаграждения завсегдатаев, за исключением того, что право на призы в виде составной части какого-либо набора, например стакан или предмет чайного сервиза, предоставляется тем, кто потратил в магазине не менее установленной суммы денег
Демонстрации (показы)	Организуется показ продуктов или услуг в действии или показывается, чего можно достичь, используя их, а также их выгоды и преимущества, например покупателям демонстрируют действие массажера ступней ног
Подарки за нового клиента	Призы и подарки вручаются тем клиентам, которые привели в магазин нового покупателя. Часто используются в рамках розничного формата прямых продаж, например при продаже книг, аудиозаписей, CD-дисков
Два по цене одного	Для увеличения объема продаж при покупке какого-либо товара покупатель получает право еще на один экземпляр того же товара, причем бесплатно
Раздаточные материалы с брендом	Предусматривает бесплатную раздачу мелких предметов, например авторучек, календарей, пластиковых пакетов с логотипами розничного торговца
Образцы	Покупателям раздают бесплатные образцы продуктов, их можно попробовать, понюхать и т.д.
Премии	Покупатель получает какой-либо товар бесплатно или по очень низкой цене; подобные акции направлены на увеличение притока в магазин покупателей или на стимулирование покупок. Если покупатель платит некую сумму в счет стоимости такого товара, то такие премии называются самокупающимися (<i>self-liquidating</i>)
Специальные мероприятия	Показ мод, раздача автографов в ходе встреч покупателей со знаменитостями, выставки предметов искусства и ремесел, мероприятия в дни школьных каникул, тематические выставки по интересам. Как правило, подобные мероприятия приурочивают к открытию розничного магазина

Для того чтобы оценить кампанию продвижения продаж, розничный торговец должен принимать во внимание следующее:

- Затраты на продвижение с учетом рабочего времени персонала, а также затраты, связанные с товаром, рекламными подарками и рекламными изданиями.
- Увеличение объема продаж и прибыли или улучшение осведомленности публики в результате проведения кампании.
- Наличие вторичного эффекта кампании в виде увеличения спроса и на другие розничные продукты.
- Обеспечение дополнительных продаж вне рамок кампании, благодаря тому, что она привлекала покупателей в магазин.

Непросто изолировать вышеперечисленные последствия от влияния других факторов, но вместе с тем всегда важно оценивать преимущества разных типов стимулирования продаж.

5.5. Личные продажи

Под **личными продажами** понимается попытка извлечь выгоды из личных коммуникаций, в том числе личных переговоров по телефону, осуществляемых между представителем торговой организации и покупателем, с которым торговец намеревается поддерживать контакты. Личные продажи могут основываться на продажной деятельности в магазине, на вечерних телефонных звонках с целью добиться покупки индивидуумом продукта или услуги, а также на осуществляемых платными продавцами звонках в компании или частным лицам с предложением купить какой-либо продукт. Какие бы ситуации ни возникали в рамках отношений продавец – покупатель, в любом случае важнейшим аспектом такого взаимодействия является доверие. Это может быть доверие к данному продавцу, к компании, доверительное отношение к продукту, коммуникационная открытость, лояльное намерение и лояльное поведение. Доверие – это осознанная вера в компанию и ее персонал. В рамках взаимоотношений между продавцом и покупателем доверие часто считается фундаментальной основой успешного исхода продаж дорогостоящих продуктов. Причина этого заключается в том, что доверие в ходе коммуникаций между продавцом и покупателем порождает у покупателя уверенность, что создает приверженность, усиливает намерение проявить лояльность и в конечном итоге формирует лояльное поведение.

Значение личных продаж будет различным для каждого типа розничного бизнеса и определяется характером продаваемого продукта. Розничному торговцу, предлагающему продукты, сопряженные с малой степенью риска и имеющие небольшую цену, нет надобности привлекать платный персонал для реализации розничных операций и обслуживания мелких заявок. В таких случаях клиентам, как правило, нужна информация о текущей политике снижения цен или специальных предложениях, предоставляемых гарантиях или возможных методах оплаты покупок. Несмотря на важное значение поведения персонала в подобных ситуациях, в целом для успешного завершения операций по таким продажам от работников не требуется специальных навыков межличностного общения. Следует, однако, отметить все более отчетливо проявляющуюся тенденцию к сокращению численности торгового персонала за счет широкого распространения методов самообслуживания и самостоятельного выбора при покупке продовольственных товаров с целью сокращения затрат на содержание торгового персонала.

В магазине, торгующем дорогостоящими или сложными в техническом отношении товарами, покупатель должен не просто уточнить у продавца местонахождение желаемого товара, а получить от него профессиональную информацию о продукте. Таких продавцов часто рассматривают как приемщиков заказов, тогда как их следует рассматривать как поставщиков заказов (*order procurer*). Это объясняется тем, что крупные и серьезные покупки,

сопряженные с высокой степенью риска, заставляют покупателя искать совета и консультации у знающего специалиста, каковым и должен быть такой «поставщик заказов». Грум (Groom, 1998) утверждал, что продавцы возвращают себе былую роль вследствие настоятельной необходимости получать профессиональные советы, особенно покупателям, приобретающим модное изделие. Ситуации, для разрешения которых важны серьезная подготовка и обучение торгового персонала, перечислены ниже:

- если изделие следует подогнать согласно конкретным пожеланиям покупателя, например, если необходимо подшить свадебное платье или другую одежду, изготавливаемую по размерам;
- когда продукт настолько сложен технически, а выбор подобных продуктов настолько широк, что клиент не может принять решение без совета специалиста, например, когда речь идет о приобретении видеокамеры или компьютера;
- когда цена продукта довольно высока по сравнению с доходом клиента, например при покупке путевки, для путешествия в зарубежные страны;
- когда в магазине действует гибкая система цен и следует обсудить цену, например при продаже/покупке автомобиля.

Намерения, лежащие в основе личных продаж, сводятся к следующему:

- добиться покупки продукта. Покупатели часто заходят в магазин после того, как соберут информацию об интересующем продукте. Задача продавцов – убедить такого посетителя купить продукт;
- стимулировать покупку товаров «импульсного спроса» путем привлечения внимания покупателя к дополнительным потребностям, которые у него могут возникнуть;
- провести успешную, результативную операцию по продаже;
- добиться того, чтобы покупатель «на выходе» (т.е. после посещения магазина) остался удовлетворенным и информированным, независимо от того, совершил он покупку или нет;
- создать благожелательные взаимоотношения с клиентом.

На основе вышеперечисленного можно сделать вывод, что логика личных продаж не допускает ролевых конфликтов между двумя типами поведения продавца: когда он ограничивается только подачей и упаковкой товара и когда он пытается заводить разговоры с каждым, кто посещает магазин. Для ослабления конфликтности этих двух подходов в рамках своей роли розничная компания, предлагающая высококачественное обслуживание, должна всегда однозначно давать понять своему персоналу, что приоритетное внимание всегда уделяется покупателю. Розничной компании, главная ценность которой – приверженность идее поддержания высоких стандартов в сфере продаж, следует проводить эту политику среди продавцов путем признания заслуг, стимулирования, вознаграждения и, конечно, обучения. Обучение должно включать изучение производственных процессов изготовления товара, процесс его закупок и контроль запасов, а также навыки различных типов продаж, методики осуществления продаж. Продавец сможет убедительно и успешно продавать товар только тогда, когда он хорошо знает его свойства, назначение и функции, а также выгоды, которые он может обеспечить.

Продажа представляет собой последовательность шагов, в процессе которых продавец создает у покупателя намерение приобрести товар. Так что процесс продажи представляет собой серию шагов продавца и ответных шагов покупателя, которые делают розничное предложение приемлемым (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Процесс розничной продажи

1. Подготовка за счет развития навыков и получение знаний	Обратная связь на основе только что услышанного и знание на основе ранее полученного обучения
2. Выжидание и выявление предполагаемой покупки	Обратная связь и знание на основе только что услышанного, попытка понять клиента
3. Один из методов подхода к потенциальному покупателю и определение задачи	Обратная связь и знание на основе только что услышанного плюс правильно сформулированные вопросы
4. Представление (демонстрация) особенностей товара и выгод от его использования	Активная продажа и выслушивание с целью проверки, насколько приемлемо для клиента данное предложение
5. Преодоление возражений и сомнений клиента	Активное слушание клиента с целью выбора правильных аргументов для преодоления возражений
6. Создание у клиента приверженности товару и окончательного решения приобрести его	Активное слушание с целью убедиться в том, что предложение для клиента приемлемо и имеется возможность осуществить продажу
7. Установление сходства взглядов и взаимоотношений	Укрепление взаимоотношений посредством создания у клиента чувства удовлетворенности

Процесс розничной продажи состоит из ряда шагов, приведенных последовательно в таблице подготовка, ожидание предполагаемой продажи, подход к покупателю, представление товара, преодоление отговорок и сомнений, порождение намерения приобрести продукт, установление взаимоотношений. Все эти этапы непосредственно связаны с процессом обратной связи в виде внимательного выслушивания и реакции. Значение обратной связи обусловлено тем, что в процессе продажи продавец учитывает индивидуальные потребности конкретного индивидуума. Большинство продавцов полагают, что их основная работа сводится к тому, чтобы говорить, вместо того, чтобы слушать. А ведь только слушая клиента, можно правильно сформулировать приемлемое для него предложение и успешно преодолеть все возражения, чтобы в конечном итоге осуществить продажу. Преимущество личных продаж как раз состоит в том, что продавец в ходе личного общения с клиентом может адаптировать соответствующий метод коммуникации или предполагаемые выгоды и преимущества продукта таким образом, чтобы убедить конкретного покупателя в том, что именно этот продукт наиболее полно удовлетворит его специфические потребности. Таким образом, процесс обратной связи, состоящий во внимательном выслушивании клиента, обеспечивает продавцу возможность проявлять необходимую гибкость в подходе. Проще всего добиться этого в ситуации продажи, поскольку личные контакты способствуют повышенному

вниманию со стороны покупателя. Однако функция продаж розничного торговца требует тщательного управления, поскольку, чем ниже квалификация продавцов, а отсюда их неумение общаться с покупателем, тем выше вероятность того, что их сочтут назойливыми и не в меру настойчивыми.

Для того чтобы выяснить, что ищет покупатель, продавец использует серию вопросов, которые также помогают ему понять, почему в ответ на предложение товара покупатель выдвигает возражения. Для этого используются *вопросы открытого типа*, которые требуют от клиента развернутого ответа с объяснением своего мнения и реакции на предложение. Вопросы такого типа часто предпочтительнее *закрытых вопросов*, ответ на которые ограничивается простым «да» или «нет». Вопрос открытого типа, например «Что Вы хотели бы найти?», гораздо лучше вопроса «Могу ли я Вам помочь?», который будто подсказывает ответ «Нет, спасибо». Предлагая покупателю, вопросы об основаниях, по которым он хочет приобрести продукт, и о его отношении к демонстрируемым товарам, продавец сможет сориентироваться и подобрать для покупателя подходящий товар или предложение.

5.6. Инструменты продвижения в торговом маркетинге

Важной областью в рамках продвижения является **визуальный элемент торговли (visual merchandising)** – визуальное представление товара. Реклама может побудить потребителя посетить магазин, но представление товара в магазине на витринах и прилавках может способствовать как совершению покупки, так и отказу от нее. Визуальное представление товара включает визуальные рекламные материалы и оформление витрин в точках розничной торговли с целью стимулирования продаж. Визуальное представление товара имеет неличный характер и является презентацией товара в магазине наряду с распространением печатных форм коммуникаций. Этот подход направлен на достижение следующих целей:

- гарантия максимальной демонстрации свойств и обозримости продукта;
- оформление прилавков и витрин, подчеркивающего привлекательность продукта и вызывающего интерес у покупателей;
- наличие информации о товаре и его продаже, например рекламных плакатов и рекламных планшетов;
- обеспечение условий хранения и безопасности товара;
- создание дополнительного объема продаж за счет импульсных покупок или путем напоминания клиенту о предложении в рамках сообщений, напрямую связанных с продуктом.

Если розничный торговец рассчитывает на то, что его товар представляет сам себя, требуется тщательно продумать выкладку ассортимента продуктов (selection display), как, например, в магазине музыкальных записей или поздравительных открыток. Выкладка ассортимента бывает, как правило, открытой, чтобы облегчить покупателям возможность его рассмотреть и изучить. Розничные торговцы используют выкладку для показа своего ежедневного

ассортимента товаров повседневного спроса или наиболее покупаемых товаров. Для того чтобы этот подход был максимально эффективным, требуется сгруппировать товар, следуя некоей логике в соответствии с его использованием. Свободная демонстрация товара, хорошо продуманная его группировка и не перегруженные товарами экспозиции вполне могут увеличить объем продаж. Существуют также специальные экспозиции товара, располагаемые в самых удобных для обзора местах, чтобы вызвать у покупателей интерес к магазину. Использование специального оборудования может дать поистине мощный эффект. Рекламные экспозиции в точках продаж представляют собой определенный вид выкладки товара, который должен располагаться на прилавке, в оконной витрине или ином подходящем для этого месте. Визуальная экспозиция может включать баннеры, рекламные планшеты, концевые стойки, демонстрацию видеоматериалов на жидкокристаллическом экране, напольные стойки и конструкции, рекламные тележки и полки магазина. Она включает также вещание внутри магазина и интерактивные киоски. Задачи пункта продаж – привлечение внимания, напоминание клиенту о необходимости приобретения какого-либо товара, а также связь с другими методами продвижения, направленными на формирование отличительных особенностей магазина и привлечение большего числа клиентов.

НАПРИМЕР. Компания *Hugo Boss* решила установить в своем лондонском магазине 106-дюймовый телевизионный экран для поочередной демонстрации спортивных событий и последних коллекций своих моделей. Этот экран был хорошо виден с улицы и способствовал привлечению в магазин большого числа покупателей.

В настоящее время все шире используются такие методы продвижения, как *спонсорство* и *прямой маркетинг*, которые не совсем вписываются в четыре метода продвижения, представленные на рис. 5.8.

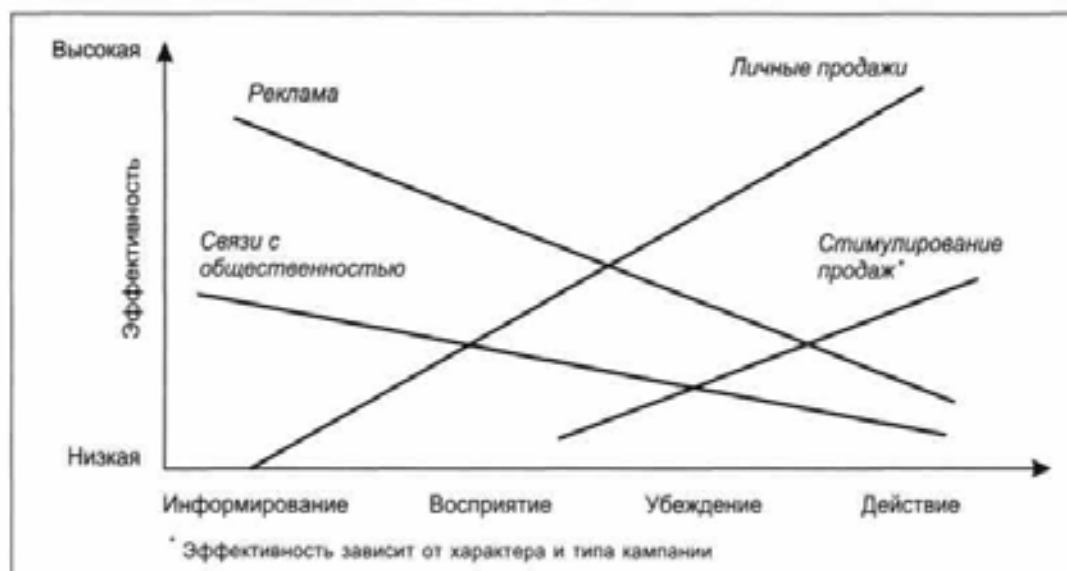


Рис. 5.8. Эффективность четырех основных методов продвижения

Прямой маркетинг – метод непосредственных контактов с клиентами и предполагаемыми покупателями с намерением получить немедленную и поддающуюся измерению реакцию. В 1990-х гг. растущее значение в рамках

прямого маркетинга приобретает процесс построения взаимоотношений и долгосрочного удержания клиентов. Для установления прямых контактов с клиентами необходимо иметь базу данных, которая позволит индивидуализировать процесс коммуникаций и собрать сведения о совершаемых покупках, а также оценить реакции на действия прямого маркетинга. Прямые методы могут применяться и при отсутствии информации об адресе клиента, например телетекст, прямая реклама, предлагающая ответ того, кому она адресована. Однако большинство методов прямого маркетинга требуют адреса получателя, например почтовая рассылка каталогов компании, прямая почтовая рассылка, рассылка рекламных сообщений по Интернету, а также телемаркетинг по телефону.

Спонсорство представляет собой материальную или финансовую поддержку какого-либо мероприятия или события, причем не обязательно связанного со спортом или искусством, которое не является обычной частью деятельности компании-спонсора. Как отметил Минеган (*Meenaghan, 1998*), за довольно короткую историю коммерческое спонсорство претерпело фундаментальные изменения. Наиболее очевидным изменением стало его превращение из мелкомасштабных действий в отрасль поистине глобального характера. Сегодня отношение к спонсорству стало гораздо более серьезным, компании-спонсоры используют весьма изощренные процедуры планирования, отбора и оценки для своих спонсорских программ. Спонсорство широко используется банками для продвижения и укрепления своего имиджа.

Ряд компаний, занятых прямыми продажами, за счет мудрого использования адресов клиентов, имеющихся в базах данных схем лояльности розничных торговцев, широко используют прямой маркетинг. Основным методом является прямая почтовая рассылка, представляющая собой почтовые коммуникации идентифицированного спонсора. Этот метод расширяется, превращаясь в маркетинг с использованием баз данных на базе принципов маркетинга на основе взаимоотношений и растущего использования кампаний продаж по телефону. Методы прямых контактов с предполагаемыми покупателями осуществляются с целью:

- поощрять новых покупателей посетить магазин;
- увеличить объем продаж в рамках уникального или специального предложения какого-либо товара;
- максимизировать преимущества использования информации одного из подразделений компании для осуществления продажи дополняющих товаров или услуг, предоставляемых магазином;
- реализовывать программы лояльности для удержания имеющихся клиентов и увеличения выручки;
- улучшить имидж и конкурентные позиции магазина по сравнению с конкурентами;
- рассылать специальные предложения в периоды снижения объема продаж и в несезонное время с целью увеличить приток посетителей в магазин и объем продаж. Иногда слишком назойливая прямая рассылка вызывает у людей сопротивление, она часто воспринимается как макулатура, которую

выбрасывают не читая. Грамотный прямой маркетинг основан на тщательном отборе целевых клиентов и формировании правильных потенциально приемлемых для них предложений.

Наконец, существуют и рекламные щиты, иногда называемые рекламными стендами (poster sites). На них могут постоянно размещаться либо одно и то же изображение, либо периодически переклеиваться отдельно изготовленные рекламные плакаты. Площадь рекламных щитов можно приобрести на основе аренды, размер которой зависит от места расположения щита и времени года. Использование этой формы продвижения может приносить пользу, если рекламные щиты размещаются в непосредственной близости от магазина или около транспортной магистрали на подъездах к магазину, а также на транспортных средствах. Затраты, связанные с этим видом продвижения, относительно невысоки, в стоимости учитывается количество проходящих или проезжающих мимо щита. Однако, для того чтобы это средство было успешным и эффективным, сообщение должно быть кратким, ярким и ясным – ведь оно рассчитано на водителей проезжающих транспортных средств, пассажиров общественного транспорта и прохожих, которые обычно видят его считанные секунды. Кроме того, важно иметь в виду, что если рекламный щит плохо освещен, то шансов разглядеть его зимой гораздо меньше, чем в другое время года.

5.7. Атмосфера магазина как материальное доказательство

Как уже отмечалось, большинство решений о покупке того или иного товара потребитель принимает непосредственно в магазине. Значительную роль при этом играет эмоциональное состояние человека в момент покупки. Настроение покупателя влияет на время его пребывания в магазине, на внимание к действиям продавцов. Следовательно, воздействуя на «точки контакта» потребителя, можно создавать у него хорошее настроение и тем самым стимулировать совершение покупки, увеличение ее объема или более четкое позиционирование розничного торгового предприятия.

Как известно, человек воспринимает окружающий его мир используя пять чувств: обоняние, слух, зрение, осязание (тактильные ощущения) и вкусовые ощущения. Из них наиболее доступны для влияния со стороны магазина первые четыре. Иными словами, использование в точке продаж различных запахов, музыки, освещения и цветового оформления витрин может дать большой положительный эффект.

Запах оказывает наиболее сильное влияние на эмоциональное состояние человека. Знакомый аромат может с наибольшей силой всколыхнуть воспоминания, которые с ним связаны. «Часто покупатели не отдают себе отчета в том, что зачастую делают свой выбор при покупке, руководствуясь не умом, а носом», – утверждает один из руководителей сети магазинов на Западе. Исследования показали, что 70-80% людей по запаху судят о таких качествах, как свежесть, изысканность и даже... мощьность.

Эффективность использования запахов в розничной торговле может быть достаточно высокой. Так, в одном эксперименте две пары одинаковых кроссовок фирмы NIKE помещали в двух комнатах: в первой воздух был лишен каких-либо запахов, а во второй ощущался приятный цветочный аромат. Из 31 участника эксперимента 26 предпочли кроссовки из «ароматизированной» комнаты. В ходе опыта женщины продемонстрировали большую чувствительность к запаху, чем мужчины. Кроме того, удалось выяснить, что молодые мужчины предпочитали пряные ароматы, а женщины среднего возраста – цветочные. Следует также отметить, что ароматизация воздуха в комнатах была очень слабой и не раздражала участников эксперимента.

Английские психологи Адриан Норт (Adrian Nort) и Дэвид Хэгревз (David Hagevrs) провели исследование для Британской ассоциации супермаркетов. Оказалось, что музыкальное сопровождение привлекает и направляет внимание посетителей, а также воздействует на скорость их передвижения. К примеру, в винном бутике ненавязчивое звучание духовых инструментов вызывает желание купить бутылку вина, а лирическая музыка повышает количество продаж поздравительных открыток. Исследователи предупреждают: некоторых покупателей громкая музыка может настолько раздражать, что они немедленно покидают магазин.

Исследование также показало, что посетители ресторанов, банков, баров незаметно для себя подстраивали свои движения под музыкальный ритм. Выяснилось, что, находясь в автомобиле, водитель предпочитает слушать ритмичную и громкую музыку, а если он попадает в дорожную пробку, то его вкусы смещаются в сторону более спокойных композиций.

У рациональных американцев музыка активно используется как один из способов повышения продаж. На предприятиях торговли музыкальное сопровождение, как правило, подбирается в зависимости от ассортимента товара. Так, например, в магазинах Express и Structure компании Limited звучит французская музыка, как бы подчеркивая атмосферу высокой моды; а в магазинах Disney для юных покупателей транслируют мелодии из знаменитых мультфильмов, непосредственно связанные с представленными в них товарами.

Компания NIKE открыла несколько крупных торговых центров, именуемых «Городок NIKE», где озвучены все торговые павильоны. Эти магазины привлекают массу туристов. Нетрудно понять чем. В большинстве павильонов раздаются звуки, характерные для соответствующего вида спорта. В одном из баскетбольных отделов портлендского «Городка NIKE» («Летающий») слышно, как где-то вдалеке стучат по натертому деревянному полу мячи, а в павильоне верховой езды доносятся ржание лошадей и стук копыт. В отделе «Земля Баркли», названном в честь баскетболиста Чарльза Баркли, стеллажи с товарами укреплены прямо на баскетбольных щитах. В торговом зале посетители слышат скрип кроссовок на лаковом покрытии, будущие Баркли могут попробовать обнову «на слух» прямо на месте.

Однако самыми привлекательными в «Городке NIKE» являются отделы, посвященные плаванию и волейболу. В первом есть сиденья в виде досок для серфинга, аквариум с тропическими рыбами и пол, центральная часть которого напоминает лодку с прозрачным дном, под которым колыхается «живое» море – другой аквариум. Из акустических систем доносится плеск воды. Для NIKE очень важно, чтобы посетители ушли из магазина полные впечатлений и воспоминаний о торговой марке. В июне 2000г. в некоторых магазинах и супермаркетах Москвы начала вещать «Радиостанция XXI век». Сейчас ее можно услышать в таких магазинах, как ГУМ, ЦУМ, «Ваш путь», «Азбука вкуса», «Лондон Бридж», «Магнолия», «Столица», торговый центр «Таганка», «Седьмой континент», «Перекресток» и «Копейка». Начиная с 2001 г. передачи ведутся в режиме on-line (до этого – pre-recorded radio). Здесь звучат – часто подобранные конкретно для этого магазина – ролики и джинглы с информацией о самом магазине, определенном товаре, распродажах и промо-акциях. По оценкам администраций магазинов, это поднимает продажи значительно выше обычного. Кроме того, музыка, звучащая в магазине, улучшает настроение потребителя и увеличивает его покупательскую активность.

Воздействие освещения и цветового оформления магазина на поведение покупателя представляет большой интерес для маркетологов.

Известно, что цвет может оказывать воздействие на человека на нескольких уровнях: физическом (параметры поведения), оптическом (параметры расстояния) и эмоциональном (параметры настроения).

Теплые тона больше подходят для привлечения людей, чем холодные. В одном из исследований испытуемых просили указать, на каком расстоянии от покрашенной стены они сидят. Если стена была окрашена в теплые тона, людям казалось, что они сидят к ней гораздо ближе, чем на самом деле. И, тем не менее, испытуемые отзывались об интерьерах магазинов, выдержанных в холодных тонах, как о более позитивных, привлекательных и расслабляющих. Исследователи пришли к выводу, что теплые тона более подходят для внешнего вида магазина или стекол витрин, как средства привлечения потребителей.

Цвет может широко использоваться при формировании интерьера магазина с учетом реализуемых в нем товаров и услуг. Покупателей можно классифицировать по их цветовым предпочтениям. К примеру, зеленый цвет предпочитают потребители, переключающиеся с одних марок на другие, а также те, кто охотнее делает покупки не в самом городе, а в предместьях. Осторожные покупатели, а также потребители, охотно принимающие различные стимулирующие предложения от продавцов, продемонстрировали неприятие желтого цвета. В то же время незначительное предпочтение желтому отдают любители покупок в кредит.

Эмоциональное воздействие цветовых решений базируется на уже изученных в рисовании эффектах «психики цветов». Группы фиолетового угнетают и подавляют человека, зеленые оттенки оказывают успокаивающее воздействие, а красная гамма, наоборот, сильно возбуждает. Те или иные сочетания цветов должны быть подобраны с учетом характеристик продаваемых товарных групп.

Потенциал воздействия на покупателей путем использования вкусовых и тактильных ощущений до конца не изучен. Основным способом его применения – проведение дегустаций и другие технологии сэмпинга (раздача бесплатных образцов, демонстрация товара с участием потребителей и т.д.).

Необходимо помнить, что рыночная позиция предприятия розничной торговли основана на том месте, которое оно занимает в сознании покупателей. Определяя позицию магазина на рынке, менеджеры по маркетингу сразу сталкиваются с таким понятием, как имидж магазина. Имидж предприятия оказывает огромное влияние на краткосрочные и долгосрочные стратегии позиционирования. Привлекательный имидж помогает покупателю воспринимать магазин как нечто отличное от других, увидеть в нем преимущества, отсутствующие у конкурентов, выбрать его в качестве постоянного места для совершения покупки.

Имидж часто определяется как совокупность всех представлений, знаний, опыта, желаний, чувств, связанных с определенным предметом. Имидж «конструируется» и внедряется в сознание для достижения определенных целей.

Некоторые авторы²⁰ выделяют такие составляющие имиджа, как:

- осязаемый имидж (первое впечатление от предприятия);
- неосязаемый имидж (ответная реакция покупателя на обслуживание и отношение к нему сотрудников предприятия);
- внутренний имидж (атмосфера внутри предприятия, отношение сотрудников к политике руководства);
- внешний имидж (воздействие первых трех элементов плюс общественное мнение о предприятии).

Существует точка зрения, что имидж магазина складывается из двух пересекающихся компонентов:²¹ общих функциональных преимуществ типа торгового предприятия (специализированного, универсального, дисконтного, магазина-склада и т.д.) и специфики конкретного магазина, принадлежащего к тому или иному типу. Покупатели выбирают место для покупки исходя из двух групп факторов: собственных предпочтений (оценочных критериев) и конкретных характеристик. В каждом сегменте рынка покупатели формируют для себя имидж магазина, руководствуясь показателями, которые им самим кажутся наиболее значимыми.

²⁰ Джи Би Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб.: ПИТЕР, 2600. С. 37.

²¹ Муромкина И. Имидж розничного торгового предприятия: особенности формирования и восприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 2. С. 72.

Проведя маркетинговое исследование покупательских ожиданий и предпочтений, розничная сеть «Перекресток» обнаружила необходимость повысить качество предоставляемой торговой услуги. Для чего «Перекресток» меняет программное обеспечение, систему мотивации персонала и систему управления ассортиментом. В сети расширен отдел качества, который начнет отслеживать не только товары, но и сервис. Желание быть самым удобным магазином для совершения покупок привело к созданию стандартов прохождения торгового зала: меняется подход к планировке зала (более четко будут выделены отдельные зоны), разработан стандарт оформления магазинов – тона станут мягче²².

Имидж торговой фирмы имеет огромное значение, поскольку может помочь магазину приобрести круг постоянных клиентов. В условиях интенсивной конкуренции привлечение новых покупателей обходится в несколько раз дороже, чем обслуживание постоянных. Именно это заставляет осознать необходимость создания привлекательного имиджа розничного торгового предприятия.

²² Телицына И. В сетях имиджа. Супермаркетам захотелось отличаться друг от друга //Компания. 2003. 26 марта.

Глава 6. Работа с персоналом

Правилам работы с персоналом посвящено наибольшее количество исследований, публикаций и выступлений специалистов в области практики и бизнес-образования.

Во всевозможных учебных пособиях, посвященных продажам, в среднем около 80% материала относится именно к работе руководителей с персоналом. К сожалению, от всех проведенных исследований и опубликованных материалов работа не стала проще. И внимания ей нужно уделять не меньше, а даже больше, чем раньше. Эта деятельность требует серьезных усилий и применения все новых и новых форм работы. От того, кто и как выполняет задачи в отделе продаж, во многом зависит достижение поставленных целей.

6.1. Основные функции деятельности торговых представителей

Основной задачей персональных продаж является последовательное развитие, от этапа к этапу, состояния покупательной способности потребителя, которое должно закончиться совершением покупки.

6.1.1. Этапы состояния покупательной способности

- Осведомленность.

Наличие первичной информации у потребителя. Продукт существует, продается, выполняет функции, имеет конкретную цену.

- Знание.

Аудитория знает об отличительных характеристиках данного продукта.

- Предрасположенность.

Первый импульс покупателя к ситуации «нравится».

- Предпочтение.

Второй импульс «нравится больше, чем...».

- Убежденность.

Третий импульс «готов купить...».

- Совершение покупки.

Главный и заключительный этап состояния покупательской способности, завершающийся сделкой купли-продажи.

Обычно последовательность прохождения всех этапов выдерживается, но может отличаться по времени, необходимому на каждый из них.

К основным задачам персональных продаж относятся также:

- Поддержание позитивного отношения потребителя к продукту после совершения продажи.

Это позволит претендовать на повторные продажи и увеличение их объема. Основные методы – коммуникация с покупателем, телефонные звонки, письма по электронной почте или факсу с благодарностью, послепродажное обслуживание, решение возникших вопросов, связанных с использованием товара, предоставление необходимых документов и правильно оформленных сертификатов.

- Обеспечение обратной связи, получение информации о пожеланиях, замечаниях и рекомендациях покупателя, которые должны быть проанализированы и предоставлены руководителям компании с целью совершенствования товара и работы с ним.
- Расширение зоны поиска новых клиентов с использованием контактов по завершённой сделке.

6.1.2. Принципы персональных продаж

Принципы персональных продаж (от лат. *principium* – начало, основа) – это такие основные составляющие процесса купли-продажи, без которых данная деятельность была бы невозможной.

1. Наличие потенциального покупателя.
2. Присутствие нереализованной потребности у покупателя.
3. Наличие товара, который может удовлетворить потребности данного покупателя.
4. Наличие продавца.
5. Способность продавца грамотно выполнять все этапы техники профессиональных продаж.
6. Наличие политических, экономических, демографических и культурных условий для совершения сделки купли-продажи.

6.1.3. Основные функции деятельности торговых представителей

Какие же основные функции деятельности торговых представителей, (функция от лат. *functio* – исполнение, осуществление)?

ПРИМЕР. Многие из нас сдавали экзамены на водительские права. Для нас были важны две составляющие: теоретическая подготовка и практика управления автомобилем. Для того чтобы сдать экзамен, мы должны были знать дорожные знаки, правила движения по дороге, механику работы автомобиля и иметь навыки управления им. Да, это так, но после сдачи экзамена и получения водительских прав мы все передвигаемся по разным дорогам: в городах и селах, на равнинах и в горах, в разных часовых и климатических условиях. И это еще не все. Мы также управляем и разными марками автомобилей: отечественными «жигулями» и новенькими иномарками, а кто-то и внедорожниками. И это несмотря на то, что учились мы одним правилам и получали навыки управления, скорее всего, не на иномарках, а на простых отечественных автомобилях. Главное заключается в том, что мы получили универсальные знания, которые могут быть применены в самых разных областях.

Мы можем управлять практически любой маркой легкового автомобиля и передвигаться по всем дорогам, владея знаниями и умениями, закрепленными однородными функциями. Так и в продажах. Если мы владеем техникой эффективных персональных продаж и успешно продаем, например, компьютеры, то мы не менее успешно будем продавать автомобили или продукты питания для широкого потребления после определенной подготовки, связанной с изучением конкретного товара и рынка.

Полученные основополагающие знания по технике эффективных профессиональных продаж позволят вам уверенно себя чувствовать, каким бы товаром вы не занимались, добиваться успеха и намеченных целей.

Что должны знать торговые представители:

- организацию, в которой работают (задачи, структура, история, ресурсы);
- существующие инструкции и положения;
- задачи и планы по продажам;
- технику эффективных персональных продаж;
- продукт, который предстоит продавать, и его преимущества;
- условия продажи: цены, скидки, кредиты, лимиты на продажи;
- круг потенциальных клиентов;
- конкурентов;
- принципы выставления задач и систему контроля их выполнения;
- систему оценки труда;
- систему и размеры заработной платы (оклад, премии, дополнительные выплаты, виды существующих страховок, компенсации за командировки, питание, использование мобильной связи, личного автомобиля и др.).

Что должны уметь торговые представители:

- продавать доверенный им продукт, используя технику эффективных персональных продаж.

Что должны делать торговые представители:

- искать потенциальных клиентов, часто преодолевая страх перед возможностью получить негативную реакцию на свое предложение;
- планировать личные встречи или первые контакты;
- готовить презентации;
- преодолевать возражения клиентов;
- составлять отчеты по продажам;
- контролировать просроченную дебиторскую задолженность;
- обеспечивать необходимый товарный запас на складе клиента;
- анализировать динамику продаж в отрасли и компании;
- следить за развитием отношений с клиентами;
- обеспечивать покупателей необходимой документацией (договорами, накладными отгрузки, сертификатами качества и соответствия, спецификациями и т. д.);
- следить за выполнением послепродажного обслуживания (обучение, предоставление расходных материалов, сервисное обслуживание и др.);
- прогнозировать продажи (на неделю, месяц, год);
- планировать свое время на день, неделю, месяц, квартал, год;
- получать обратную информацию от потребителей и их пожелания, связанные с товаром, продавцом данного товара, процессом продажи, условиями продажи, послепродажным обслуживанием;
- давать рекомендации руководству о наиболее эффективных путях стимулирования сбыта данного товара.

6.2. Факторы, определяющие работу успешных торговых представителей

Существует большое количество книг и пособий, теорий и методик, пытающихся ответить на вопрос, в чем же заключаются секреты работы успешных торговых представителей отдела продаж? Почему одни достигают высот в продажах, а другие нет? Что нужно, чтобы уверенно владеть техникой эффективных персональных продаж и добиваться своих целей?

Обобщая весь изученный материал и основываясь на собственном опыте, автор выделил 5 основных условий, являющихся, по его мнению, главными в этом вопросе. Эти условия можно отобразить в «Круге успеха» в профессиональных продажах (рис. 6.1)²³.



Рис. 6.1. «Круг успеха» продавца

Успех в персональных продажах зависит:

- от внешнего вида продавца;
- от отношения продавца к самому процессу продаж;
- от знания своего бизнеса;
- от умения адаптироваться к типам клиентов;
- от владения техникой персональных продаж.

Все вместе эти элементы дают уникальную возможность добиться высоких результатов в процессе продаж. Чем выше уровень перечисленных элементов, тем сильнее продавец, тем ближе он к достижению поставленных целей.

В то же время на практике редко встречаются продавцы, в равно высокой степени обладающие данными характеристиками. У кого-то безупречный внешний вид, но он не умеет адаптироваться к различным типам клиентов. Кто-то силен в технике продаж, но слабо знает продукт и рынок, на котором товар продается. Каждый элемент может принести в багаж продавца как «плюсы», так и «минусы». Но значение этих составляющих различно. «Минус» во внешнем виде продавца нельзя сравнить с «минусом» во владении техникой

²³ Шпитонков С.В. Эффективное управление продажами FMCG. Проверено опытом. – Спб.: Питер, 2006. – 224 с.

персональных продаж. В последнем случае «минус» намного важнее, так как будет иметь намного большее значение при осуществлении процесса продажи и заключении сделки. Именно здесь и находится самое главное звено. Важно правильно расставлять приоритеты. Только верное соотношение данных элементов при осуществлении обучения может принести результаты.

Распределение по весу всех пяти элементов в процентном соотношении:

- внешний вид – 5%;
- отношение продавца к самому процессу продаж – 5%;
- знание своего бизнеса – 10%;
- умение адаптироваться к типам клиентов – 20%;
- владение техникой персональных продаж – 60%.

Таким образом, внимание руководителя (т. е. затраченное время, силы и средства) к пяти основным элементам, приводящим к успеху в персональных продажах, нужно распределять в такой же пропорции. Если внешний вид сотрудников отдела продаж имеет вес 5%, это означает, что не более 5% внимания менеджера должно уделяться этому элементу. Если умение адаптироваться к типам клиентов имеет вес 20%, то ровно столько своего внимания необходимо уделять данному элементу при обучении. Как видно, основной вес приходится на владение техникой персональных продаж – 60%. Именно столько внимания руководитель должен уделять данному элементу, если хочет иметь в своих рядах профессиональных продавцов. Основы будущих побед или поражений – в умении планировать свою работу, проводить оценки и добывать нужную информацию, проводить презентацию и преодолевать возражения, анализировать и приходиться к нужным выводам, получать сигналы о готовности клиента к покупке и завершать продажу.

Внешний вид продавца

Рабочий день руководителя должен начинаться с осмотра внешнего вида своих подчиненных. Это крайне важно, так как они каждый день осуществляют коммуникацию с потребителями. Руководитель должен быть примером образцового внешнего вида для торгового представителя.

Отношение продавца к самому процессу продаж

Руководитель обязан укреплять отношение своих подчиненных к продажам. От этого во многом будет зависеть эффективность их работы в будущем.

Отношение к продажам – это моральная и психологическая готовность человека к работе в области профессиональных продаж.

Автор отмечает шесть основных критериев, на которые должен обращать внимание руководитель, определяя готовность кандидата к работе профессионального продавца²⁴.

²⁴ Шпитонков С.В. Эффективное управление продажами FMCG. Проверено опытом. – Спб.: Питер, 2006. – 224 с.

1. Соответствие личных моральных принципов и будущей деятельности.

Для успешной деятельности продавцу потребуются, кроме всего прочего, ловкость и некоторое лукавство, твердость и даже жесткость в отношении клиентов, умение лавировать и обещать, уходить от прямых ответов и в свою очередь требовать их от других, психологически «давить» на клиентов и подвергаться такому же давлению с их стороны. Поэтому важно понимать, соответствуют ли жизненные ценности сотрудников той работе, которой предстоит заниматься.

2. Наличие психологической (внутренней) готовности к работе.

Продавцам необходимо отстаивать свои взгляды, вести психологическую борьбу, добиваться результата. Иногда им тяжело находить общий язык с другими людьми, устанавливать контакт. Пытаясь избежать дискомфорта, они теряются перед жестким, сильным или грубым клиентом, идут на уступки, не могут добиться результатов, предоставляют необоснованные дополнительные льготы или условия клиентам по отсрочке платежей, стараются лишней раз не вступать в контакт с такими клиентами, уклоняются от лишних встреч или телефонного общения.

3. Готовность к стрессам и нервным перегрузкам.

Сейчас повышенным спросом в компаниях пользуются специалисты-психологи, которых планируется привлекать к работе с торговым персоналом в кризисных ситуациях, в частности, после стрессов, вызванных встречами с «жесткими клиентами».

4. Готовность к ежедневному напряженному режиму работы.

Руководитель отдела продаж обязан готовить своих подчиненных к напряженному труду.

В большинстве компаний перед торговыми представителями ставят конкретные задачи на каждый день по посещению клиентов, количеству телефонных звонков, времени нахождения в командировках, рассылке предложений и т. д.

НАПРИМЕР. Торговые представители *Coca-Cola* в день совершают до 30 посещений магазинов, по четкому маршруту в заранее установленное время и с нужной частотой в определенное время. Мне также доводилось выполнять такие задания, будучи супервайзером в компании *Stimorol*, делая до 40 посещений вместе с торговыми представителями. Что это такое? Легко ли это? Вы поймете это, если хотя бы просто зайдете на одну минуту в 30 или 40 магазинов, потратив на это 3-4 часа. А если магазины находятся в разных концах города? Туда нужно ехать или идти? У вас с собой портфель с документами, образцы продукции, рекламные буклеты...

5. Необходимость постоянно учиться.

В условиях ужесточения рынка компании стараются повысить профессионализм своего персонала. Нанимаются тренеры, разрабатываются сотни курсов и учебных пособий, проводятся тренинги, регулярные занятия и сдача зачетов. Часто премии торговых представителей и их повышение по служебной лестнице зависят, в том числе и от того, прошли ли они необходимые тренинги и успешно ли сдали зачеты за определенный период времени.

б. Готовность к психологической борьбе в своей компании за «место под солнцем».

Руководитель отдела продаж должен не просто знать об этом, но и разрабатывать необходимые мероприятия в целях противодействия данному явлению.

Знание своего бизнеса

Важнейшим элементом успешного руководства процессом продаж является знание сотрудниками своего бизнеса. К нему относится информация о следующих составляющих:

- продукт;
- рынок;
- компания;
- конкурент.

Если определить товар как все то, что может удовлетворить желание или потребность клиента, становится понятно, как важно знать все, что может привести к данной цели. Эти знания будут являться сильным инструментом при проведении переговоров, презентаций и закрытии сделок. Чем больше у сотрудника отдела продаж будет информации, и чем лучше он сможет ее использовать в процессе продажи, тем выше становятся шансы на выполнение поставленных задач всем отделом продаж.

Адаптация к психологическим типам клиентов

От того, насколько успешно сотрудники отдела продаж смогут адаптироваться к психологическим типам клиентов, зависит количество заключенных сделок и как следствие эффективность работы всего отдела.

Один из самых главных вопросов: «Почему потребитель покупает товар?» Наверное, потому, что испытывает некоторую потребность. А что такое потребность? Ведь именно она является мотивом, побуждающим его к действию, к покупке. Если мы найдем ответ на этот вопрос, задача заключения сделки будет выполнена на 50%. Мы поймем, какова потребность клиента, и нам останется только найти способ ее удовлетворения.

Большинство потребностей клиентов, т. е. те основные причины, по которым он покупает товар, сводятся к следующим:

- получение прибыли;
- экономия денег;
- экономия времени;
- безопасность и надежность;
- чувство комфорта;
- удовольствие от процесса покупки;
- приобретение престижа;
- удовлетворение эстетического чувства;
- удовлетворение общением в процессе купли-продажи.

Таким образом, все потребности клиента можно объяснить с точки зрения вышеперечисленных причин.

Другой важный вопрос заключается в определении типов клиентов. В целом, **клиентов** можно разделить на две группы:

- 1) деловые типы клиентов;
- 2) психологические типы клиентов.

Деловые типы клиентов

Деловой тип клиента – это клиенты, характеризующиеся разными уровнями желаний и возможностей, с которыми мы предполагаем совершить процесс купли-продажи.

Важно выделить четыре деловых типа клиентов и задачи продавца по отношению к каждому из них (табл. 6.1).

Таблица 6.1.

Деловые типы клиентов

Тип клиента	Задача продавца
Хочет и может купить	Поддерживать и развивать хорошие отношения, увеличивая объем продаж данному клиенту. Используя его положительный опыт работы с продуктом и лояльность, искать через него новых клиентов, повышать имидж своей компании и продукта
Хочет, но не может купить	Выяснить причину. Добиться приоритета для своего товара. Дать совет, предоставить необходимые условия (например, кредит, отсрочку платежа, скидку и т. д.). Подождать и осуществить продажу.
Не хочет, но может купить	Выяснить причину нежелания покупать товар и попытаться ее устранить, рассказав о преимуществах товара или о предоставлении дополнительных условий. Провести тест, предоставить возможность временного использования, стимулировать желание подарком, участием в розыгрыше призов и т. д. Заключить сделку
Не хочет и не может купить	Выяснить причины и принять решение: стимулировать желание и предоставить условия, облегчающие приобретение товара, или отказаться от этого клиента

Психологические типы клиентов

Готовясь к процессу продаж, общению с различными людьми, следует понимать, что каждый человек – это неповторимая личность, являющаяся носителем самых разных свойств. Какие же свойства отличают одну личность от другой:

- ощущение;
- восприятие;
- мышление;
- память;
- воля;
- эмоции;
- ценностные ориентиры;
- роли;
- социальные установки;
- темперамент;
- самосознание.

Знание и навыки техники эффективных персональных продаж

Руководитель отдела продаж должен быть уверен в том, что его сотрудники на высоком уровне владеют техникой персональных продаж.

Содержание техники эффективных персональных продаж.

1. Организация поиска потенциальных клиентов.
2. Планирование и подготовка к встрече с клиентом.
3. Получение необходимой информации о клиенте и его потребностях.
4. Проведение презентации и переговоров.
5. Преодоление возражений клиента.
6. Заключение сделки.
7. Администрирование и анализ.

Невозможно ограничиваться какими-то одними временными рамками или местом проведения. Обучение должно носить постоянный и целенаправленный характер.

Техника эффективных персональных продаж – это последовательный комплекс действий, совершаемых продавцом при взаимодействии с покупателем с целью совершить сделку купли-продажи.

6.3. Планирование работы с персоналом

В деятельности руководителя по работе с персоналом все этапы являются важными. Но последовательность определяет приоритетность действий.

Например, не стоит разрабатывать сложных и, может быть, даже эффективных аттестационных программ для своих сотрудников, если последние недостаточно лояльны к компании или их уровень обучения оставляет желать лучшего. В этом случае необходимо уделить внимание повышению лояльности сотрудников и их обучению.

Если же в отделе продаж есть вакансии, то руководитель должен в первую очередь уделить внимание разработке программы по замещению вакантных должностей и усилить работу на этапе отбора персонала и ввода его в новую должность.

В связи с этим необходимо рассмотреть последовательность действий руководителя по работе с персоналом в соответствии со схемой, изображенной на рис. 6.2.

Работа руководителя начинается с этапа *планирования*. На этом этапе необходимо решить следующие задачи.

- Проанализировать количество штатных должностей, их замещение и качество этого замещения.

Если в отделе продаж есть вакансии, необходимо разработать план по их замещению с помощью набора нового персонала или путем перемещений внутри отдела. Большую помощь в этом может оказать работа сотрудников отдела кадров или *HR (human resource)*.

Качество замещения предполагает проведение анализа на соответствие сотрудников замещаемым должностям. В случае выявления несоответствия

руководитель разрабатывает план по дополнительному обучению сотрудников, учитывает возможность их перемещения или постепенного замещения новыми сотрудниками.



Рис. 6.2. Последовательность действий руководителя по работе с персоналом

- Разработать *требования* для новых кандидатов.

Руководителю необходимо понять, какой персонал необходим для решения конкретных задач, стоящих перед отделом продаж. Для решения этой задачи необходимо разработать требования к персоналу.

Разработка требований должна носить тщательный характер, учитывая многочисленную специфику будущей работы. Здесь необходимы консультации и анализ ситуации.

Поиск и подбор персонала.

Как найти хорошего продавца?

Источником поиска могут служить агентства по набору персонала, специализированные газеты и журналы, Интернет, компании-конкуренты или фирмы, работающие в смежных отраслях. Иногда бывает полезно и «сарафанное радио», передающее информацию от одних торговых представителей к другим.

Как показывает практика, чем выше должность и квалификация персонала, тем более сложной является эта задача. Например, когда необходимо подобрать начальника отдела или ключевого менеджера, в большинстве случаев не обойтись без помощи специализированных агентств.

Подбор обойдется в один или два месячных оклада предполагаемого кандидата. Но и качество кандидатов будет более высоким, а значит, возрастает вероятность привлечения к работе достойного специалиста.

Для поиска торговых представителей более всего подойдут специализированные газеты и журналы с объявлениями о вакансиях и краткой аннотацией обязанностей и компенсационного пакета.

Но самые распространенные способы поиска сотрудников не всегда могут принести желаемые результаты. Что делать? Использовать креативный поиск персонала и нестандартные подходы.

Креативные методики поиска персонала:

- **Работа в «тылу у конкурента».**

ПРИМЕР

Компания *Евросеть* использовала данную тактику в отношении своего конкурента *Dixis* в Краснодаре, Воронеже, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Самаре.

Сотрудники *Dixis* получили необычные приглашения на собеседование с перспективой дальнейшего трудоустройства. В листовках описывалось преимущество работы в *Евросети* и предлагалось перейти в нее на работу. Предложение действовало только в течение недели, но зато желающие могли получить работу без необходимых стажировок и экзаменов с повышенным окладом.

Данная тактика сработала, и в *Евросеть* перешло определенное количество сотрудников ее конкурента.

- **День открытых дверей.**

ПРИМЕР

Сеть салонов *Автомир* открывала несколько новых сервисных центров. Для того чтобы решить вопрос с набором персонала, компания решила устроить день открытых дверей и пригласила в свои салоны всех желающих. Чтобы привлечь большое число соискателей, компания широко известила о мероприятии в прессе и назначила его не на рабочий день, а в субботу.

В результате пришло более тысяч претендентов, которые общались с рядовыми сотрудниками, руководителями, участвовали в экскурсиях и ярмарке вакансий.

Таким образом, компания решила вопрос набора персонала в кратчайшие сроки и запаслась резервом для новых торгово-сервисных центров, открывающихся в будущем.

- **Свои торговые представители как рекрутеры компании.**

ПРИМЕР

Сеть магазинов спортивных товаров *Интерспорт* открывала несколько новых магазинов. Появилась потребность в большом количестве новых продавцов. Для того чтобы решить этот вопрос, компания провела акцию среди своих же сотрудников. Предложение было простым – сотруднику, чтобы получить прибавку к зарплате, нужно было привести на собеседование своего знакомого, друга или родственника. После успешного прохождения испытательного периода сотрудник поощрялся и получал прибавку к зарплате. В результате пришло около ста человек, и компания смогла заполнить необходимые вакансии в сжатые сроки, а своих сотрудников мотивировать дополнительными деньгами.

- **Профессиональные конкурсы.**

ПРИМЕР

Лаборатория Касперского воспользовалась данной методикой с целью получения специалистов по информационным технологиям. Компания объявила конкурс на лучший проект в области информационной безопасности. Участникам предложили создать антивирусную программу. В качестве приза победители получали компьютер, монитор и принтер. Реализация проекта заняла несколько месяцев. Было отобрано три лучших решения, а двух разработчиков пригласили на работу в компанию, которая специально для них открыла две вакансии. Оба специалиста прошли испытательный период и успешно работают в компании.

- **Шок-шоу.**

ПРИМЕР

Компания *Satchers* (группа компаний *Swiss Realty Grup*) с целью набора квалифицированного персонала провела необычную рекламную кампанию, состоящую из нескольких этапов, сделав шокирующие шаги для привлечения к себе внимания потенциальных кандидатов. На первом этапе в СМИ прошла печатная реклама, на которой топ-менеджеры компании позировали на фоне полуобнаженных девушек. Слоган на английском языке гласил: «Настоящий мужчина должен встать, когда дама заходит в комнату». На следующем этапе рядом с офисами конкурентов *Мишель Недвижимость*, *Leeds Property Group*, *Blackwood* и др. курсировали автомобили с билбордами, предлагающими сотрудникам этих компаний сменить работу. Надписи опять были на английском языке: «Босс тебя достал? Смени работу!», «Зима. Время менять работу». В компании отмечают, что на них обрушился шквал телефонных звонков от потенциальных кандидатов с вопросами и желанием записаться на собеседование.

Таких примеров оригинального подхода к поиску персонала можно привести много. Главное при этом – ваша цель и профессионально проведенная работа.

После предварительной работы и выявления кандидатов важным шагом является проведение первого интервью.

В процессе интервью необходимо получить максимальную и достоверную информацию, с тем, чтобы впоследствии принять верное решение в отношении предполагаемого сотрудника.

Обучение персонала

Сегодня вопрос о том, учить или не учить персонал, все реже встает перед руководителем. Пришло понимание того, что, обучая персонал, мы получаем явное конкурентное преимущество. Сейчас необходимо решать другие вопросы цели обучения, сроки проведения, кто должен этим заниматься, какую сумму для этого заложить в бюджет? Если денег мало, то обучение ведется самим руководителем и частью наиболее подготовленных менеджеров. Время вот основной ресурс, который необходимо выделить в этом случае. Но при серьезных задачах в деле обучения специалистов ресурсы, конечно же, должны быть более существенными.

Таким образом, исходя из стоящих перед руководителем отдела продаж задач, определяются бюджет, формы, методы и сроки обучения.

Как уже было сказано, процесс обучения должен идти по следующим направлениям:

- рынок;
- продукт;
- конкурент;
- техника персональных продаж.

В зависимости от специфики бизнеса могут изучаться дополнительные темы:

- основы ведения переговоров;
- управление командой торговых представителей;
- эффективное использование рабочего времени;
- мерчандайзинг.

Процесс обучения должен носить плановый характер.

Для начала руководитель должен определить потребность в обучении своего персонала. Это можно сделать с помощью следующих форм работы:

- тестирования;
- визуального наблюдения;
- результатов тренингов;
- данных аттестации.

На втором этапе проводилась разработка программы обучения.

Третий этап предназначен для выработки практических навыков в работе. Знания, полученные сотрудниками, обязательно должны трансформироваться в навыки. Без этого они останутся благими пожеланиями и не принесут реальных результатов. А именно в достижении конкретных результатов и заключается цель всего процесса обучения.

В заключение процесс обучения должен быть оценен руководителем. Это необходимо сделать, чтобы проанализировать полученный опыт и внести в случае необходимости коррективы.

Пример общего подхода к планированию процесса обучения представлен в табл. 6.2.

Кто должен заниматься процессом обучения?

Тот, кто отвечает за результаты. Руководитель отдела продаж является и ответственным, и организующим лицом. Если в отделе продаж есть свои тренеры, задача руководителя упрощается. Ему необходимо утвердить разработанную программу и контролировать ее претворение в жизнь. Если такой штатной должности не предусмотрено, руководитель обязан взять инициативу в свои руки. Он должен стать той фигурой, которая создаст и будет развивать процесс обучения в отделе продаж. Часть функций по обучению ему придется взять на себя. Например, это может быть обучение менеджеров или супервайзеров вопросам управления командой, постановки целей, контроля за достижением поставленных целей. Часть работы можно делегировать наиболее подготовленным сотрудникам. В первую очередь это

касается обучения торговых представителей. Хорошо подготовленный супервайзер, например, может справиться с проведением тренинга по технике эффективных персональных продаж как в аудитории, так и в «полевых» условиях.

Здесь уместно рассказать о таком эффективном методе обучения, как перекрестное корпоративное обучение, когда в роли преподавателя выступают сами сотрудники отдела.

Таблица 6.2.
Планирование процесса обучения

Этапы процесса обучения	Содержание
Оценка потребностей в обучении	Задачи обучения
	Направленность обучения
	Объем проведения
Разработка программы	Содержание курса обучения
	Методы
	Ответственный
	Необходимые ресурсы
Выработка навыков	Методы и время проведения
Оценка	Методы и время оценки

Перекрестное обучение

Один из важнейших источников знаний в отделе продаж – это сами сотрудники. Каковы плюсы перекрестного обучения:

- передача сотрудниками своего уникального опыта работы;
- возможность организации быстрой передачи знаний по разным вопросам;
- сплочение коллектива, где все объединены для решения единой задачи;
- постоянный источник новых знаний и идей;
- экономия бюджета.

ПРИМЕР

Сотрудники одного маркетингового агентства регулярно собираются вместе и обсуждают, что нового они узнали о работе, клиентах, интересных маркетинговых решениях в других компаниях, рынке, на котором работает данное агентство. Это обсуждение наводит сотрудников на креативные идеи и используется для дальнейшей работы с клиентами.

Торговая сеть *IKEA* создала свой бизнес-колледж и также делает ставку на собственных сотрудников. Товары компании одинаковы во всем мире, но в каждой стране декораторы создают в торговых залах оригинальные интерьеры, учитывая размеры

помещений. Оформление торгового зала начинается с рисунка, и от этого наброска зависит результат. Поэтому декораторы помимо основной работы обучают менее опытных коллег и проводят для них специальные занятия.

Традиционная практика, когда на обучение посылается один сотрудник, а потом он делится знаниями с остальными коллегами.

ПРИМЕР

Сеть салонов красоты *Auda* посылает ведущих стилистов компании в Лондон на мастер-классы. Вернувшись, сотрудник демонстрирует коллегам новые приемы стрижки и передает полученный опыт.

Корпоративный университет *Билайн* в рамках проекта перекрестного обучения организовал тренинги для своих сотрудников силами ведущих специалистов, которые получили статус функциональных корпоративных тренеров. Сегодня в компании работают более 80 таких специалистов, проводящих занятия по 5 направлениям: развитие ориентации на клиента, управленческие компетенции, личная аффективность, навыки продаж и техническое обеспечение. Они проводят 2-3 занятия ежемесячно. Примечательно, что работа их не оплачивается. Это считается дополнительными обязанностями и учитывается при итоговой оценке персонала.

Действенным может быть и привлечение тренеров со стороны, хотя здесь нужно быть внимательным и осторожным. В этом случае наиболее часто встречаются следующие ошибки:

- отсутствие авторитета у внешнего тренера;
- незнание тренером специфики рынка или продукта;
- отсутствие практической направленности обучения;
- незнание людей, которые находятся на обучении;
- несогласованность с руководством целей тренинга;
- отсутствие заинтересованности в конечном результате;
- отсутствие поддержки в дальнейшем процессе обучения.

Полезным в деле обучения сотрудников отдела продаж будет новый раздел, который сейчас вводится во многих компаниях и носит название **«основы коммерческой математики»**.

Основы коммерческой математики

Какова цель данного обучения:

- представить основные экономические показатели доходности бизнеса;
- предоставить возможность для определенных категорий сотрудников рассчитывать валовую реализацию, валовую прибыль и чистую прибыль;
- рассчитывать торговую наценку и норму прибыли;
- рассчитывать розничную/оптовую цену, как по норме прибыли, так и по торговой наценке;
- проводить для клиентов презентации с целью установления рекомендованной цены.

Основную информацию данного раздела включают в себя следующие данные.

- Валовая реализация.

Валовая реализация – это общий доход, полученный продавцом от продажи товара за определенный период:

Валовая реализация = Объем реализованной продукции x Розничная цена.

- Валовая прибыль.

Валовая прибыль – это деньги, полученные от продажи товаров после вычета суммы, уплаченной за товар:

Валовая прибыль = Розничная цена – Оптовая цена.

- Чистая прибыль:

Чистая прибыль = Валовая прибыль – Остальные расходы.

- Торговая наценка.

Торговая наценка – это валовая прибыль, выраженная в процентах от оптовой цены:

Торговая наценка = Валовая прибыль / Оптовая цена x 100%.

- Норма прибыли.

Норма прибыли – это показатель прибыли, выраженный в процентном отношении к розничной цене:

Норма прибыли = Валовая прибыль / Розничная цена x 100%.

- Расчет розничной цены:

Розничная цена = Оптовая цена x (1 + торговая наценка).

Розничная цена = Оптовая цена / (1 – норма прибыли).

- Расчет оптовой цены:

Оптовая цена = Розничная цена / (1 + торговая наценка).

Оптовая цена = Розничная цена x (1 – норма прибыли).

Непременным условием этапа обучения должен быть план вхождения в должность. Он предусматривает основные этапы работы с имеющейся информацией для начала более быстрого и качественного выполнения функциональных обязанностей. Как правило, временные сроки вхождения в должность следующие:

- торговый представитель: 2 – 4 недели;
- менеджер: 3 – 6 недель;
- директор по продажам: 8 – 10 недель.

Глава 7. Сегментация и позиционирование в розничной торговле

В условиях обостряющейся конкуренции фирмы, работающие на рынке розничной торговли, должны отдавать себе отчет в том, что в последние годы покупатели стали более искушенными и осведомленными. Появление огромного числа новых торговых фирм, в том числе и очень крупных западных гипермаркетов, расширило возможности выбора не только товаров, но и условий их приобретения. Это приводит к изменению потребительских предпочтений. Потребители меньше, чем прежде, «привязаны» к конкретному магазину, что стало причиной обострения борьбы за покупателя между предприятиями торговли.

На каждом этапе своего жизненного цикла предприятие розничной торговли нуждается в четком определении того, что, когда и как оно собирается предлагать базовому рынку. Для ответа на данные вопросы необходимо знать: кто твои потребители, чего они хотят, в чем нуждаются, как и когда они это хотят получить.

Подобная идентификация целевых групп потребителей и представляет собой **процесс сегментации и позиционирования**, в результате которого базовый рынок розничной торговли делится на группы потребителей, имеющих однородные потребности, одинаковую реакцию на маркетинговые усилия магазина. Все сегменты оцениваются с точки зрения прибыльности и перспективности, на основании чего принимается решение о выборе целевого сегмента и стратегии позиционирования на нем. Затем выбирается стратегия его охвата (дифференцированный, концентрированный или недифференцированный маркетинг).

7.1. Сегментация базового рынка

Сегментация помогает продавцу определить, кто является его покупателями, чем они занимаются и как себя ведут в магазине, с целью построения полной картины об их потребностях, желаниях, предпочтениях, стимулах при покупке. Это необходимо для формирования лояльности покупателей, которая зависит от субъективной оценки потребителем оказываемых ему торговых услуг. Формированию этой оценки способствует процесс позиционирования магазина в целевом сегменте, связанный с выделением отличительных преимуществ предлагаемых товаров и услуг, удовлетворяющих специфические потребности или адресованных определенной категории клиентов, а также с формированием характерного имиджа магазина. Проведение сегментации и позиционирования позволяет:

- лучше понять нужды клиентов и влиять на процесс принятия ими решения, зная их личностные характеристики, характер поведения в магазине и т.д.;
- более глубоко изучать конкурентную среду на конкретных рынках, правильно определять «магазинную формулу»;

- концентрировать используемые ресурсы на наиболее выгодных направлениях развития;
- достигать высокой степени ориентации маркетинговых инструментов на потребности конкретных рыночных сегментов.

Сегмент рынка – это часть рынка, группы потребителей продуктов, обладающих определенными сходными признаками и существенно отличающихся от всех других групп и секторов рынка.

Сегментирование (сегментация) рынка – это его разделение на отдельные сегменты, различающиеся возможностями сбыта того или иного товара производителя. Иначе говоря, это деление рынка на определенные группы покупателей, каждой из которых может потребоваться отдельный товар.

Маркетинговое сегментирование имеет ряд безусловных достоинств:

1. Обеспечивается лучшее понимание не только конкретных нужд, потребителей, но и собирается информация о том, что они собой представляют.

2. Обеспечивается лучшее понимание природы конкурентной борьбы на конкретных рынках.

3. Происходит концентрация ограниченных ресурсов на наиболее выгодных направлениях их использования.

4. Достигается высокая степень ориентации инструментов маркетинговой деятельности на требования конкретных рыночных сегментов.

Цель сегментирования – выявить у каждой группы покупателей сравнительно однородные потребности в товаре (услуге) и в соответствии с этим сориентировать товарную, сбытовую политику организации. В табл. 7.1. представлены наиболее часто используемые классификационные признаки определения сегментов рынка потребителей.

К основным целям сегментации рынка относят:

1. Определение характеристик, которые должен иметь товар (услуга) с точки зрения желаний и предпочтений.

2. Определение групп (сегментов) основных потребителей товара (услуги), их сходства и различия.

Целевым рынком (или базисным рынком) называется выбранный на основе сегментирования наиболее важный и перспективный для товаропроизводителя сегмент товарного рынка.

Выделенные сегменты, полученные в результате успешной сегментации, должны быть:

1. Определенными, т. е. иметь четкий набор потребностей и реагировать схожим образом на предлагаемый товар (услугу).

2. Достаточно существенными по размеру.

3. Доступными для маркетинговой деятельности.

4. Количественно измеряемыми.

5. Используемыми в течение длительного периода времени.

**Сегментация рынка на основе укрупненных
классификационных характеристик потребителей**

№ п/п	Классификационные признаки	Характеристика выделенных сегментов
1	<i>Возраст и семейное положение</i>	Молодые люди, не состоящие в браке и живущие отдельно от родителей Молодые супружеские пары, не имеющие детей Молодые супружеские пары, имеющие детей дошкольного возраста Молодые супружеские пары, имеющие детей школьного возраста Супружеские пары среднего возраста, не имеющие детей Пожилые супружеские пары Одиноким пенсионеры
2	<i>Уровень образования</i>	Высшее Среднее Начальное
3	<i>Уровень дохода</i>	Высокий (свыше 1500 долл. США в месяц на 1 чел. в семье) Средний (от 150 до 1500 долл. США в месяц на 1 чел. в семье) Низкий (меньше 150 долл. США в месяц на 1 чел. в семье)
4	<i>Отношение к новому товару (услуге)</i>	Суперноваторы Новаторы Обыкновенные Консерваторы Суперконсерваторы
5	<i>Другие часто используемые признаки</i>	Психологические особенности Географические факторы Стереотип культуры поведения Социальный статус Склонность делать покупки во вполне определенных типах магазинов Способ использования товара и пр.

В основу сегментации, например, может быть положен критерий – семейное положение человека. Поскольку человека окружает семья, целесообразно весь его жизненный цикл разделить на этапы с учетом изменений в семейном кругу (пример такого выделения на 8 этапов рассмотрен в табл. 7.2.). На протяжении своей жизни один и тот же человек меняет свои вкусы, желания, ценности и общее поведение. Естественно, что эти изменения отражаются на покупательском поведении.

Маркетинговое сегментирование рынка подчинено стратегическим целям товаропроизводителя и направлено на:

- увеличение доли рынка;

- овладение новыми рынками;
- ослабление позиций конкурентов;
- удержание своих позиций на наиболее важных рынках и т. д.

Таблица 7.2.

Этапы жизненного цикла человека

Этап жизненного цикла	Характеристика
Незамужний, холостяцкий период	Молодые, отдельно живущие люди
Недавно созданные семьи	Молодожены без детей
Полная семья, 1-я стадия	Молодые супружеские пары с маленькими детьми до 6 лет
Полная семья, 2-я стадия	Молодые супружеские пары с детьми до 6 лет и более
Полная семья, 3-я стадия	Супружеские пары, живущие вместе с несовершеннолетними детьми
«Пустое гнездо», 1-я стадия	Пожилые работающие супружеские пары, с которыми не живут дети
«Пустое гнездо», 2-я стадия	Пожилые супружеские пары на пенсии, с которыми не живут дети
Пожилые одинокие люди	Вдовствующие лица, с которыми не живут дети

Наиболее используемы в сегментировании следующие методы:

1. Метод группировок

Состоит в последовательной разбивке совокупности объектов на группы по наиболее значимым признакам.

2. Метод многомерной классификации

Классификация проводится по комплексу анализируемых признаков одновременно.

Наиболее широко известны следующие варианты действия организации при выборе целевых сегментов:

- Сконцентрировать усилия, направленные на реализацию одного товара (услуги) на одном сегменте.
- Предложить один товар (услугу) всем рыночным сегментам.
- Предложить все товары (услуги) одному рынку.
- Для некоторых выбранных сегментов предложить разные товары (услуги).
- Не учитывать результаты сегментации и поставлять на весь рынок все выпускаемые товары (услуги)²⁵.

Безусловно, результаты сегментирования рынка позволяют уточнять и даже менять стратегические цели и задачи, вносить коррективы в товарное и маркетинговое целеполагание.

Очень важен процесс правильного выбора целевого сегмента анализируемого товара (услуги). После выявления рыночных сегментов необходимо оценить их привлекательность и осуществить выбор одного или нескольких сегментов для освоения.

²⁵ Данный вариант применяется в случае, если не удалось выявить рыночные сегменты и/или сегменты, рассмотренные по отдельности, малочисленны и не представляют интереса для коммерческого освоения.

Выделяют 3 критерия оценки привлекательности сегмента: размер и скорость изменения сегмента; структурную привлекательность; цели самой организации (рис. 7.1.).

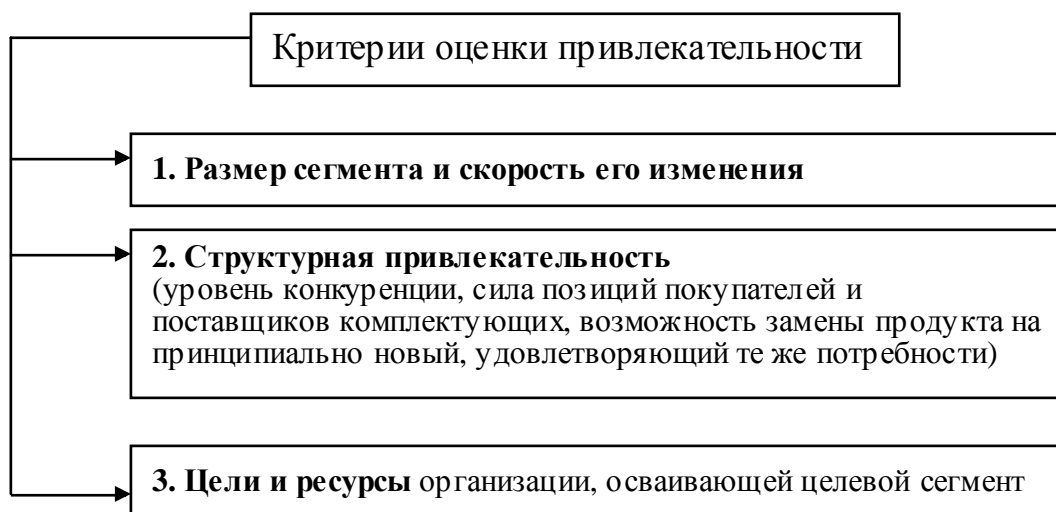


Рис. 7.1. Критерии оценки привлекательности сегмента

7.2. **Позиционирование предприятия розничной торговли**

Позиционирование – процесс отбора особых конкурентных преимуществ и донесение информации о них до целевого потребителя.

Потребители при выборе определенного магазина должны видеть его важное преимущество, отсутствующее у конкурентов. Этот аспект позиционирования выделяет Ж.-Ж. Ламбен и предлагает термин «концепция магазина как совокупность атрибутов»²⁶. Такими атрибутами, по его мнению, являются: близость магазина к дому, услуги, время, затраченное потребителями на покупку, атмосфера магазина. Данные характеристики предприятиями розничной торговли рассматриваются в качестве активных переменных и позволяют ему творчески формировать «концепцию магазина», отвечающую ожиданиям целевого сегмента.

Иными словами, для потребителей розничное торговое предприятие может быть позиционировано в терминах различных свойств (атрибутов). Чаще всего оценке подвергаются месторасположение магазина, качество товаров, ассортимент, уровень цен и политика скидок. Кроме того, для современных потребителей имеют значение качество обслуживания, применение современных методов продажи, предоставление дополнительных услуг, рациональный режим работы. Эти атрибуты определяют количество времени на совершение покупки, которое также оценивается потребителями при выборе магазина. Используя данные атрибуты, торговое предприятие может разработать собственную позицию на рынке, учитывая совокупность характеристик, которыми оно обладает.

²⁶ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. С. 433.

Магазин может выбрать одно свое преимущество (в котором он уникален) или несколько. Например, магазин может:

- дольше всех работать на определенном рынке или в определенном формате. Для примера, Торговый дом «ГУМ» позиционирует себя как старейший универсальный магазин Москвы;
- быть удобно расположенным, а, следовательно, легко доступным для потребителя. К примеру, обувной центр «На Автозаводской» в своей рекламе всегда указывает: «Всего 15 метров от метро!»;
- иметь широкий спектр дополнительных услуг. Например, гипермаркеты торговой сети «Рамстор» имеют на своей территории не только закусочные, кофейни, бутики, но и кинотеатры. Основа позиционирования – здесь можно не только совершить необходимые покупки, но и провести день с семьей;
- предлагать глубокий ассортимент товаров. Например, парфюмерно-косметический магазин «Л'Этуаль» позиционирует себя как предоставляющий наибольший выбор мужской и женской парфюмерии.

Позиционирование по двойному преимуществу эффективно в случаях, когда на лидерство по избранному показателю претендуют два или более магазинов. Цель состоит в том, чтобы найти особую нишу внутри целевого сегмента. Например, московская розничная сеть «Копейка» позиционирует себя как магазин, где потребитель может не только совершить покупку качественного товара, но и сэкономить.

Однако предприятие розничной торговли в процессе позиционирования своих торговых услуг может совершать определенные ошибки. Рассмотрим основные из них.

Недопозиционирование. Некоторые магазины не осознают, что покупатели имеют смутное представление о предлагаемых им товарах и торговых услугах. У покупателей нет особых, связанных с названием этой точки продаж ассоциаций. Магазин рассматривается лишь как один из многих.

Сверхпозиционирование. Потребители могут иметь слишком узкие представления о магазине. Так, они могут думать, что нижняя граница цены на определенный товар в этом магазине намного выше, чем можно себе позволить. Результатом данной ошибки будет недостаточное проникновение на рынок, т.е. низкий уровень охвата целевого сегмента.

Запутанное позиционирование. У потребителей может сложиться запутанный образ магазина, потому что компания делает слишком много заявлений о свойствах предлагаемых товаров и торговых услуг или слишком часто меняет свою позицию.

Сомнительное позиционирование. Покупатели могут испытывать сомнения в заявленных магазином преимуществах. Одним из примеров сомнительного позиционирования может служить лозунг всех магазинов сети «Рамстор» – «Всегда дешевле!»

Чтобы избежать подобных ошибок, каждому предприятию торговли нужно помнить, что все маркетинговые мероприятия должны отражать выбранную позицию магазина на рынке и выделять его отличительные характеристики.

Одним из способов отследить наличие или отсутствие ошибок при позиционировании магазина является построение карты позиционирования, которая составляется в двух аспектах: *реальное* положение вещей (воспринимаемое руководством фирмы) и положение, *воспринимаемое потребителями*. Если расхождения по определенным атрибутам существенные, то явно допущена ошибка позиционирования, которую необходимо как можно скорее исправить.

Существует два пути исправления ошибок позиционирования (**репозиционирование**): *пассивный* и *активный*.

Пассивный путь предлагает следовать восприятию потребителя (изменить параметры оказания торговой услуги, адаптировать ее под восприятие потребителя). Это экономит средства, так как нет необходимости менять существующее мнение потребителей.

Активный путь предусматривает изменение точки зрения потребителей в результате адаптирования параметров оказываемой торговой услуги и/или смену коммуникационной политики магазина.

Опыт западной торговли показывает, что использование стратегии репозиционирования торговых услуг может дать значительный положительный эффект. Удачным примером данной стратегии служит опыт магазинов J.C. Penney.

До конца 50-х гг. сеть J.C. Penney специализировалась на торговле дешевыми текстильными изделиями собственных марок, ее магазины располагались в небольших городках по всей территории США.

В 60-х гг., следуя по стопам Sears, компания стала открывать магазины в региональных торговых центрах, стремясь привлечь сегмент потребителей, которых интересовали модные товары и высокий уровень сервиса, характерный для универмагов. Кроме одежды Penney продавала бытовую технику, краски, газонокосилки, автомобильные аккумуляторы. Во многих ее магазинах были автомастерские. В начале 80-х гг. объемы продаж и прибыли региональных торговых центров стабилизировались. Однако маркетинговое исследование показало, что потребители, совершающие покупки в торговых центрах, принадлежали к сегментам, которые нуждались не столько в модной одежде, сколько в аккумуляторах и холодильниках. Кроме того, покупатели приобретали в основном дешевый текстиль (мужское белье, носки и детскую одежду), а за более модными предметами одежды ходили в соседние магазины (запутанное позиционирование, эффект прошлых лет деятельности).

Чтобы исправить положение, компания решила репозиционировать магазины в универмаги, предлагающие модную одежду по выгодным ценам, ориентированным на представителей среднего класса. Отделы товаров для садоводов и автолюбителей, равно как и бытовой техники и хозяйственных товаров, были закрыты в 1983 г., а спорттоваров и бытовой электроники – в 1988 г., хотя их ежегодная выручка превышала 1,5 млрд. долл. В период с 1983 по 1987 г. J.C. Penney направила на модернизацию магазинов, на создание ориентированного на моду визуального облика более 1 млрд. долл. (изменение атрибутов торговой услуги).

Показателем успеха стали не только возросшие прибыли магазинов данной сети, но и сотрудничество с такими компаниями, как Dockers и Levi's²⁷.

7.3. Брэндинг в розничной торговле

В современной высококонкурентной рыночной среде важнейшая задача розничной торговли – удержать покупателя, подвигнуть его сделать повторную покупку, стать приверженцем. Если для стимулирования первичных покупок достаточно активного воздействия элементов маркетинговых коммуникаций (рекламы, промо-акций, технологий мерчандайзинга и т.д.), то для реализации долгосрочной цели (вторичные покупки) наиболее важно *создание брэнда*. В современной практике бизнеса данный процесс именуется **брэндингом**.

Приобретая тот или иной продукт, потребитель часто готов доплачивать за название на этикетке, которое в его представлении служит гарантией качества или символом особого стиля жизни. Данное явление служит основой брэндинга, на него ориентируются при создании «*мифа брэнда*», который выполняет для потребителя следующие функции:

- определяет источник продукта (на том уровне, на котором это необходимо владельцу брэнда);
- снижает субъективный риск покупки;
- уменьшает затраты на выбор определенного продукта;
- подтверждает и гарантирует определенный уровень качества продукта;
- выражает некое символическое значение.

Предприятию розничной торговли создание и использование брэндинга дает ряд заметных конкурентных преимуществ, таких, как:

- явно выраженная лояльность потребителей;
- малая уязвимость от маркетинговых действий конкурентов и различных кризисов;

²⁷ Энджел Д., Блэкуэлл Р. Поведение потребителей. СПб.: ПИТЕР, 1999. С. 127.

- более высокая прибыль;
- неэластичный отклик на повышение цены на продукт;
- эластичный отклик на уменьшение цены на продукт;
- дополнительные возможности по продвижению своей марки (уровень известности).

Существуют определенные затруднения с использованием таких терминов, как товарная марка, торговая марка, частная марка, товарный знак, брэнд.

Под *товарной маркой* понимают совокупность характеристик (название, фирменные цвета и т.д.), относящихся к товару. *Торговая марка* – своеобразный феномен терминологии, поскольку, с одной стороны, обозначает то же, что и товарная марка, а с другой – это та марка (имя), под которой торгуют (эквивалент *trade mark*), следовательно, она характеризует предложение продавца (корпоративная марка производителя, дистрибьютора и предприятия розничной торговли). В российской юриспруденции такого понятия вообще не существует. *Частная же марка* – это «ярлык» магазина, присваиваемый немарочному товару, чтобы придать ему дополнительную ценность в глазах покупателя. К примеру, лимонный сок, выжатый в торговом зале магазинов «Рамстор», маркируется логотипом данного розничного предприятия. Таким образом, на уровне торгового предприятия понятия «торговая марка» и «частная марка» сливаются.

Товарный знак (в терминологии права существует также понятие *знака обслуживания*) – это наименование, символ, дизайн, логотип или их комбинация, призванные выделить товары или услуги одного продавца (или группы продавцов) с целью дифференциации их от аналогичных товаров и услуг конкурентов. Следовательно, в роли товарного знака могут выступать любые словесные, изобразительные или объемные обозначения.

Брэнд – понятие довольно широкое, в действительности он существует только в головах потребителей. Понятие брэнда включает не только сам продукт со всеми его характеристиками, но и набор инструментальных и эмоциональных свойств, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых пользователем и приписываемых им товару или услуге (*brand-image*), а также обещания каких-либо (часто условных) преимуществ.

Применительно к торговому предприятию структурное разделение упомянутых терминов указано на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Зоны использования бренда и товарного знака в торговом маркетинге

Сегодня можно с уверенностью сказать, что и в России предприятия розничной торговли начали активно использовать технологии брендинга. Розничных торговых брендов становится все больше – сеть фирменных аптек «Зб'б», сеть супермаркетов «Перекресток», «Рамстор», «Седьмой континент», «Цезарь-парк», дискаунтеры «Копейка», «Авоська», «Продмаг», магазины электро- и бытовой техники «Техносила», «М-Видео», «Электрический мир», специализированные магазины «Старик Хоттабыч», «Парад планет», «Громада» и т.д.

Воздействие брендинга на потребителей настолько велико, что часто он становится важной статьей капиталовложений. Действительно, поданным британской компании «Интербренд», нематериальные активы, чем, собственно, бренд и является, составляют основную долю в стоимости как ведущих компаний-производителей (96% – у «Кока-Колы», 83% – у IBM), так и розничных операторов Walee-Mart, Marks & Spencer.

Устойчивый бренд (*strong brand*) создается из трех основных частей: собственно бренда, маркетинговых программ, вторичных ассоциаций²⁸.

Основные элементы *собственно бренда*: имя марки, логотип, символ, особенные признаки, упаковка, слоган. Все вместе эти элементы выполняют задачи достижения: запоминаемости, приверженности, адаптивности, защищенности. Необходимо сосредоточить внимание на конкретных свойствах и положительных качествах, позитивных характеристиках, которые отличают данный магазин от конкурентов. Один из специалистов в области рекламы, Россер Ривз (Roiser Rives), разработал принцип формирования бренда, получивший название «философии уникального свойства продукта». Идея проста: необходимо перебирать все свойства товара или услуги до тех пор, пока не найдется что-нибудь уникальное, что можно о них сказать. Если в реальности в работе торгового предприятия ничего уникального нет, необходимо найти качество торговой услуги, оставшееся незамеченным, и сделать его

²⁸ Дымшиц М. Бренд – это не только дорогая торговая марка, но и...//Рекламные идеи YES. 1998. № 3. С. 14.

особенным в глазах потребителей. Это и есть уникальное свойство, которое может быть предложено покупателю. Экспериментальные данные, приведенные в книге И. Морозовой «Слагая слоганы», доказывают, что при наличии УТП (уникального торгового предложения) в слогане его эффективность (запоминание и вовлечение) увеличивается на 41% ²⁹!

Создание логотипа, символа, слогана, звука и т.п. требует специальных навыков. Для их графического изображения необходим дизайнер, владеющий законами композиции. Для создания звукового символа бренда необходимо участие акустиков (специалистов по звуку). Так, классическая музыка создает общее впечатление стабильности и надежности, недаром ее так часто используют фирмы, продвигающие свои услуги; определенный музыкальный стиль, например хард-рок или народная музыка, позволяет адресовать бренд конкретной аудитории. Но название товара, услуги, фирмы среди всех компонентов бренда имеет доминирующее значение.

Маркетинговые программы бренда (и выполняемые ими задачи) подразумевают маркетинг-микс бренда, т.е. включают продукт (функциональная и символическая польза), цену (восприятие ценности), каналы распространения (интеграция *push* («проталкивающей») и *pull* («вытягивающей») стратегий), коммуникации (выбор каналов и форм передачи информации).

Вторичные ассоциации, способствующие развитию бренда, – компания, страна производства, каналы распространения, другие марки компании, действия, события. Взаимодействие всех элементов бренда и выполнение ими своих задач способствуют *достижению основных целей брендинга*:

- обеспечения осведомленности о бренде;
- формирования «мифа бренда» (*brand associations*).

Под осведомленностью о бренде подразумеваются два измерения: *глубина* (уровни узнавания и припоминания бренда) и *ширина* (показатели совершенных покупок и потребления). «Миф бренда» состоит из ассоциаций: *основных* (описывающих товар и внутренне согласованных), *благоприятных* (описывающих желаемые преимущества) и *уникальных* (дифференцирующихся от предложений конкурентов). Они подразделяются на ассоциации: собственно бренда («образ бренда»), пользователей бренда («образ пользователя») и иногда использования бренда («образ пользования»).

Отобразить структурные составляющие понятия бренда магазина можно следующим образом (рис. 7.3).

²⁹ Морозова И. Слагая слоганы. М.: РИП-холдинг, 1998. С. 24.



Рис. 7.3. Структура брэнда магазина

На начальном этапе создания брэнда обычно сталкиваются с проблемой разработки эффективного коммерческого названия (имени марки), а также логотипа, символа, слогана, звука. Коммерческое название совместно с визуальным, звуковым подкреплением составляет основу успешного брэнда торгового предприятия. Существуют три основные функции коммерческих названий:

- продвигать на рынке товары и услуги, производимые компанией;
- защищать продукт от подделок и нелегального использования;
- увеличивать доход, когда товары или услуги реализуются владельцем торговой марки.

Успешное решение всех этих задач непосредственно зависит от тех слогов, слов и фраз, которые составляют товарный знак. Если название индивидуально и выразительно, оно легко запоминается и эффективно

воздействует на покупателей, давая магазину определенные преимущества перед конкурентами. Индивидуальность названия закрепляется юридически, что, в свою очередь, помогает защищать положение розничной торговой фирмы на рынке. По мере того как название приобретает силу и репутацию, оно становится самостоятельной ценностью, его можно с выгодой эксплуатировать.

Современные компании все большее внимание уделяют управлению брэндами товаров, услуг или фирм. *Управление брэндом (brand management)* – это процесс создания индивидуальных черт брэнда и их изменения. Для достижения максимальной эффективности разрабатываются меры увеличения стоимости брэнда. В случае необходимости составляются планы антикризисного управления брэндом.

В брэндинге существует так называемый «*принцип позиционности*». Он заключается в том, что первую компанию, прочно занявшую ту или иную позицию в умах потребителей, очень сложно лишить этого места: McDonald's – сеть ресторанов быстрого питания, «Бенеттон» – модная одежда для молодежи, VISA – мировая розничная расчетно-платежная система, Global USA – сеть гипермаркетов сниженных цен.

Суть успешной стратегии маркетинга при применении этого принципа – следить за открывающимися новыми возможностями и делать ход, закрепляя продукт на лестнице успеха. В дальнейшем все действия брэндинга будут сводиться лишь к удержанию данного места в сознании потребителей. Если компания не имеет возможности быть первой (не хватает финансовых ресурсов или она пришла на этот рынок позже других), она должна учитывать, что нельзя предпринимать «лобовую атаку» на конкурентов, уже имеющих лидирующие позиции на рынке. Если у нее есть желание стать первой, то сначала необходимо закрепиться как лидер в другой области, а потом уже выходить на желаемый рынок. Другой вариант завоевания лидирующего положения – создать принципиально новый в глазах потребителя продукт и стать лидером благодаря этой новации.

В последнее время российские операторы розничной торговли стремятся более четко сформулировать свою позицию и занять более прочное положение на рынке. Наиболее известные розничные сети Москвы «Перекресток», «Седьмой континент», «Бин» и другие в своем предложении ориентируются на средний класс потребителей. Это приводит к некоторой размытости коммуникативной нацеленности и как следствие высокому уровню конкуренции в определенных зонах. Проведя маркетинговый анализ покупательской оценки предоставляемых торговых услуг, компании решили более подробно просегментировать свою целевую аудиторию.

Например, «Седьмой континент» выяснил, что является сетью магазинов с одним из наиболее дорогих средних чеков. Основной покупатель сети – люди, добившиеся успеха. Существенным

конкурентным преимуществом является «престижность покупок в «Седьмом континенте», что повышает самоуважение покупателя, а также больший, чем у основных конкурентов, ассортимент товаров. На основании полученных результатов сеть решила ориентироваться на более обеспеченных покупателей с уровнем дохода от 600 долл.

На основании результатов маркетингового исследования ПФК «Бин», владеющая банковской структурой Бин-банк, а также розничной торговой сетью «Бин», решила сменить название последней. В результате с марта 2003 года вместо магазинов «Бин» появилась розничная сеть супермаркетов «Петровский». Название было выбрано из 400 других благодаря ассоциациям с домом и российским производством. В поддержку нового названия в магазинах сети будет расширено предложение готовой продукции (салаты «по-домашнему» и кулинария собственного производства). Теперь сеть позиционируется как место, куда приятно зайти после работы, и делает акцент на товарах отечественного производства³⁰.

Компания, обладающая сильным брэндом, может провести ряд мероприятий, которые позволят ей увеличить доходы от имеющегося брэнда. Прежде всего, брэнд может быть применен к более широкому целевому сегменту потребителей, географическому рынку или каналу дистрибуции. Это действие называется в западной практике расширением брэнда (brand expansion). Примером может служить экспансия любой иностранной розничной торговой сети, вышедшей на российский рынок: IKEA, Spar, Metro, Global USA, «Рамстор», «Калинка-Сток-манн» и др. Дополнительный доход брэнд может принести и при его растягивании (brand extension) – т.е. при применении за пределами продукта, для которого он предполагался изначально. В розничной торговле подобное «растягивание» возможно при предложении новых, не свойственных данному магазину дополнительных услуг или же продаже определенного товара под своей частной маркой. К примеру, крупнейшая региональная розничная сеть бытовой техники «Эльдорадо» не только имеет дополнительные аналогичные сети в Москве («Телики-Видики», «Электрический мир»), но и осуществляет продажу техники под марками Vigor (собирается в Азии) и Elinberg (производства калининградского завода «Телебалт»)³¹.

Таким образом, создание конкурентоспособного брэнда – это важная задача магазина, функционирующего на насыщенном рынке розничных торговых услуг.

³⁰ Телицына И. В сетях имиджа. Супермаркетам захотелось отличаться друг от друга//Компания. 2003. 26 марта.

³¹ Телицына И., Филиппов С, Гринкевич В. Вирус брэнда//Компания. 2002. № 232.

Глава 8. Потребительское поведение

Поведение покупателя – это деятельность, направленная непосредственно на получение, потребление и распоряжение продуктами и услугами, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям, а также следуют за ними.

Для ведения успешного бизнеса магазину необходимо не только в полном объеме учитывать нужды и потребности потенциальных покупателей, но и отслеживать их поведение с целью оказания на него влияния, а также большей адаптации своего продукта к их ожиданиям.

Таким образом, перед предприятием розничной торговли встает маркетинговая проблема выявления мотивации покупателей, четкого описания процесса выбора потребителем магазина, а также выявления «точек контакта», т.е. тех обстоятельств, на основе которых у покупателя происходит оценка предлагаемого продукта (торговой услуги) и формирование отношения к нему.

8.1. Потребительское поведение в контексте розничной торговли

Существует потребность понять различные способы, при помощи которых потребители выбирают и оценивают альтернативные варианты розничного обслуживания. Хотя употребление в единственном числе термина «потребитель», казалось бы, подразумевает единичную модель спроса, в действительности это означает большое разнообразие всевозможных вариантов потребительского поведения – когда решения являются следствием влияния ряда причин. Потребительское поведение следует изучать для того, чтобы иметь представление и понимать:

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

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

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

Во-первых, следует учитывать, что существует процесс покупки, в ходе которого потребитель принимает в расчет потребности, желания и спрос на продукты. В табл. 8.1 этот процесс описан применительно к приобретению одежды.

Таблица 8.1

Функции потребностей, желаний и спроса при приобретении одежды

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

Время, потраченное на посещение магазина

Существуют различия в поведении покупателя в процессе шопинга. Например, иногда посещение магазина представляет собой чисто функциональный или комплексный вид деятельности, тогда как в других случаях это

может быть даже развлекательным времяпрепровождением. Посещения магазина могут быть обусловлены влиянием различных типов поведения, когда одни индивидуумы желают предсказуемости событий в рамках комплексного или функционального шоппинга, а другие хотели бы получить какой-нибудь новый и интересный опыт. В процессе комплексного шоппинга клиент может обдумывать приобретение какого-либо технически сложного продукта. Как правило, посещению магазина именно с этой целью предшествует предварительный сбор информации, часто у покупателя возникает необходимость получить консультацию у персонала магазина, поскольку подобного рода покупки обычно связаны с более высоким риском. В этом случае посещение магазина займет больше времени, чем с целью функционального шоппинга. Но такое посещение необходимо покупателю для снижения степени воспринимаемого риска, связанного с покупкой продукта, обладающего сложными техническими характеристиками (ниже мы более подробно рассмотрим понятие воспринимаемого риска). Совсем иным будет поведение индивидуума, посещающего магазин для развлечения, он не заботится о потраченном времени, а, скорее, заинтересован в том, чтобы побродить среди прилавков и прислушаться к своим желаниям, а не просто удовлетворить потребности. В табл. 8.2 представлена соответствующая модель посещения магазина.

Таблица 8.2

Простая модель посещения магазина, учитывающая затрачиваемое время

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

Достаточно четкие различия между функциональным и развлекательным посещением магазина следует дополнить пониманием того, как праздный посетитель формирует свою модель спроса на конкретный стиль или моду.

Исследование потребительского поведения

Исследование потребительского поведения в целом можно найти либо внутри, либо где-то между двумя главными подходами: бихевиористским и когнитивным. Из литературы не всегда понятно, какого из этих двух подходов придерживается тот или иной автор. Для большей ясности различия между точками зрения этих двух подходов в упрощенном виде приводятся в табл. 8.3.

Принимаемые решения всегда содержат как рациональное зерно, так и элементы иррациональности. Что нам более или менее известно, так это то, что потребительские модели совершения покупок формируются под влиянием социально-экономических, демографических, социальных, а также психологических факторов принятия решения о покупке.

Бихевиористский и когнитивный подход

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

8.2. Основные теории потребительского поведения

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

Модели поведения представляют собой полезное средство соединения несопоставимых областей знаний, касающихся социальной активности, в рамки несколько случайного, но вместе с тем претендующего на правдоподобие процесса вмешательства факторов психологического, социального, экономического и поведенческого характера. Самые ранние теории поведения потребителей были разработаны Энгелем (*Engel et al.*, 1968; *Engel et al.*, 1986), Ховардом и Шетом (*Howard, Sheth*, 1969) и Никозией (*Nicosia*, 1966). У этих моделей можно выявить ряд общих свойств:

- 1) представляют потребительское поведение как процесс разработки решения, это существенная, неотъемлемая часть модели;
- 2) предлагают всеобъемлющую модель, сосредоточенную преимущественно на поведении индивидуального потребителя;

3) исходят из предпосылки, что поведение человека рационально и, следовательно, в принципе его можно объяснить;

4) рассматривают покупательское поведение как направленное на определенную цель, где потребитель выступает активным собирателем информации – как внутренней, скрытой, так и той, что доступна во внешней среде. Таким образом, поиск и оценка информации являются ключевыми компонентами процесса выработки решения;

5) исходят из того, что потребители ограничивают объем усваиваемой информации и постепенно переходят от общих идей и понятий к более конкретным критериям и предпочтениям альтернатив;

б) характерно наличие обратной связи. Это означает, что результаты уже сделанных покупок оказывают влияние на последующие покупки.

Рассмотрим некоторые модели процесса принятия решения.

Модель Энгеля-Коллата-Блэкуэлла

Модель Энгеля-Коллата-Блэкуэлла (*Engel-Kollat-Blackwell (EKB) model*) широко известна, часто упоминается в литературе и считается одним из самых полных объяснений потребительского поведения. Первоначальная модель была трижды пересмотрена с 1968 г. и в современном виде при сохранении некоторых фундаментальных принципов является более сложной с точки зрения определений и объяснений, чем выгодно отличается от исходного варианта.

Модель *EKB* (рис. 8.1) обеспечивает широкий взгляд, включая такие вводные данные, как восприятие и научение, которые расписаны в ней достаточно детально. Ключевой особенностью модели *EKB* является отражение различия между сильной и слабой вовлеченностью как части процесса покупки.

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

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

Очевидно, что все это связано со спросом. В 1986 г. авторы модели Энгель, Блекуэлл и Миниард (*EVMmodel*) установили, что если степень риска – принять неверное решение – мала, то покупатель прибегает к ограниченному решению проблемы выбора. В дополнение к этому они отметили, что основная масса решений потребителями проблемы выбора относится именно к типу ограниченного решения. Однако если имеет место противоположная деятельность, т.е. развернутое решение проблемы выбора, объем усилий, вкладываемых индивидуумом в исследование информации, растет для того, чтобы снизить воспринимаемый риск. Это связано с гораздо большим объемом изучаемой внешней информации.

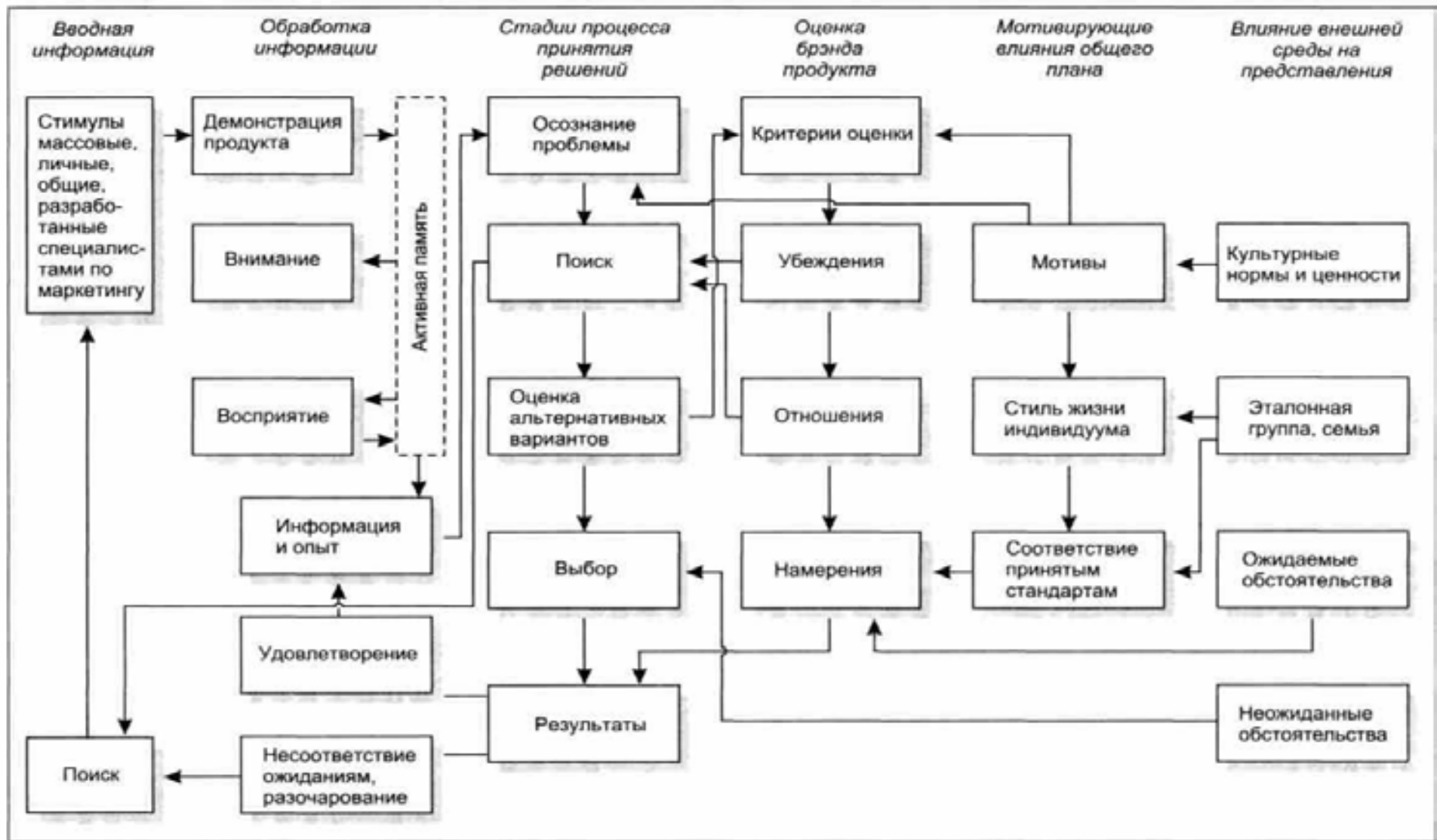


Рис. 8.1. Модель Энгеля-Коллата-Блэкуэлла (ЕКВ)

Источник: Engel, Kollat and Blackwell, 1968.

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

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

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

Модель семейного поведения Шета

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

Предложенная Шетом (*Sheth*) модель формирования семейного решения (рис. 8.2) представляет собой один из немногочисленных примеров попытки воспроизвести поведение группы при выработке решения. Связанная с моделью Шета проблема состоит в том, что такие аспекты поведения, как поиск, мотивы, убеждения и предрасположенности (склонности), сначала одновременно действуют на каждого члена семьи и лишь затем предлагаются в процессе выработки окончательного семейного решения, которое в конечном итоге может быть как общим (согласованным), так и самостоятельным решением одного члена семьи.

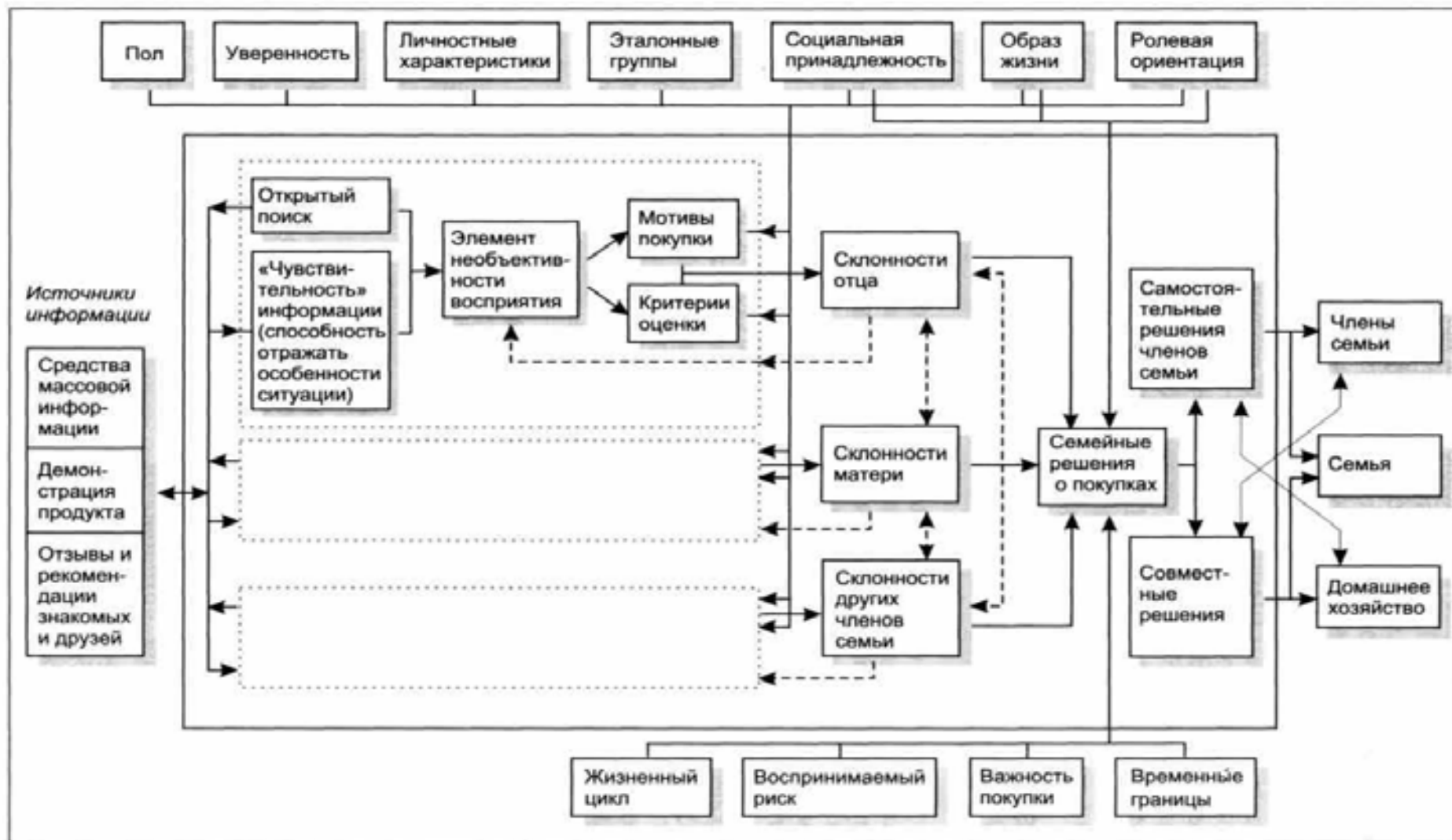


Рис. 8.2. Модель семейного покупательского поведения Шета
 Источник: Sheth, 1974.

8.3. Процесс формирования покупательского решения

В последние несколько десятилетий розничная торговля бурно развивалась «под воздействием» настоящего взрыва маркетинговых усилий, которые обеспечили разнообразие предложения, сосредоточили внимание на важных сегментах потребительского рынка и стимулировали высокий уровень спроса. В рамках этого процесса маркетинг гораздо чаще сосредоточивал усилия на улучшение и усовершенствование продукта, чем на попытки понять потребителя и осознать всю сложность и многогранность процесса принятия решения о покупке. Какой бы подход ни был принят случайно, в любом случае изначальной предпосылкой является признание акта приобретения розничного продукта в качестве результата последовательной череды различных этапов. В рамках этого подхода формирование решения о покупке состоит из некоторых (или всех) этапов, представленных на рис. 8.3 и подробно рассмотренных ниже.

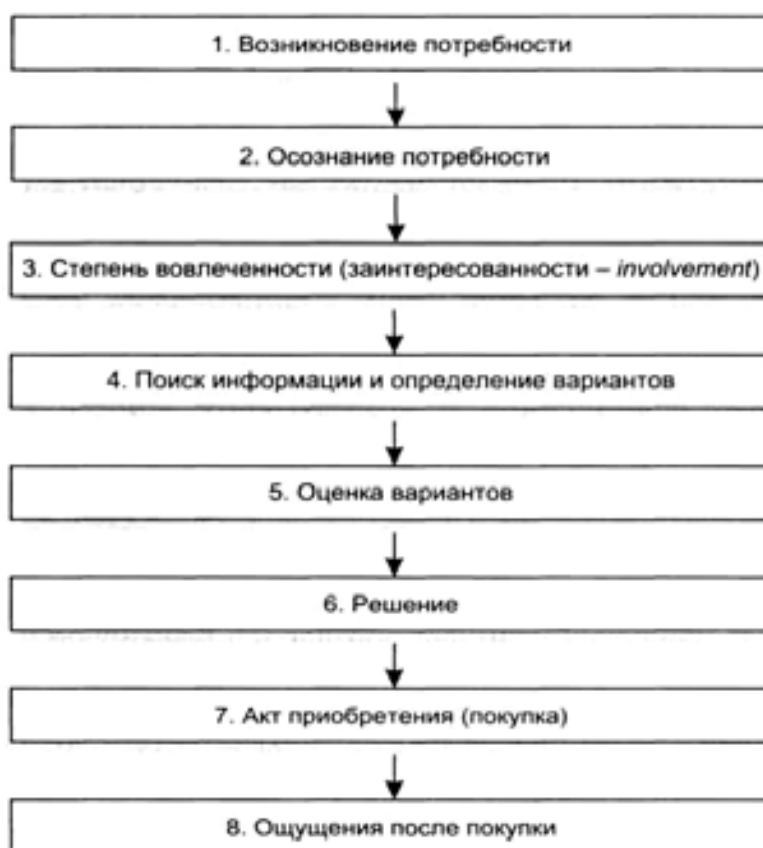


Рис. 8.3. Восьмизапанная модель процесса розничной покупки продукта

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

1. Возникновение потребности

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

2. Осознание потребности

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

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

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

3. Степень вовлеченности

Под вовлеченностью подразумевается количество времени и усилий, которые посвящены процессу принятия решения о покупке, например глубина поиска информации. Степень вовлеченности будет различной в зависимости от сложности продукта, восприятия его значимости покупателем, обстановки, в которой совершается покупка.

4. Поиск информации и определение вариантов

Фирменные брэнды продуктов, которые сразу же вспоминаются, как только человек задумывается о покупке какого-то продукта, называют *спровоцированной установкой (evoked set)*. В то же время друзья, продавцы-консультанты в магазине, выставленный товар, рекламные листовки, журнальная реклама могут дать толчок к размышлению. Поиск информации осуществляется на внутренней и внешней основах (рис. 8.4). Индивидуум начинает обращаться к активной и пассивной памяти, пытаясь определить, какие продукты и/или магазины лучше всего смогут удовлетворить его потребность. Понятно, что фирменные брэнды или магазины, сразу пришедшие на ум, – это спровоцированные установки – они изначально будут обладать преимуществом над конкурирующими вариантами. Это – процесс внешнего поиска.



Рис. 3.5. Анализ источников информации до покупки

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

5. Оценка вариантов

На этом этапе потенциальный клиент проводит сравнение характерных особенностей продукта, основываясь на собственных критериях. К их числу могут относиться цена, репутация (марки или магазина) или ожидаемые качества. Это – сложный этап, он основывается на сопоставлении качеств в контексте отношения к брэнду и доверия к нему. Принимая окончательное решение, клиент тем или иным образом ранжирует выбранные варианты. Клиент также может стремиться удовлетворить как функциональную потребность, связанную с действием продукта, так и собственную психологическую потребность, связанную с чувством удовлетворения, которое он получает от удачной покупки и с помощью которой он «обогащает» собственный имидж. Например, сорочка с ярлыком известного дизайнера одежды с функциональной точки зрения может быть не так удобна, как

сорочка менее известного производителя, но зато она многое скажет окружающим о том, кто ее носит. Как правило, на этом этапе клиент уже формирует намерение сделать покупку, но он может также продолжить поиск дополнительной информации или отложить покупку, если не до конца уверен в последствиях своего решения.

6. Решение

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

7. Акт приобретения покупки

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

8. Ощущения после покупки

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

В случае если покупка сопряжена с высокой степенью риска, как бывает при приобретении дорогостоящих товаров, при выборе курса лечения или при покупке подарка дорогому человеку, она обычно имеет комплексный характер, когда индивидуум последовательно проходит все восемь этапов покупки, перечисленных выше. Это последовательное прохождение всех этапов решения называется *комплексной покупкой*, или *покупкой «с высокой степенью вовлеченности»*. В рамках процесса с высокой степенью вовлеченности клиенты всегда тратят больше времени и усилий на поиски информации и оценку альтернативных продуктов. Клиентам, стремящимся удовлетворить важную для себя потребность, может потребоваться демонстрационная выставка товаров в

торговом зале магазина, что позволит ему укрепиться в принятом решении и снизить неопределенность и риск. Успешной продаже товара способствует показ в магазине демонстрационных видеороликов, наличие брошюр и листовок с наглядным, понятным для клиента описанием преимуществ и свойств товара.

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

Различные аспекты воспринимаемого риска

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Устойчивость розничного предложения помогает потребителю научиться меньше беспокоиться по поводу риска. Именно по этой причине розничным торговцам важно понять, каким образом ожидания клиента могут повлиять на его впечатления от обслуживания. Создание и укрепление лояльности к бренду или магазину во много раз упрощается, если должным образом поддерживается постоянство и устойчивость обслуживания. Если эта задача решается успешно, то возникающая вследствие этого репутация торгового предприятия приведет к снижению воспринимаемого риска.

Глава 9. Конкуренция в розничной торговле

9.1. Типы конкуренции

Для того чтобы успешно функционировать на рынке розничных услуг, руководству магазина необходимо хорошо разбираться в том, какая ситуация складывается в его сегменте и на рынке в целом, уметь прогнозировать возможные изменения, которые могут существенно повлиять на его финансовые показатели, уметь приспосабливаться к этим изменениям, быстро реагировать на действия конкурентов. Руководство предприятия розничной торговли должно четко знать типы рынков и типы конкуренции, существующей на них.

Типом, или моделью, рынка называют особую, рыночную ситуацию, значительно отличающуюся от других по таким факторам, как число продавцов, тип продукции, контроль над ценой и условиями (барьерами) входа/выхода на рынок.

Экономисты различают четыре довольно несхожие рыночные ситуации: чистую конкуренцию, чистую монополию, монополистическую конкуренцию и олигополию.

Чистая конкуренция действует тогда, когда множество розничных торговцев предлагают стандартизированный продукт. Данная ситуация часто наблюдается на открытых рынках, важными конкурентными преимуществами здесь становятся уровень цен и месторасположение.

Чистая монополия формируется тогда, когда есть только один продавец продукта. Эта модель рынка, как правило, характерна для таких товаров и услуг, которые считаются жизненно необходимыми для общества, например водоснабжение, электроснабжение и телефонная связь. В условиях монопольного рынка маркетинг играет незначительную роль, поскольку рынок регулируется федеральным правительством или региональной властью. Государственное регулирование в условиях монополии обычно направлено на ценовую защиту покупателя. С точки зрения торгового маркетинга, например, подобная ситуация возможна в труднодоступных районах страны (районы Крайнего Севера).

Монополистическая конкуренция характеризуется сравнительно большим числом продавцов, которые предлагают дифференцированные продукты. Дифференциация является основой для создания благоприятных условий продажи и обновления торговых услуг. Именно в этой рыночной ситуации особенно значимым становится использование торгового маркетинга, окупаются дополнительные затраты, связанные с продвижением торговой марки магазина, его продукции (торговых услуг), необходимы сегментирование базового рынка и правильное позиционирование, брэндинг. Данная модель свойственна рынкам розничных услуг Москвы, Санкт-Петербурга и других крупных городов.

Олигополия складывается в условиях, когда несколько компаний контролируют значительную часть рынка. Действия продавцов взаимозависимы. Каждая фирма испытывает на себе влияние решений, принимаемых ее конкурентами. Продукт на данном рынке может быть

дифференцирован или стандартизирован. До недавнего времени такая ситуация в России была свойственна рынку товаров повседневного спроса, ориентированному на население со средним и выше среднего уровнем дохода, который контролировался сетями «Рамстор», «Седьмой континент» и «Перекресток».

Важнейшие типы рыночной конкуренции характеризует табл. 9.1.

Таблица 9.1

Основные типы рынка

Характерная черта	Число фирм	Тип продукта	Контроль над ценой	Условия (барьеры) входа/выхода на рынок
Тип рынка				
Чистая конкуренция	Очень большое	Стандартизированный	Отсутствует	Очень легкие, барьеры отсутствуют
Чистая монополия	Одна	Уникальный	Значительный	Вход/выход блокирован
Монополистическая конкуренция	Много	Дифференцированный	Некоторый, но в довольно узких рамках	Сравнительно легкие
Олигополия	Несколько	Стандартизированный или дифференцированный	Ограниченный взаимозависимостью, значительный при тайном сговоре	Наличие существенных препятствий

Тип рынка, на котором функционирует предприятие, существенно влияет на его действия: в условиях монополистической конкуренции особенно важно использование приемов и инструментов маркетинга, в то время как олигополия предполагает концентрацию внимания на действиях конкурентов. Не менее важно знание о том, какие типы конкуренции свойственны рынку розничных услуг.

С точки зрения форматов розничной торговли обычно выделяют три типа конкуренции: внутреннюю, межтиповую и перехватывающую.

Внутренняя конкуренция возникает тогда, когда два или более примерно одинаковых предприятия розничной торговли завоевывают одного и того же покупателя. Это наиболее распространенный тип конкуренции. Он отражается ситуацией, в которой, например, домохозяйка решает, приобрести ей молоко в магазине рядом с домом или в центре города, по дороге из парикмахерской. В данном случае конкурентами выступают два магазина, относящихся к одному формату торговли.

Межтиповая конкуренция формируется в том случае, если различные типы предприятий розничной торговли предлагают одинаковые товарные линии и борются за получение лимитированного количества денег потребителей. Такая ситуация наблюдается на рынке розничных услуг в Москве, где дискаунтерные сети все больше «оттягивают» потенциальных покупателей с мелкооптовых рынков.

Рассмотренные виды конкуренции характеризуют осознанный выбор потребителем места приобретения. Однако существуют и другие ситуации.

Например, потребитель обычно покупает открытки и конверты на почте. Но однажды, делая покупки в супермаркете, потребитель замечает стенд с открытками и решает на этот раз приобрести их в магазине. Это разовое решение проблемы, так как покупатель, как правило, продолжит приобретать конверты и открытки на почте, лишь изредка прибегая к помощи супермаркета. Данную конкуренцию называют перехватывающей, или отклоняющей, и, как видно, она свойственна покупателям с низким уровнем лояльности к определенной точке продаж.

Рынок розничной торговли очень динамичен, поэтому важно знать закономерности и этапы развития технологий и форматов торговли.

9.2. Теории развития конкуренции в розничной торговле

Существует несколько теорий, которые описывают процесс развития конкурентных отношений в розничной торговле. Наибольший интерес с научной точки зрения вызывают пять из них: «колесо розничной торговли», теория «раскачивания розничной торговли», теория «естественного отбора», теория «диалектического процесса» и «жизненного цикла» в розничной торговле.

Профессор М. МакНейр (Malcolm P. McNair) разработал гипотезу «колеса розничной торговли» (рис. 9.1). МакНейр утверждает, что новые предприятия розничной торговли, только выходящие на рынок, еще плохо известны потребителям и поэтому устанавливают низкие цены и небольшую маржу. Эта стратегия позволяет им эффективно конкурировать и завоевывать долю рынка. Однако по мере того как новые магазины все тверже «встают на ноги», они начинают использовать более современные технологии, что ведет к увеличению затрат и инвестиций. В результате предприятия розничной торговли поднимают цены и увеличивают маржу, становясь уязвимыми для новых конкурентов, которые проходят идентичный путь.

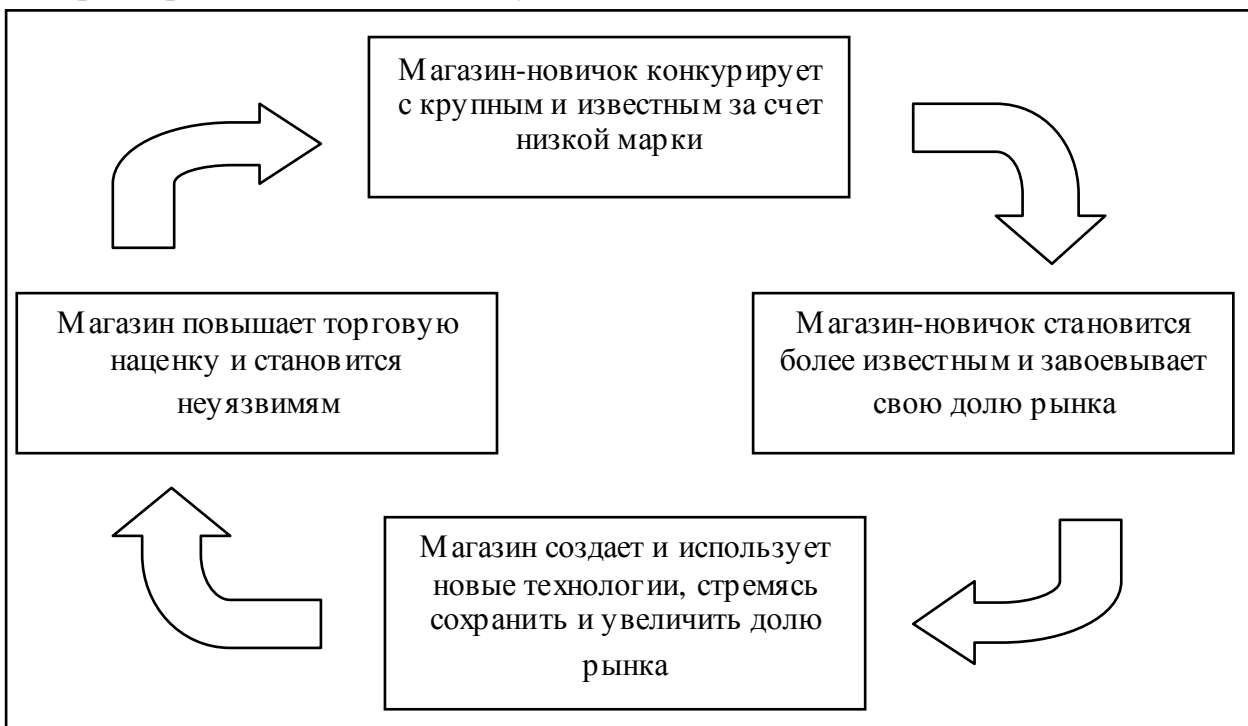


Рис. 9.1. «Колесо розничной торговли»

Следует отметить, что далеко не все специалисты согласны с теорией «колеса розничной торговли». К примеру, С. Холландер (Hollander), ведущий преподаватель в области розничной торговли в Michigan State University³², отмечает, что существует множество примеров, которые не соответствуют этому. Он утверждает, что появление торговых центров параллельно с сетями универсальных магазинов противоречит теории «колеса розничной торговли». Самые первые сети универсальных магазинов состояли всего из нескольких магазинов в крупнейших городах, магазинов модной одежды и магазинов, специализирующихся на товарах для спорта. Холландер считает, что основной рынок современных типов розничной торговли формируют группы людей со средним достатком и достатком выше среднего. Супермаркеты и другие современные магазины рассчитаны на высшие социальные слои с высоким уровнем дохода. Другие эксперты полагают, что изменения в среде розничной торговли скорее заставят розничных торговцев остаться на той позиции, которую они занимают в настоящий момент, нежели «раскручивать колесо розничной торговли». Примером может служить сеть магазинов Wall-Mart, которая на протяжении 20 лет сохраняла репутацию сети, торгующей продукцией по низким ценам.

На российском рынке розничных услуг, напротив, можно наблюдать примеры, подтверждающие правильность данной теории. К примеру, 5 мая 1998г. на московском рынке розничных услуг появился первый магазин-дискаунтер «Копейка», что весьма обострило конкуренцию. Новый магазин отличался низкими ценами и успешно конкурировал не только с мелкооптовыми рынками, но и с известными супермаркетами («Перекресток», «Седьмой континент» и т.д.). К сентябрю 2000г. сеть насчитывала 15 магазинов, в планах компании было к концу 2001г. довести их число до 41. «Копейка» не только была новатором в использовании формата магазина-дискаунтера, но и задавала особые стандарты мерчандайзинга. Кроме того, данная сеть магазинов активно пыталась завоевать долю потребителей, относящихся к среднему классу, в результате чего потеряла лояльность покупателей с низкими доходами и дала возможность выйти на рынок таким дискаунтерным сетям, как «Авоська», «Патэрсон», «Продмаг», «Провиант», «Дикси» и т.д.³³ Казалось бы, это доказывает, что «колесо розничной торговли» действует на российском рынке. Однако здесь есть спорный момент: компания дала возможность развиваться другим розничным сетям, переориентировавшись на другой сегмент рынка. Это позволяет считать данную теорию несовершенной и рассматривать иные пути развития конкуренции на рынке.

Многие теоретики отмечают, что предприятия розничной торговли сначала предлагают широкий ассортимент продукции, затем становятся специализированными магазинами, торгуя узким ассортиментом, потом снова возвращаются к широкому ассортименту товаров. Отсюда возникла теория «раскачивания розничной торговли».

³² Gilbert D. Retail Marketing Management. Prentice Hall, 1999. С. 121.

³³ Вишня Д., Полякова Ю. Новости розничной торговли: поход на розницу // Ведомости. 2000, 4 октября. С. Б4.

До 1860г. в США лидирующее положение занимали магазины, где продавалось почти все: от сельскохозяйственных приспособлений до продуктов питания. После 1860г. с развитием городов и строительством дорог розничная торговля стала более специализированной, концентрируясь в деловых центрах крупных городов. Основными конкурентами становились универмаги и специализированные магазины. С 1950 г. магазины снова начали предлагать широкий ассортимент. Типичным примером служили бакалеи, которые продавали молочные продукты, кухонную посуду, приборы для дома и т.д. К середине 80-х гг. основными конкурентами снова стали специализированные магазины.

Но и эта теория может быть подвергнута критике, поскольку существуют магазины, которые неизменно следуют своей «формуле» и успешно существуют на рынке. К примеру, бутики предлагают, как правило, стабильный ассортимент, характеризующийся сменностью за счет изменений тенденций в моде и сезонностью. Очевидно, использование данной теории ограничено определенными рынками.

Теория «естественного отбора» в розничной торговле – это прямое отражение теории естественного отбора Чарльза Дарвина, где основная идея заключается в словах «выживает сильнейший». Теория Дарвина гласит, что наибольшая вероятность выжить и продлить свой род у тех разновидностей животного мира, которые наиболее эффективно приспособляются к окружающей среде. В розничной торговле компании постоянно следят за изменениями в окружающем маркетинге. Компании, менеджеры которых, предвидев опасность изменений в социальной и экономической среде, создали филиалы, различные по своим размерам и типу обслуживания, произвели сдвиги в организационной структуре, приспособились к инновациям, в целом остались в выигрышном положении по сравнению с конкурентами. Более того, подобные компании активизировали развитие региональных торговых центров, что стало одним из наиболее значимых достижений за последние десять лет. Действия, которые предприняли традиционные универмаги, чтобы приспособиться к изменяющейся социально-экономической и маркетинговой среде, были недостаточно активны и привели к столкновению с неожиданными проблемами и сильной конкуренцией.

За последние десять лет потребительские рынки стали более ориентированными, на что универсальные магазины реагировали очень медленно. В то же самое время специализированные магазины хорошо развивались и получали прибыли, так как предлагали продукцию определенным группам населения, отличающимся по стилю жизни, месту жительства, возрасту и т.д.

Лишь в конце 90-х гг. универмаги оценили всю серьезность ситуации. Многие из них выделили более 20 отделов, предлагающих товары для различных групп потребителей, т.е. как бы объединили несколько специализированных магазинов под одной крышей.

Действие данной теории распространяется не только на межтиповую конкуренцию, но и на внутреннюю.

ПРИМЕР. Компания «Северо-западный GSM» меняет свою политику продаж. К концу 2001г. компания открыла в Петербурге пять центров продаж и обслуживания. До сих пор она дистанцировалась от продажи телефонов – этим занимались дилеры. Сменить стратегию ее заставили «Мобильные Телесистемы». Сейчас оператор «Северо-западный GSM» решает, кого из дилеров привлечь в качестве партнеров по поставкам телефонов, которые будут продаваться в новых центрах. Будет ли оператор сам продавать трубки или допустит в свои центры продаж и обслуживания кого-либо из дилеров, пока не определено. Тем временем МТС уже приобрела в Петербурге несколько помещений для организации собственных центров обслуживания на Васильевском острове, Литейном и Московском проспектах.³⁴

Пример наглядно иллюстрирует, как лидер индустрии мобильной связи – компания «Мобильные Телесистемы» – заставляет своего конкурента – «Северо-западный GSM» приспособиваться к окружающей среде и изменениям, которые внедряет МТС.

Философская теория «диалектического процесса» была впервые предложена Р. Гистом (Gist) и основана на разработках Гегеля. Согласно Гегелю: «Любая идея изначально порождает отрицание самой себя; комбинация начальной идеи, называемой "тезис", с ее отрицанием, называемым "антитезис", представляет собой "синтез", который при повторении процесса служит тезисом».

Т. Мароник (Thomas Maronick) и Б. Уолкер (Bruce Walker) применили теорию «диалектического процесса» в отношении поведения конкурентов в розничной торговле. С точки зрения конкуренции предприятия розничной торговли приспособиваются, используя тактику «от противного». Магазин, реагируя на действия конкурента, стремится к той же выгоде, которую получил конкурент, и отрицает реакцию на свои действия со стороны данного конкурента. В то же время конкурент-новатор не бездействует; он модифицирует и совершенствует свои технологии продаж, логистику и т.д., приближаясь в своих характеристиках к данному магазину. В результате взаимной адаптации конкуренты начинают двигаться в одном направлении с точки зрения предложения товаров, цен, услуг и т.д. Они становятся очень похожими друг на друга и создают новый формат розничной торговли, который и представляет собой «синтез». Новый тип магазинов продолжает реагировать на действия конкурентов, и «диалектический процесс» начинается заново (рис. 9.2).

Чтобы более четко представить себе «диалектический процесс» в розничной торговле, рассмотрим эволюцию конкуренции в розничной торговле непродовольственными товарами повседневного спроса. Сначала подобные товары активно продавали универмаги, характеризующиеся хорошим обслуживанием, дорогим интерьером, высокими ценами и торговой наценкой, а также стремлением располагаться в центре городов.

³⁴ Коник Л. «Северо-западный GSM» хватается за трубки//Ведомости, 2001. 27 сентября. С. 65.

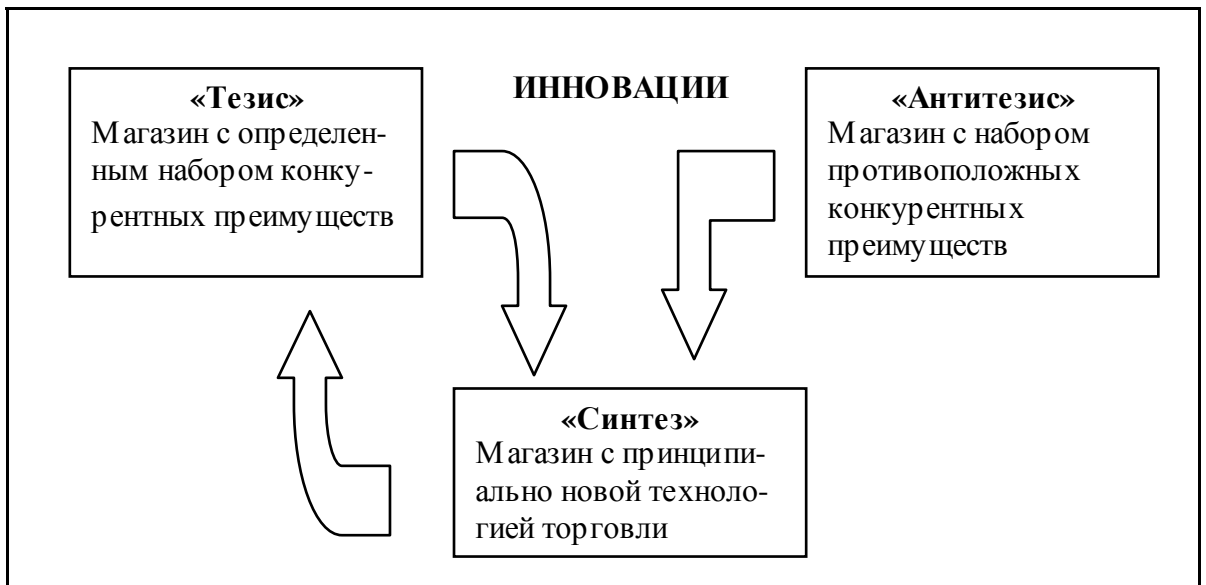


Рис 9.2. «Диалектический процесс» развития новых форматов магазинов

Эти универмаги являлись «тезисом». «Антитезисом» были мелкооптовые рынки, которые предлагали более низкие цены за счет использования низкой маржи и расположения в местах, где плата за аренду была гораздо ниже. Синтезом же стали современные дисконтные магазины, имеющие аскетичный интерьер, достаточно низкую торговую наценку, однако предлагающие несравнимо больше дополнительных услуг, чем можно получить на рынке. Исследования показывают, что магазины, так же как и товары, проходят вполне определенный цикл развития. Жизненный цикл предприятия розничной торговли можно условно разделить на четыре этапа: внедрение, рост, зрелость и спад (рис. 9.3).



Рис. 9.3. Жизненный цикл предприятия розничной торговли

Внедрение – весьма важная стадия в развитии магазина. Цикл начинается с агрессивного яркого предпринимателя, который стремится и может разработать такой подход в розничной торговле, который бы сильно отличался от традиционных подходов. Как правило, основные усилия при этом направлены на снижение издержек. Нововведения возможны в области продвижения магазина, месторасположения, предлагаемого ассортимента, форм и методов обслуживания и т.д.

Если преимущество торгового посредника достаточно велико в глазах потребителей, то уровень продаж возрастет достаточно быстро, хотя прибыль может быть и несущественной или ее даже может вообще не быть. В конце данной стадии уровень продаж повышается более быстрыми темпами, организационные вопросы решены – и прибыль предприятия соответственно растет.

Важность данной стадии для функционирования магазина подтверждается и практикой бизнеса. К примеру, в супермаркетах «Седьмой континент» существует специальная «команда запуска» – группа профессионалов, которая выводит на рынок каждый новый магазин этой розничной сети

Рост. Когда предприятие развивается, продажи и прибыль увеличиваются очень быстрыми темпами. Рыночная доля новых магазинов повышается, в то время как у вышедших на рынок ранее она снижается. Фирмы, которые были достаточно проникательны и приняли необходимые меры на стадии внедрения, расширяют свою розничную сеть и выходят на новые географические рынки. Тем не менее, выгодное положение торговых посредников нивелируется ростом расходов, так как появляется необходимость расширения штата сотрудников, внедрения более совершенных внутренних систем, увеличения контроля и т.д. В конце данной стадии доля рынка и прибыльность предприятия достигают своей максимальной точки.

Зрелость. Доля рынка становится неизменной, а прибыль предприятия уменьшается по нескольким причинам. Во-первых, менеджеры привыкли к положению быстроразвивающейся компании, которая была маленькой, и не учитывают, что теперь они должны управлять большим, сложным предприятием на стабильном рынке. Выбор рынков и строительство новых магазинов занимают большое количество времени (12-36 месяцев) – и неизбежна ситуация, при которой многие магазины, строительство которых было запланировано на стадии ускоренного развития, откроются лишь на стадии зрелости. Во-вторых, торговая компания встречается с новыми, агрессивными, яркими конкурентами, которые начинают новый цикл жизни.

Хотя стадия спада неизбежна, многие магазины могут «отложить» ее на более поздний срок за счет корректировки формата торговли (репозиционирования, модификаций, адаптации и т.д.); зона принятия такого решения отмечена на графике штриховкой. Подобные усилия приносят свой эффект, но возвращение на предыдущие, более привлекательные стадии маловероятно. Рано или поздно спад наступит, и последствия могут быть очень неблагоприятными для компании.

Кроме того, можно говорить о жизненном цикле отдельных форматов магазинов (рис. 9.4), т.е. на определенном этапе могут быть перспективны отдельные сегменты рынка, что подтверждается ростом денежного оборота, принадлежащего определенным форматам предприятий розничной торговли.



Рис. 9.4. Жизненный цикл форматов в розничной торговле

Из рис. 9.4 видно, что на данном этапе (этап зрелости) особенно успешной в России является работа в форматах сетевых гипермаркета и супермаркета. В то время как традиционные для нашей страны форматы работы – универсам и универсам – уже потеряли свою перспективность.

Значение теории «жизненного цикла» в розничной торговле для менеджеров по маркетингу достаточно важно. Политика магазина в области маркетинга должна быть гибкой, чтобы всегда можно было приспособить свои стратегии к различным этапам жизненного цикла. Так как прибыли на разных стадиях жизненного цикла различна, то руководство фирмы должно тщательно анализировать риски и прибыль в случае принятия решения о выходе на новый рынок или об увеличении своей доли рынка на разных этапах.

Магазины должны стремиться продлить стадии ускоренного развития и зрелости. К стадии зрелости предприятие уже достаточно много инвестировало в свою деятельность, поэтому менеджеры должны сделать все возможное, чтобы эти инвестиции принесли максимальную прибыль.

Практика показывает, что жизненный цикл магазинов становится все короче. Если раньше универсальным магазинам, располагающимся в центральных частях городов, чтобы достигнуть стадии зрелости, требовалось 80 лет, магазинам по продаже товаров первой необходимости – 45, супермаркетам – 35, дисконтным магазинам – 20, центрам по благоустройству жилых помещений – 15, магазинам, торгующим видеокассетами, – 5 лет, то сегодня менеджеры должны осознавать, что для достижения хороших результатов необходимо вовремя модифицировать свои конкурентные стратегии в соответствии с быстро меняющейся стадией жизненного цикла магазина.

Глава 10. Продажи и их значение в деятельности торгового предприятия

Любая коммерческая организация заинтересована в эффективном продвижении своей продукции или услуг. Под термином «продвижение» в первую очередь понимается осуществление процесса продаж. Это прямой путь к созданию прибыли и увеличению капитализации компании. Таким образом, процесс продаж занимает одно из основных мест в деятельности коммерческих организаций.

Долгое время отделы продаж многих российских компаний организовывались без систематического подхода, на основе интуиции и лидерских качеств руководителей. В последнее время ситуация на рынке меняется и характеризуется обострением конкурентной борьбы на всех направлениях: от разработки стратегий продаж до эффективного управления торговым персоналом. Создавшееся положение требует другого подхода к построению системы продаж в компаниях. Такой подход должен состоять из комплекса мероприятий, последовательно осуществляя которые руководитель сможет создать эффективную систему продаж.

В подобный комплекс должны входить следующие основные направления деятельности руководителя по управлению продажами:

- Анализ ситуации;
- Планирование и постановка целей;
- Прогнозирование продаж;
- Разработка стратегий продаж;
- Создание необходимой орг. структуры;
- Формирование правил эффективной работы с персоналом;
- Разработка и внедрение политики продаж.

Успешная деятельность любого коммерческого предприятия напрямую зависит от правильного построения и эффективного воплощения на практике маркетингового комплекса, или, как его еще называют, маркетингового микс-комплекса (marketing mix).

Маркетинговый комплекс продвижения товара – это последовательный процесс создания товара, вывода его на рынок и организации устойчивого спроса с целью продажи товара потенциальному потребителю.

Основные этапы маркетингового комплекса представлены на рис.10.1.

Каждый элемент данного комплекса необходим для выполнения главной задачи – удовлетворения нужд и потребностей покупателя и получения прибыли после устойчивых продаж данного товара.



Рис. 10.1. Основные этапы маркетингового комплекса

И действительно, если товар не отвечает всем необходимым требованиям рынка, не наделен нужными свойствами и качеством, проигрывает другим товарам по упаковке и дизайну, нельзя рассчитывать на коммерческий успех. Такая же ситуация складывается и в случае ошибок в системе распространения созданного продукта, при неправильном определении каналов сбыта и попытке продажи товара в другом сегменте рынка. Не менее важным является и соответствие системы продвижения и ценообразования продукта условиям рынка. Главные вопросы здесь следующие: способствует ли система продвижения продукции росту продаж? Доводит ли она до потребителя преимущества и основные характеристики товара? Является ли данный комплекс продвижения конкурентным преимуществом? Отвечает ли ценообразование целям компании и норме получаемой прибыли?

Большое значение в маркетинговом комплексе имеет процесс продаж.

Процесс продаж в коммерческой организации – это действия продавца, направленные на потребителя, с целью убедить последнего совершить покупку необходимого товара.

Как же продавец должен действовать в отношении потребителя, чтобы убедить его совершить покупку товара? Ответ на этот вопрос лежит в основе деятельности продавцов или торговых представителей компании (табл. 10.1.).

Важно понять: для того, чтобы эффективно осуществлять процесс управления продажами, руководитель должен знать этапы работы торгового представителя, видеть сильные и слабые стороны этой работы.

Почему процесс продаж имеет такое большое значение в работе коммерческих организаций?

Это объясняется как рыночными условиями рынка, в которых работают коммерческие предприятия, так и его собственными функциональными особенностями.

Таблица 10.1. Основные этапы работы торгового представителя

Этапы работы торгового представителя	Содержание работы
1. Поиск клиентов	<p>Проведение поиска клиентов с использованием основных принципов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • географического; • отраслевого; • по товарным группам; <p>Методы поиска клиентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • по существующей активной клиентской базе; • с помощью родных, друзей и знакомых; • через средства массовой информации (Интернет, телевидение, радио, газеты, журналы, государственные статистические отчеты, справочники, отраслевые и специализированные издания, годовые отчеты компаний о своей работе); • при непосредственном контакте с потенциальными потребителями в местах продаж (магазины, салоны, офисы, выставочные центры), на торговых выставках, семинарах, ярмарках, при создании фокус-групп, осуществлении почтовых рассылок, телефонных опросов, визитов на дом, опросов на месте покупки
2. Планирование и подготовка к визиту	<p>Анализ информации и получение подтверждения встречи с потенциальным покупателем с использованием следующих принципов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • встреча с нужным человеком, в нужное время, в нужном месте, с нужной частотой; • владение нужной информацией <p>Наличие необходимых инструментов продаж (книга продаж, прайс-лист, образцы продукции, рекламные материалы)</p>
3. Установление отношений с клиентом	<p>Выполнение правила настройки на «волну» клиента»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вступить в диалог с клиентом. 2. Определить, к какому психологическому типу он относится (аналитический, целеустремленный, гармоничный, эмоциональный). 3. Настроиться на «волну клиента». Это означает: <ul style="list-style-type: none"> • говорить в той же манере, что и клиент; • принять такую же позу; • использовать приемы жестикюляции, схожие с теми, которые применяет клиент • использовать схожие интонации и тембр голоса; • выбрать одежду, похожую на одежду покупателя или гармонирующую с ней. 4. Установить контакт с покупателем для проведения презентации
4. Проведение презентации	<p>Следование следующим принципам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • всегда тщательно готовиться к презентации; • создавать яркое, запоминающееся вступление; • правильно использовать технику продажи преимуществ; • использовать различные приемы: сравнение, вовлечение, тест, терминологию, рекомендацию, воображение; • профессионально преодолевать возражения; • проявлять личный энтузиазм

5. Преодоление возражений	Преодоление возражений клиентов с помощью принципа АТТАС: ATTENTION . Внимательно выслушать; THEN . Затем повторить возражение; TURN . Преобразовать возражение в вопрос; ANSWER . Ответить на вопрос; CLOSE . Завершить сделку
6. Заключение сделки купли-продажи	Использование определенных сигналов о готовности клиента к покупке <ul style="list-style-type: none"> • вопросы; • просьбы; • действия; • сделайте предложение клиенту и заключите сделку купли-продажи
7. Администрирование и анализ	Подведение итогов завершенной сделки купли-продажи и подготовка к вторичным продажам

В современных экономических условиях значение эффективного процесса продаж в коммерческой организации все больше возрастает. Он выступает одним из главных критериев получения компанией прибыли и сохранения стабильности в условиях ужесточения конкуренции на рынке среди коммерческих предприятий и торговых марок за потребителя.

10.1. Задачи управления продажами. Создание потребительской лояльности.

Мы рассмотрели процесс продаж в коммерческой организации и определили его как деятельность, направленную на продвижение продукта компании к потребителю посредством выполнения определенных этапов работы.

Таким образом, управление продажами – это деятельность, направленная на анализ, планирование, организацию и контроль процесса продаж с целью увеличения прибыли, получаемой компанией.

Основные задачи управления продажами

- Планирование объема продаж.

Очевидно, для того чтобы управлять продажами, необходимо иметь четко поставленные цели. Основная цель управления продажами – осуществление запланированных продаж и получение прибыли. Поэтому, прежде всего руководство компании должно определить плановые показатели объема продаж.

- Определение бюджета.

Далее следует ответить на вопрос, сколько денег из бюджета мы сможем израсходовать на процесс управления продажами, чтобы достичь установленных объемов продаж.

- Разработка стратегии.

Основная задача, решение которой поможет ответить на вопрос, как необходимо работать, чтобы выполнить поставленные цели.

- Создание оптимальной организационной структуры.

Ответ на вопрос, какими силами компания будет выполнять намеченные планы, и осуществлять выбранную стратегию продаж.

- Организация условий для успешной деятельности сотрудников. Разработка системы по оценке, мотивации и контроль деятельности работников отдела продаж.

- Создание эффективной коммерческой политики. Выполнение этой задачи позволяет координировать деятельность всех сотрудников и дает им возможность работать как единое целое на основании общих правил и инструкций.

- Проведение анализа.

По итогам выполнения задач на основании полученной информации проводится анализ для определения сильных и слабых сторон завершённой работы, выявления существующих опасностей и тех возможностей, которые необходимо использовать в дальнейшем.

Создание потребительской лояльности

Важно отметить, что в конечном итоге главной задачей руководителя по управлению продажами является создание потребительской лояльности. Это означает формирование круга постоянных покупателей, готовых на коммуникацию с компанией в виде регулярных покупок продукции или пользования предлагаемыми услугами. Таков практически прямой путь к увеличению продаж и получению необходимой прибыли. Ещё римский поэт I века до н. э. Публий Сириус говорил: «Вещь стоит ровно столько, сколько готов заплатить за нее покупатель».

Какие же существуют причины лояльности клиентов?

Причины лояльности потребителей, которых устраивают:

- цена;
- качество;
- сроки поставки;
- месторасположение компании, складов, сервисных центров;
- обслуживание;
- отношение;
- имидж компании или продукта.

В табл. 10.2. приведены статистические данные о причинах, по которым клиенты перестают покупать.

Как видно, главная причина, по которой клиенты перестают покупать товар, – плохое отношение или безразличие со стороны сотрудников компании. Источниками возникновения всех перечисленных причин являются проблемы, существующие в компании, товаре, персонале. Рассмотрим их более подробно с помощью табл. 10.3-10.5.

Таблица 10.2. Причины, по которым клиенты перестают покупать

Причины	%
1. Исчезают по объективным обстоятельствам (переезд, закрытие бизнеса и т. д.)	4
2. Находят преимущества у другого товара	5
3. Уходят к конкурентам	9
4. Не удовлетворены товаром	14
5. Уходят из-за плохого отношения, безразличия к клиенту	68

Таблица 10.3. Проблемы в компании

Факты	Причины
1. Медленная обработка запросов покупателя	Отсутствие коммерческой политики, четкой структуры отделов и прописанных функциональных обязанностей
2. Недоступность компании	Не хватает телефонных линий, персонала, автоответчика, Интернета, сайта
3. Плохой имидж компании	Отрицательные отзывы клиентов, статьи в СМИ
4. Компания не выполняет своих обещаний	Нет четкой политики продажи и обслуживания
5. Компания не признает ошибок	Неэффективное руководство и отсутствие клиентской политики
6. Нет реакции на жалобы клиентов	Нет четкой клиентской политики

Таблица 10.4. Проблемы в товаре

Факт	Причины
1. Отсутствие товара	Плохое планирование
2. Плохое качество товара	Отсутствие контроля, нет приоритетной политики в отношении клиентов
3. Несоответствие цены и качества	Неверное ценообразование и позиционирование товара
4. Мелочность	Желание компании сэкономить на мелочах
5. Неожиданное повышение цен	Неправильная система ценообразования
6. Нарушение сроков поставок	Плохое планирование и организация

Таблица 10.5. Проблемы в персонале

Факт	Причины
1. Нет интереса к покупателю	Нет мотивации, обучения, контроля
2. Отсутствие искренности	Нет мотивации, обучения, контроля
3. Желание «впарить» товар	Нет обучения, контроля
4. Нет помощи	Нет мотивации, обучения, контроля
5. Лень	Нет мотивации, обучения, контроля
6. Отсутствие навыков общения	Нет обучения, контроля
7. Некомпетентность	Нет обучения, контроля

Что же делает недовольный покупатель? У него остается не так уж много вариантов: он или жалуется на компанию (40%), или вырабатывает негативное отношение к ней (60%). Почему-то принято считать, что отсутствие жалоб – это хороший признак. Из приведенных выше данных следует, что это совсем не так. Более того, следует осознавать, что потери компании в случае выработки негативного отношения к ней могут быть весьма весомыми. В этом случае срабатывает «сарафанное радио». Информация очень быстро передается от клиента к его друзьям, знакомым, родным и т. д. На одного клиента, подавшего жалобу, приходится 3-5 клиентов, которые не подают жалобу, но действуют более разрушительно, распространяя негативную информацию. Дж. Гитомер пишет: «Довольный покупатель может промолчать, недовольный – никогда». Руководитель должен помнить об этом и вовремя принимать необходимые меры.

Следующий шаг к созданию лояльности – определение типов клиентов. В деловой литературе описано много методик, посвященных этому вопросу. В табл. 10.6 сделана попытка объединить всю информацию и выделить главное.

Таблица 10.6. Основные типы клиентов

Тип	Состояние	Действия	Содержание
Приверженец	Восхищен	Создает рекламу	Не будет искать более выгодных условий
Верноподданный	Удовлетворен	Не создает рекламы	Может согласиться на предложения конкурентов
Наемник	Удовлетворен	Не создает рекламы	Возможно, будет искать более выгодные предложения
Перебежчик	Неудовлетворен	Не создает рекламы	Будет искать более выгодные условия
Террорист	Неудовлетворен	Создает антирекламу	Ищет более выгодные предложения
Заложник	Скорее не-удовлетворен	Не создает рекламы	Будет искать более выгодные предложения

В заключение необходимо отметить следующее: из приведенного выше перечня барьеров на пути создания лояльности клиента видно, что все они находятся в сфере деятельности руководителя по управлению продажами. Профессионально и грамотно работая над их устранением, менеджер достигнет поставленной цели – создаст круг лояльных потребителей, заложив тем самым основу устойчивых продаж и получения необходимой прибыли.

10.2. Этапы создания системы эффективного управления продажами

С точки зрения значения получаемой прибыли важен процесс продаж для каждой коммерческой структуры. Поэтому компании заинтересованы в самом эффективном управлении продажами.

Как же на практике решить эту задачу? Что необходимо сделать, чтобы добиться конкретных результатов?

Этапы управления продажами - это ряд последовательных действий, производимых руководством компании, направленных на планирование объемов продаж, разработку стратегии и организационной структуры, создание эффективной системы работы с персоналом и коммерческой политики с целью выполнения поставленных задач.

Наглядно этапы создания системы эффективного управления продажами представлены в виде схемы на рис. 10.2.



Рис. 10.2. Этапы создания системы эффективного управления продажами.

Каждый из этапов создания эффективного управления продажами имеет большое значение. Необходимо отметить, что все этапы должны осуществляться в указанной последовательности: сначала планирование цели, потом выработка путей ее достижения, далее – создание структуры, подготовка персонала и только потом переход к определению политики продаж организации.

10.3. Процесс планирования. Постановка целей. Принцип SMART

Недавние исследования свидетельствуют о том, что счастливые люди – это не те, у кого больше денег, а те, у кого есть цель. Именно она наполняет жизнь смыслом. Основой постановки целей является планирование.

Вообще, планирование – это заранее намеченный порядок выполнения какой-либо работы.

Планирование продаж – это определение целей продаж и конкретных действий для их достижения.

Планирование является важным элементом управления продажами, начальной точкой всего процесса.

Сегодня есть основания утверждать, что на российском рынке ситуация с системным подходом к вопросам планирования существенно изменилась и отличается от той, которая уже не раз описывалась в литературе. А ведь еще несколько лет назад на вопрос: «Уволите ли вы директора по продажам, если годовой план продаж будет сорван?» у руководителей российских компаний было только два варианта ответа: «У нас нет директора по продажам» или «У нас нет плана продаж».

Пришло понимание необходимости данного процесса, и ни одна серьезная компания не осуществляет свою коммерческую деятельность без процесса планирования. Для этого создаются аналитические отделы, и ведется обучение руководителей, которые должны планировать деятельность организации для увеличения прибыли и оптимизации расходов. В конечном счете, именно это является залогом достижения компанией поставленных целей.

Цель – это конкретный результат, которого мы должны достигнуть по истечении определенного времени, используя имеющиеся ресурсы.

Необходимо сказать, что критерием хорошего процесса планирования являются правильно поставленные цели.

Чтобы верно поставить цели, необходимо выполнить принцип *SMART*.

СПРАВКА. ПРИНЦИП *SMART*. Первыми ввели данный принцип на российском рынке западные компании. Поэтому и само название происходит от сокращенных английских слов (*Specific, Measurable, Achievable, Real, Time*). Они передают смысл, который вкладывается в это правило. Сегодня принцип *SMART* широко используется во многих западных и российских компаниях, позволяя двигаться данным целям и добиваться поставленных задач. Данный принцип является ориентиром для характеристики цели и отвечает на вопрос, какой она должна быть.

Принцип SMART

Цель должна быть:

S	<i>specific</i>	конкретной
M	<i>measurable</i>	измеримой
A	<i>achievable</i>	достижимой
R	<i>relevant</i>	актуальной
T	<i>time bounded</i>	определенной во времени

Важно понимать, что от того, насколько правильно в соответствии с данным принципом поставлены цели, настолько же успешным будет их достижение. Правильно поставленные цели послужат действенным инструментом в работе с персоналом, который должен быть убежден в том, что поставленные цели реалистичны и достижимы, учитывают все особенности бизнеса и способствуют справедливой системе оценки работы каждого сотрудника.

Теперь, используя принцип *SMART*, необходимо правильно выбрать цель.

Правильно поставленная цель в соответствии с принципом SMART:

- в целях выполнения намеченных планов компанией (**согласование с общими целями**);
- вашему отделу (**конкретно кому?**);
- в течение одного месяца (**определение по времени**);
- необходимо продать 100 единиц продукции (**измеримость**);
- данная задача является выполнимой, учитывая продажи прошлого месяца, которые составили 90 единиц (**реальность выполнения**).

Принцип *SMART* должен стать неременным спутником руководителя при разработке планов и постановке целей. Только так возможно достичь непрерывности и эффективности процесса деятельности любой организации, который состоит из пяти основных этапов: анализа текущей ситуации, планирования деятельности с учетом имеющихся ресурсов, процесса выполнения данных задач, контроля над ходом проводимых работ и оценки всей деятельности (рис. 10.3.).



Рис. 10.3. Непрерывный процесс деятельности организации

Данный процесс содержит элемент постоянства. Каждый этап работы нуждается в анализе, планировании, выполнении, контроле и оценке. И вновь после выставления оценки эффективный менеджер переходит к этапу анализа проведенной работы. При этом главная задача – выяснить все сильные и слабые стороны, найти потенциал для более эффективной работы, скорректировать свою деятельность для улучшения показателей и достижения поставленных целей. Образуется замкнутый цикл. Он повторяется вновь и вновь до тех пор, пока не будут достигнуты запланированные цели.

10.3.1. Планирование управления продажами

Планирование управления продажами подразделяется на **планирование объема продаж** и **планирование стратегии продаж**.

В свою очередь, планирование объема продаж определяется:

- планированием продаж по времени;
- планированием продаж по месту.

Планирование продаж по времени

С точки зрения времени планы по продажам делятся на краткосрочные, долгосрочные и стратегические.

Стратегические планы – это разработанный и принятый определенный порядок действий на период более трех лет.

Стратегические планы призваны определить последовательность действий компании в перспективе изменяющихся условий. Исследование данных условий или факторов носит название *PEST*-анализа.

СПРАВКА. *PEST-анализ* (от начальных букв англ. слов: *Political, Economical, Sociological, Technological*). Обозначает анализ политических, экономических, социальных и технологических условий, в которых функционируют компания и рынок.

PEST-анализ:

P	<i>political</i>	политика
E	<i>economical</i>	экономика
S	<i>sociological</i>	социология
T	<i>technological</i>	технология

Стратегические планы носят более глубокий характер, чем другие виды планирования. Они начинаются с определения глобальных целей и миссии компании.

Миссия – это те идеи, ради которых существует бизнес.

Основные вопросы:

- Для чего мы занимаемся своим бизнесом?
- Какие цели мы преследуем?
- Чего мы хотим добиться в будущем?
- Какой мы видим свою компанию?
- Как мы будем взаимодействовать со своими клиентами?

Краткосрочные планы – это намеченный порядок действий по достижению поставленных целей продаж на период до одного года. Это может быть планирование на день, неделю, месяц, квартал, полугодие или год.

Долгосрочные планы – это тоже порядок определенных действий, но на период от 1 года до 3 лет.

Для разработки таких планов необходима полная информация о рынке, конкурентах, ресурсах компании, возможности привлечения дополнительных источников финансирования, внутренних бизнес-процессах в самой организации. В этом деле поможет проведение *SWOT*-анализа.

СПРАВКА. *SWOT-анализ*; от сокращенных английских слов: *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* – определение сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и существующих опасностей для более эффективного распределения ресурсов в деле достижения поставленных целей.

На основании полученных данных руководство определяет задачи, которые необходимо решить, чтобы добиться поставленных стратегических целей. Так они находят свое отражение в краткосрочных и долгосрочных планах компании. Эти планы непосредственно связаны с текущей деятельностью организации. Они часто обновляются и

корректируются в зависимости от результатов, которые были достигнуты компанией при достижении запланированных объемов продаж. Рассматриваемые планы призваны ответить на вопросы:

- Сколько всего необходимо продать продукции за определенный период времени?
- Какой должен быть при этом уровень маржи (наценка на продукцию в процентах)?
- Какова будет полученная прибыль?
- Каким будет ассортимент данной продукции?
- Какому количеству потенциальных покупателей она предназначена?
- По каким ценам и на каких условиях она будет продаваться?
- Какие меры по продвижению продукции необходимы?
- Какой потребуется бюджет?
- Кто будет осуществлять управление процессом продаж и обеспечивать его выполнение?

Планирование продаж по месту

Планирование продаж по месту связано с планированием объемов продаж каждым подразделением в структуре продаж и отдельно ее сотрудниками.

На практике существуют **три способа планирования продаж по месту**:

- снизу;
- сверху;
- комбинированный.

Основной вопрос в этих способах планирования – кто? Кто осуществляет процесс планирования в организации – руководители или подчиненные.

В первом случае (снизу) торговые представители самостоятельно (иногда вместе с менеджером) планируют свои продажи на определенный период времени и передают расчеты руководителю подразделения. Он, в свою очередь, на основании полученных документов формирует план продаж для всего отдела. Потом коммерческий директор или директор по продажам составляет общий план продаж всех отделов, который и утверждается генеральным директором или акционерами.

В случае планирования сверху план сначала формируется и утверждается на уровне высшего руководства компаний и затем передается в отделы продаж. После этого руководители отделов распределяют полученные объемы среди своих подчиненных, учитывая опыт работы, количество клиентов, закрепленную территорию, предыдущие продажи каждого из них.

Комбинированный способ планирования предполагает использование обоих способов. При этом процесс планирования идет с двух сторон. После проверки обоих планов принимается решение о его корректировке с учетом полученных данных как снизу (от подчиненных), так и сверху (от руководителей).

Для того чтобы понять преимущества и недостатки каждого из представленных способов планирования, необходимо рассмотреть их сильные и слабые стороны. Они представлены в табл. 10.7.

Таблица 10.7.

Сильные и слабые стороны разных видов планирования

Вид планирования	Сильные стороны	Слабые стороны
Снизу	Реальность достижения	Нет понимания приоритетов
	Высокая мотивация к выполнению	
		Недостаток знаний в области стратегии и ресурсов компании Возможность заниженных показателей
Сверху	Правильное определение приоритетов	Труднодостижимые показатели Низкая мотивация торгового персонала
	Знания в области стратегии	
	Возможность использования дополнительных ресурсов	
Комбинированный	Реальность достижения	Требует временных затрат и многочисленных согласований
	Разделенная ответственность	
	Возможность использования дополнительных ресурсов	
	Позитивный психологический климат в коллективе	

Как видно из табл. 10.7, наибольшее количество сильных сторон имеет комбинированный способ. Он позволяет избежать многих ошибок, учесть мнение и интересы различных групп торгового персонала, от высшего руководства до торгового представителя. При комбинированном способе планирования создается комфортный психологический климат в коллективе, что крайне важно для выполнения общего плана продаж и достижения фирмой поставленных целей.

10.4. Создание стратегии продаж

Первым шагом на пути создания стратегии является определение целей и задач компании.

Обычно в деловой литературе применяют оба эти понятия – «цель» и «задача». Разница заключается лишь во временных факторах.

Исходя из этого, **цель можно определить как конкретный результат, которого необходимо достигнуть за длительный период времени, используя имеющиеся ресурсы.**

Задача – это тоже конкретный результат, но его нужно достигнуть за более короткий период времени, используя имеющиеся ресурсы.

В дальнейшем, для простоты, в данной главе будет использоваться термин «цель».

Необходимо еще раз отметить, что цели всегда должны быть поставлены в соответствии с ранее рассмотренным принципом *SMART*. Это особенно важно в процессе управления продажами при определении стратегии. Цель первична. И от того, насколько она будет правильно и своевременно сформулирована руководителем, зависит и успех тех мероприятий, которые необходимо предпринять для ее достижения. Более наглядно такая зависимость отображена на рис. 10.4.

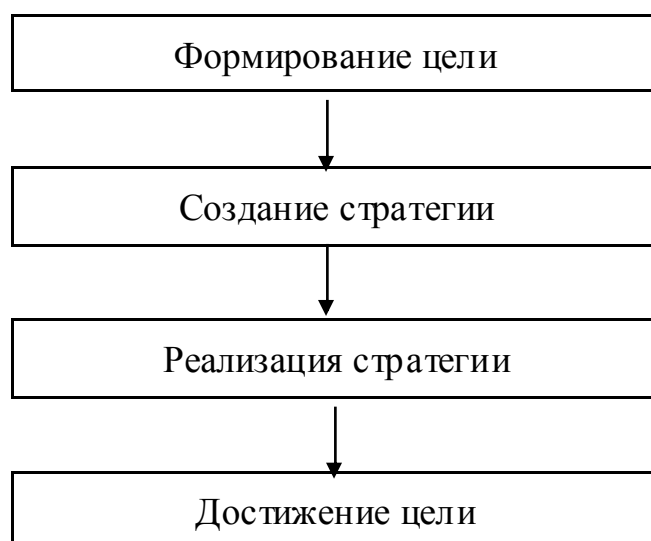


Рис.10.4. Зависимость между целями и стратегией компании

ПРИМЕР. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ КОМПАНИЙ

General Electric

Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйдя на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности.

Ford Motor Company

Удовлетворять потребности наших клиентов, производя качественные легковые автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых моделей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, дилерами и поставщиками.

McDonald's

Обеспечить постоянный рост компании и объемов производства, улучшение качества продукции и успешное продвижение торговой марки на мировом рынке, уделяя исключительное внимание клиентам и проводя широкую социальную политику.

Итак, цели определены. Дальше нужно ответить на основной вопрос: **КАК МЫ СМОЖЕМ ДОСТИЧЬ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ?** Эту задачу и выполняет стратегический план действий.

Стратегия - это план конкретных мероприятий, направленных на достижение поставленной цели.

Такой план индивидуален для каждой компании. Он может зависеть от многочисленных факторов:

- цель компании;
- использование новых технологий;
- получение дополнительных источников финансирования;
- изменения в продаваемом ассортименте продукции;
- коммерческая политика компании;
- условия работы с клиентами;
- защита от конкурентов или, наоборот, – наступательные действия;
- работа в новых каналах сбыта;
- реорганизация структуры и т. д.

Подобная деятельность может, как афишироваться компанией, так и проводиться без лишней огласки, что диктуется выбранными целями и стратегией компании.

Важно отметить, что во всех случаях создания стратегий руководитель получает ценные преимущества в виде возможностей для осуществления своей успешной деятельности.

Возможности, которые получает руководитель при наличии стратегий:

- управлять процессом продаж: ставить задачи, организовывать их выполнение, контролировать процесс и проводить его анализ;
- эффективно работать с торговым персоналом – мотивировать, обучать и контролировать;
- тесно взаимодействовать с другими отделами компании;
- быстро и правильно реагировать на изменения на рынке или внутри компании;
- улучшить результаты компании в области объемов продаж и получаемой прибыли;
- правильно осуществлять долгосрочное планирование;
- выглядеть профессионалом.

Следует отметить, что перечисленные выше возможности перейдут в реальные результаты только при проявлении воли, соответствующих знаний и умения руководителя.

10.4.1. Условия формирования стратегии

На формирование стратегии компании оказывают влияние многочисленные внутренние и внешние факторы. Они играют решающую роль при выборе компанией плана развития и его дальнейшего осуществления. Так как эти условия постоянно меняются, то вынуждены меняться и стратегии фирмы. Рассмотрим эти факторы более подробно.

Внешние факторы

Внешние факторы – это те условия формирования стратегии компании, которые складываются объективно и не зависят от ее деятельности. К ним относятся следующие факторы:

- политические, социальные и экономические условия в стране или регионе;
- экономическая ситуация в отрасли;
- действия конкурентов.

Внутренние факторы

К внутренним факторам относятся те условия формирования стратегии, которые находятся в рамках деятельности самой организации.

Внутренние факторы формирования стратегии:

- активы и ресурсы компании (материальные и нематериальные);
- возможности, которые могут быть использованы для развития фирмы;
- личные качества, уровень знаний и навыков, амбиции руководства компании.

10.4.2. Оценка эффективности существующей стратегии

Для того чтобы компания была успешной и достигла установленных целей, руководителю необходимо знать, насколько эффективна существующая стратегия продаж. Как это можно сделать? Существует несколько способов.

Способы определения эффективности существующей стратегии:

- анализ выполнения плана продаж;
- *SWOT*-анализ существующих процессов в компании;
- анализ издержек.

Анализ выполнения плана продаж

Основным критерием эффективности существующей стратегии продаж является выполнение плана продаж за определенные периоды времени. Здесь необходимо выяснить следующее:

- степень выполнения плана продаж за определенный период времени;
- возможные причины, по которым план не был выполнен;
- влияние внутренних и внешних факторов на процесс продаж;
- произошедшие изменения в ассортименте продукции;
- изменения в ценовой политике;
- эффективность маркетинговых программ продвижения товара;
- уровень ротации торгового персонала;
- степень подготовки и мотивации торговых представителей;
- размеры дебиторской задолженности;
- изменения в клиентской базе.

Каждый из перечисленных пунктов может влиять на выполнение плана продаж. Поэтому необходимо провести тщательный анализ проделанной работы. Полученная информация послужит основой для проведения *SWOT*-анализа.

SWOT - анализ процессов, существующих в компании

Задача проведения такого анализа заключается в определении сильных и слабых сторон процесса продаж, существующих опасностей и угроз. Техника проведения *SWOT-анализа* заключается в получении информации и распределении ее по основным направлениям, как показано в табл. 10.8.

Таблица 10.8. *SWOT* – анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Все имеющиеся ресурсы компании, способствующие выполнению поставленных целей	Отсутствие каких-либо ресурсов, препятствующее достижению поставленных целей
Возможности	Угрозы
Потенциал компании, который может быть использован для достижения поставленных целей	Причины, по которым поставленные цели могут быть не достигнуты

Основные правила работы руководителя при использовании *SWOT*-анализа:

1. Укреплять сильные стороны и использовать их для достижения поставленных целей.
2. Постоянно работать над слабыми сторонами, стараясь их изменить или превратить в возможности для компании.
3. Возможности компании необходимо трансформировать в сильные стороны и максимально эффективно использовать их для достижения поставленных целей.
4. Предотвратить наступление угроз.

Анализ издержек

Анализ издержек является одним из действенных способов проверки эффективности существующей стратегии. Особенно важно это для сферы производства и продажи товаров широкого потребления, где продавцы часто предлагают покупателям одинаковые потребительские товары и услуги. Именно тогда большое значение приобретает существующая стратегия компании по издержкам.

Основные издержки компании:

- исследования для разработки новых видов продукции;
- производство товара;
- учет, хранение и транспортировка продукции;
- процесс продаж и маркетинговые мероприятия по продвижению продукции;

- послепродажное обслуживание клиентов.

Главным индикатором успешной стратегии по издержкам являются цены на конечную продукцию. Это означает, что менеджерам компании необходимо решить все вышеперечисленные задачи и обеспечить приемлемые цены на товар, поддерживая постоянный покупательский спрос.

Если рассматривать процесс продаж любой компании, то здесь основные издержки складываются из следующих факторов:

- деятельность торговых представителей (их поиск, зарплата, премии, компенсации, обеспечение инструментами продаж);

- работа по обучению, контролю и мотивации торгового персонала руководителями отделов продаж;

- поиск новых клиентов и поддержание отношений с существующими партнерами (командировки, выставки, реклама в СМИ, программы поддержки дилеров и дистрибьюторов, вознаграждения по итогам работы, собрания и конференции);

- маркетинговые программы продвижения продукции (разработка программ, оплата услуг маркетинговых агентств, реклама в СМИ, изготовление инструментов для проведения рекламных компаний, оплата работы дополнительного персонала по продвижению продукции в местах продаж);

- поддержание отношений с общественностью (конференции, собрания акционеров, статьи в журналах и газетах, выступления на радио и телевидении, сайт в Интернете);

- работа аналитических агентств (исследование рынка, отдельных областей, изучение потребительских предпочтений, создание фокус-групп, проведение телефонных опросов, интервью).

Дополнительные расходы приводят к росту цены на предоставляемый товар, и, как правило, снижают конкурентное преимущество компании. Существует большая вероятность того, что потребитель переключится на другой товар, с более низкой ценой, и товар, предлагаемый компанией, потеряет спрос.

Анализируя ситуацию с издержками и сравнивая ее с ситуацией конкурентов, руководитель компании сможет оценить правильность выбранной стратегии и в случае необходимости внести в нее коррективы.

10.4.3. Виды стратегий

Коммерческой организации необходимы различные виды стратегий, которые, как мы уже выяснили, представляют собой конкретные планы по достижению поставленных целей. Стратегии определяют: что делать, когда делать и кто будет это делать.

В табл.10.9. приведены виды стратегий компании, их содержание и названы лица, ответственные за их разработку и осуществление.

Таблица 10.9. Виды стратегий компании

Вид стратегии	Содержание стратегии	Ответственное лицо
Клиентская	Определение потребительского сегмента, его характеристика и отличительные свойства. Ответ на вопрос: «Почему именно потребители этого сегмента являются нашими клиентами?»	Руководители компании, отделов маркетинга и продаж
Ассортиментная	Разработка ассортиментного портфеля в виде предложения потребителям товара или услуги с целью создания наиболее устойчивого спроса на продукцию и получения запланированной прибыли	Руководители компании, отделов маркетинга и продаж
Ценовая	Создание ценового диапазона на ассортимент товаров с целью удовлетворения потребностей покупателей и сохранения спроса на продукцию компании по установленным ценам	Руководитель компании (руководители отделов продаж и маркетинга)
Географическая	Определение географических границ при продаже всего ассортимента продукции	Руководители компании и отдела продаж
Организационной структуры	Определение вида организационной структуры (линейной, функциональной, линейно-функциональной, матричной) для наилучшего выполнения поставленных задач	Руководитель отдела продаж
Работа с персоналом	Разработка методов и способов обучения, мотивации, контроля, аттестации и ответственности торгового персонала	Руководитель отдела продаж
Бизнес-процессов	Определение наиболее эффективной схемы взаимодействия всех отделов компании для выполнения поставленных целей	Руководители компании, отделов
Корпоративной культуры	Разработка и внедрение элементов корпоративной культуры, отражающих миссию компании и ее особенности	Руководители всех уровней

Руководитель коммерческой организации должен помнить, что стратегии находятся в постоянном развитии. На рынке периодически появляется что-то новое, на что нужно реагировать: новый товар, изменение цен на услуги, введение дополнительных квот или ограничений, строительство нового производства, изменение организационной структуры у конкурента, рост стоимости потребительской корзины и т. д. В результате ответных шагов самой компании на эти изменения происходит и изменение в стратегиях. Иначе компания рискует отстать от потребностей рынка и оказаться под угрозой со стороны своих конкурентов. А это приводит к замедлению процессов развития и потере позиций на рынке. Поэтому задача усовершенствования стратегии практически бесконечна и требует от ответственных лиц постоянного и серьезного внимания к этому вопросу.

10.5. Создание организационной структуры

Эффективный процесс продажи во многом будет определяться организационной структурой, способной осуществить стратегию компании.

Организационная структура – это внутреннее устройство компании, позволяющее наиболее эффективно осуществлять взаимодействие между сотрудниками, занятыми различными видами деятельности, для достижения поставленной цели.

10.5.1 Типы организационной структуры

Существуют различные типы орг. структур. Различие их основывается на целях организации, имеющихся средствах и способах их достижения.

Рассмотрим следующие типы организационной структуры:

- Линейная;
- Функциональная;
- Линейно-функциональная;
- Горизонтальная.

Линейная организационная структура.

Один из самых простых типов организационной структуры, где вся власть направлена сверху вниз (Рис. 10.5.). Такой тип, как правило, применяется в небольших и средних компаниях. Он не требует больших затрат и предполагает быстрое принятие решения руководителями фирмы.



Рис. 10.5. Линейная организационная структура

Функциональная организационная структура

Данный тип основывается на видах деятельности сотрудников, выполняющих различные задачи в компании.

Например, торговый представитель согласно своим функциональным обязанностям подчиняется директору по продажам. При функциональной орг. структуре менеджер по маркетинговым исследованиям дает указание торговому представителю выполнить ту или иную работу. При этом нет необходимости действовать через директора по продажам (рис. 10.6.)



Рис.10.6. Функциональная организационная структура

Такая структура может применяться в компаниях с разнообразными товарными группами.

Линейно-функциональная организационная структура

Как правило, такой тип структуры применяется в организациях с большим количеством персонала и широким товарным ассортиментом, который продается на рынке массового потребления.

В этом случае руководители или специалисты других отделов, например, финансового, выполняют лишь функции по совету или консультации в отношении торговых представителей отдела продаж. Они могут консультировать сотрудников отдела продаж по необходимому документообороту с клиентом при осуществлении продаж, но не могут давать им прямых указаний (рис. 10.7.)

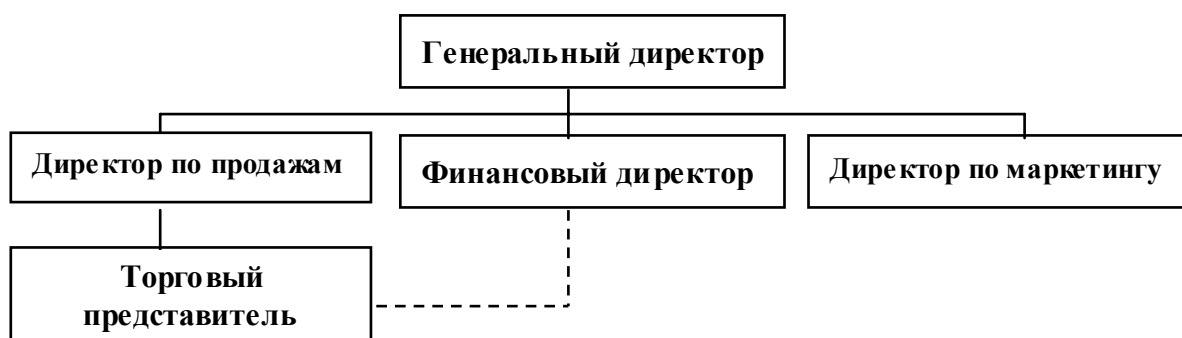


Рис.10.7. Линейно-функциональная организационная структура

Горизонтальная организационная структура

Этот тип структуры является наиболее сложным. Данная структура требует высокой степени развития и подготовленности самой организации и членов создаваемых команд. Немаловажное значение будут иметь уверенность руководства и доверие к такой форме взаимодействия сотрудников компании.

Горизонтальный тип отрицает границы между подразделениями. Формируются различные команды с пересекающимися функциями, которые работают на основе принципа самоуправления. Цель всех подразделений состоит в создании такого товара, который максимально удовлетворял бы потребности клиентов (рис. 10.8).



Рис. 10.8. Горизонтальная организационная структура

Отличительной чертой горизонтальной структуры является практическое отсутствие управляемости сверху и высокий уровень взаимодействия между всеми командами, когда каждый сотрудник чувствует свою личную ответственность и заинтересованность в результатах труда не только своего подразделения, но и организации в целом. Все представители такой фирмы подчинены единой цели и готовы сделать все для ее достижения. При этом работа каждого отдельного сотрудника становится более эффективной и целенаправленной.

10.5.2. Структура отдела продаж в зависимости от специализации. Типы продавцов

Разработанная и утвержденная стратегия компании определяет структуру отдела продаж и обязанности продавцов, призванных ее осуществлять.

Основные виды структуры отдела продаж:

1. Территориальная.
2. Товарная.
3. Потребительская.

Территориальная структура отдела продаж. Это наиболее простой вид структуры, если компания имеет ограниченный ассортимент продукции и не ставит перед собой глобальных целей по экспансии своего продукта. Преимущества такого вида заключаются в распределении четкой ответственности между продавцами на закрепленных за ними территориях: это могут быть области, как в границах города, так и в рамках целых географических регионов. Такое разделение возможно и в больших

масштабах в случае транснациональных компаний, где ответственность между менеджерами может быть разделена по странам и континентам. Другое преимущество при территориальной структуре отдела продаж заключается в возможности оперативного управления продавцами на всех этапах их работы: от проведения необходимого мониторинга данной территории и поиска потенциальных клиентов до предоставления отчетов по продажам. Однако следует сказать, что при этом на территориальных представителях ложатся дополнительные обязанности по проведению маркетинговых мероприятий или стимулированию сбыта.

Товарная структура отдела продаж. В случае если компания имеет очень широкий, разный по своему функциональному применению или технически сложный ассортимент продукции, структура отдела продаж должна быть товарно-ориентированной. Это означает, что продавцы в рамках компании отвечают за продажу только своего вида продукции. Явное преимущество здесь состоит в возможности для продавцов изучить свой товар и умело использовать этот фактор при осуществлении сделок купли-продажи. В качестве недостатка назовем дублирование обращений клиентов в такую компанию; им приходится иметь дело с разными продавцами разной продукции. К тому же и сами продавцы часто пересекаются друг с другом во время визитов или телефонных обращений к потенциальным клиентам. В этом случае важную роль должен играть менеджер отдела продаж, в обязанности которого входит контроль деятельности своих подчиненных при работе с клиентской базой.

Потребительская структура отдела продаж. В этом виде структуры доминирующую роль играют потребители. В зависимости от их классификации или местонахождения строят свою работу продавцы. Каждый из продавцов отвечает за продажу товара, предназначенного только для определенного вида потребителей. Преимущества заключаются в высокой экспертной подготовке продавцов, знающих своего потребителя и, соответственно, те свойства товара, которые данного потребителя могут удовлетворить. На языке продаж это означает проведение сделки и получение прибыли. Это очень важно для успешных продаж. И хотя такую структуру сейчас выбрали некоторые крупные компании, подобный путь развития не всегда способствует предотвращению конфликтов интересов между различными сегментами потребителей и продавцами. Имеет место пересечение интересов на одних и тех же географических территориях, что повышает издержки компании и снижает эффективность ее работы.

В каждой из рассмотренных структур работают продавцы, которые непосредственно осуществляют контакты с клиентами и продажу продукции. Между ними также существуют принципиальные различия по форме работы и выполняемым функциям.

Основные типы продавцов:

- **Приемщик заказов.** Один из самых распространенных и простых типов продавцов. Как правило, это не очень высокооплачиваемые сотрудники, работающие в офисе, основным инструментом работы которых является телефон. Приемщики заказов принимают звонки от клиентов, ведут предварительные переговоры и договариваются о проведении сделки. В основном эта работа строится на входящих звонках от клиентов при наличии постоянной и недорогой рекламы в СМИ. Преимущества для компании заключаются в наличии возможности постоянного приема звонков от потенциальных клиентов и привлечения их к работе с продукцией компании. Но при этом руководителю необходимо учитывать низкую подготовку приемщиков заказов в вопросах ведения переговоров и поиска новых клиентов.

- **Консультант.** Данный тип продавцов появился сравнительно недавно. Консультанты используются на одном из самых важных участков работы – в местах продаж, там, где покупатель принимает решение о покупке товара. В этот ответственный момент и появляется консультант, объясняя или показывая преимущества своего товара, стараясь побудить потенциального клиента к положительному решению о покупке.

Как показывают последние исследования, особенно эффективны консультанты в крупных розничных магазинах, когда перед потребителем находится огромное количество взаимозаменяемой продукции и ему нелегко сделать свой выбор. Эффективность работы консультантов измеряется: количеством проданного товара во время его работы. В зависимости от различных факторов продажи могут увеличиваться на 50-200%. Для руководителя сложности могут заключаться в организационной части: поиске, подготовке, обучении и контроле над деятельностью консультантов в местах продаж.

- **Мерчандайзер.** Другой действенный способ увеличить количество продаж товаров широкого потребления – это привлечь к работе мерчандайзеров. Они также являются активными продавцами и в условиях ограниченного места на полках магазинов отвечают за такую выкладку своего товара, которая обеспечивает наибольшую привлекательность данного товара в рамках розничного магазина. В отличие от консультантов мерчандайзеры, как правило, не вступают в контакт с покупателями и отвечают только за расположение продукции на полках. Соответственно расходы на их подготовку и обучение значительно меньше. Но для руководителя остается актуальным вопрос управления и оценки эффективности работы мерчандайзеров.

- **Торговый представитель.** Торговые представители являются наиболее распространенным типом продавцов. Именно они несут на своих плечах основную нагрузку по выполнению всех этапов работы продавца: планированию работы, поиску клиентов, подготовке к контакту с ними, проведению переговоров и презентации продукта, преодолению возражений, заключению сделки купли-продажи, администрированию и анализу. Этому

типу продавцов руководитель должен уделять первостепенное внимание. Во многом от них будут зависеть результаты отдела продаж по выполнению поставленных планов.

- **«Охотник».** Тип «охотников» распространен в компаниях, где особенно важно расширять список ключевых клиентов, тех, кто приносит компаниям большую часть прибыли. Для поиска таких клиентов и поддержания с ними долговременных отношений и используют специально подготовленных «охотников», имеющих более широкие полномочия, чем рядовые торговые представители, и подчиняющихся непосредственно директорам по продажам. Как правило, «охотниками» становятся наиболее подготовленные сотрудники из числа торговых представителей после 2-3 лет работы на первичных должностях. Задача «охотников» – не просто увеличение количества важных клиентов, но и постоянный рост объемов продаж.

- **Торговый представитель по работе с ключевыми клиентами.** Близок по своей работе к «охотникам» торговый представитель по работе с ключевыми клиентами. В их число также входят наиболее «продвинутые» торговые представители. В некоторых компаниях, учитывая важность клиентов, на этих должностях работают менеджеры. В отличие от «охотников» торговые представители по работе с ключевыми клиентами большую часть своего времени тратят на поддержание и развитие отношений с уже существующими ключевыми клиентами. Задача данного типа продавцов заключается в установлении таких отношений с клиентами, которые позволили бы компании иметь ярко выраженное конкурентное преимущество в виде лояльности данного покупателя. Это дает компании уникальную возможность существенно сокращать время и ресурсы на продвижение своего продукта. Специалисты такого типа высоко ценятся на рынке, и за ними идет настоящая «охота» с целью переманить в другие фирмы.

Библиографический список

1. Ньюмен Э. Кален П. Розничная торговля. Организация и управление / Пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.
2. В.В. Никишкин. Маркетинг (торговый маркетинг): Учебное пособие. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2002. – 174 с.
3. Ямагучи Т., Тадао. Путь торговли: пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 139 с.
4. Щур, Дмитрий Леонидович. Основы торговли. Оптовая торговля: справочник рук., гл. бухгалтера и юриста. - 3-е изд, перераб. и доп. - М.: Дело и Сервис, 2005. - 656 с. торговли).
5. Бакшт, Константин Александрович. Построение отдела продаж с "нуля" до максимальных результатов. - СПб. [и др.]: Питер, 2006. – 186 с.
6. Дашков, Леонид Павлович. Коммерция и технология торговли: учебник для студентов вузов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К , 2005. - 699 с.
7. Золтнерс, Андрис А. Стратегия продаж: организация продуктивной работы торгового персонала. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 485 с.
8. Снегирева В.В. Книга мерчендайзера. 2006
9. Канаян К. Мерчендайзинг. - М.: РИП-Холдинг, 2005. - 234 с.: ил. - (Серия "Академия рекламы").
10. Архипов, Владимир Евгеньевич. Маркетинг. Техника создания спроса. - М.: Вершина, 2005. - 300 с.
11. Деревицкий, Александр. Школа продаж. - СПб. [и др.]: Питер, 2005. - 270 с.: табл. - (Продажи на 100%!).
12. Голиков, Евгений Александрович. Оптовая торговля. Менеджмент. Маркетинг. Логистика. Финансы. Безопасность: учеб. - практ. пособие. - М.: Экзамен, 2004.
13. Шеелен, Франк М. Психология продаж: Что нужно знать, чтобы завоевать клиента: Пер. с нем. / Трэйси, Брайан; Франк М. Шеелен; С предисл. Брайана Трэйси. - М.: Интерэксперт, 2003. - 235 с.
14. Хопкинс, Том. Как стать мастером продаж: Пер. с англ. - М.: ФАИР-Пресс, 2001. - 384с.
15. Бохонова О. Ю. Современные SALES - технологии (техника продаж). - М.: Журн. "Управление персоналом", 2005. - 56 с.
16. Беляев, Виктор Иванович. Маркетинг: основы теории и практики: учебник для вузов. - М.: Кнорус, 2005.
17. Дурович А. П. Основы маркетинга: Учеб. пособие. - М.: Новое знание, 2004.
18. B2B – маркетинг: Разные подходы к разным типам клиентов. Полное руководство: Пер. с англ. 2004
19. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. 2002
20. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития: [монография] / А. Н. Асаул [и др.]; под ред. А. Н. Асаула. - СПб. : [Гуманистика], 2003. - 168 с.
21. Барановский С. И. Стратегический маркетинг : учеб. пособие для вузов / С. И. Барановский, Л. В. Лагодич. - Минск : ИВЦ Минфина, 2005. - 298 с.
22. Баркан Д. И. Управление сбытом : учеб. пособие / Д. И. Баркан. - СПб. : СПбГУЭФ, 2004. - 343 с.
23. Головлева Е. Л. Торговая марка. Теория и практика управления : учеб. пособие для вузов / Е. Л. Головлева. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Аспект Пресс, 2005.
24. Новый экономический словарь : 10 000 терминов / под ред. А. Н. Азрилияна. - 2-е изд., доп. - М. : Ин-т новой экономики, 2007. - 1088 с.
25. Трифионов П. В. Маркетинг: учеб. - метод. комплекс. -Ульяновск: УлГТУ, 2003.- 156с.
26. Котлер Ф. Маркетинг 21 века: пер. с англ. - СПб.: Нева, 2005. - 425 с.

27. Маркетинг и торговля: свыше 12 000 статей: новый англо-рус. толковый словарь / под общ. ред. М. А. Сторчевого. - СПб.: Эконом. шк., 2003. - 647 с.
28. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру. Как создать, завоевать и удержать рынок: пер. с англ. - 2-е изд., испр. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 294 с.
29. Шпитонков С. В. Эффективное управление продажами FMCG. Проверено опытом. – СПб.: Питер, 2006.
30. Никишкин В. В. Маркетинг розничной торговли. Теория и методология. ЗАО «Издательство «Экономика», 2003.
31. Управление розничным маркетингом. / Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2005. – XVI, 571 с.
32. Фарбер Б. 12 стандартных методов управления продажами и причины, по которым они немедленно эффективны. Изд-во: ЭКСМО, 2006.

Оглавление

Глава 1. Комплекс маркетинга в розничной торговле.....	4
1.1. Розничная торговля как вид деятельности.....	4
1.2. Маркетинг в розничной торговле.....	7
1.3. Различие между маркетингом и продажей.....	8
1.4. Особенности комплекса торгового маркетинга.....	10
Глава 2. Продукт в торговом маркетинге.....	15
2.1. Анализ розничной деятельности как продукта.....	15
2.2. Мультиатрибутивная модель торговой услуги.....	18
2.3. Формат магазина как следствие стратегии бизнеса	23
Глава 3. Распределение в торговом маркетинге	28
3.1. Процедура выбора месторасположения предприятия розничной торговли.....	28
3.2. Внутренняя планировка магазина	41
3.3. Мерчандайзинг	46
Глава 4. Ценообразование в маркетинге торговли.....	50
4.1. Оценка и контроль ценообразования в розничной торговле	51
Глава 5. Продвижение в торговом маркетинге	55
5.1. Методы продвижения в торговом маркетинге	55
5.2. Реклама	55
5.2.2. Разработка рекламной кампании в розничной торговле	60
5.2.3. Оценка эффективности рекламной кампании.....	65
5.3. Связи с общественностью	73
5.4. Стимулирование сбыта	74
5.5. Личные продажи	76
5.6. Инструменты продвижения в торговом маркетинге	79
5.7. Атмосфера магазина как материальное доказательство	82
Глава 6. Работа с персоналом	87
6.1. Основные функции деятельности торговых представителей.....	87
6.1.1. Этапы состояния покупательной способности	87
6.1.2. Принципы персональных продаж	88
6.1.3. Основные функции деятельности торговых представителей	88
6.2. Факторы, определяющие работу успешных торговых представителей.....	90
6.3. Планирование работы с персоналом.....	95
Глава 7. Сегментация и позиционирование в розничной торговле.....	103
7.1. Сегментация базового рынка.....	103
7.2. Позиционирование предприятия розничной торговли.....	107
7.3. Брендинг в розничной торговле.....	110
Глава 8. Потребительское поведение	117
8.1. Потребительское поведение в контексте розничной торговли.....	117
Исследование потребительского поведения	119
8.2. Основные теории потребительского поведения	120
8.3. Процесс формирования покупательского решения	125
Глава 9. Конкуренция в розничной торговле.....	131
9.1. Типы конкуренции.....	131
9.2. Теории развития конкуренции в розничной торговле	133
Глава 10. Продажи и их значение в деятельности торгового предприятия.....	140
10.1. Задачи управления продажами. Создание потребительской лояльности.	143
10.2. Этапы создания системы эффективного управления продажами.....	146
10.3. Процесс планирования. Постановка целей. Принцип SMART	147
10.3.1. Планирование управления продажами.....	149
10.4. Создание стратегии продаж.....	152
10.4.1. Условия формирования стратегии	154

10.4.2. Оценка эффективности существующей стратегии.....	155
10.4.3. Виды стратегий	157
10.5. Создание организационной структуры.....	159
10.5.1 Типы организационной структуры.....	159
10.5.2. Структура отдела продаж в зависимости от специализации. Типы продавцов	161

Учебное пособие

БРИЖАШЕВА Ольга Викторовна

МАРКЕТИНГ ТОРГОВЛИ

Редактор

Подписано в печать . . .2007.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная.

Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. .

Тираж 100 экз. Заказ .

Ульяновский государственный технический университет

432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

Типография УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.