

АНАТОЛИЙ ВАСИЛЬЕВ

1^{-Е}

ИЗДАНИЕ
О РАСПРОДАЖЕ
В РФ

РАСПРОДАЖА

СЕКРЕТЫ
ТЕОРИИ
И ПРАКТИКИ

ВАШ МАРКЕТИНГОВЫЙ
ЛИФТ

Анатолий Васильев

**Распродажа. Секреты
теории и практики**

«Издательские решения»

Васильев А.

Распродажа. Секреты теории и практики / А. Васильев —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-963146-6

Развитие рынка вынуждает конкурировать в новых, жестких условиях. «Попутчики» агрессивных бизнес-схем — избыток товара и необходимость борьбы с ним. Что противопоставить трудно управляемому накоплению? Избыточность превращается в угрозу, рушит не только экономику бизнеса, но и репутацию, отталкивает лояльного покупателя. Как решение привлекают акции — так распродажа заняла почетное место в управлении ассортиментом. Эффективным распродажам, их организации, оценке результатов посвящена эта книга.

ISBN 978-5-44-963146-6

© Васильев А.
© Издательские решения

Содержание

Об авторе	6
Резюме по книге	7
От автора	9
Благодарность	11
Введение	12
Глава 1.	14
Между прошлым и новым...	15
Что предпочесть – избыточность или дефицит?	17
Анализ товара, или «Учение Маркса всесильно»?	21
Перераспределение избыточных ресурсов	23
Место распродажи в процессе управления ассортиментом	25
Все начинается с прогноза и планирования	26
Предсезонные бизнес-процессы	26
Внутрисезонное планирование и операции	27
Действия при завершении сезона	29
Цикл управления ассортиментом	30
Распродажа как акция стимулирования	34
Правила управления ассортиментом с учетом факторов распродажи	37
Глава 2.	40
Потребитель. Начинает и выигрывает	41
Теневая сторона успешного бизнеса	43
Эволюция распродаж	44
«Унылая пора, очей очарование...»	48
Что скрывается за «распродажей»? Слова и смысл	50
Скидки, распродажи и ликвидации	52
Распространенные мифы о распродаже	55
Глава 3.	57
Причины акций и их классификация	58
Жизненный цикл и сезонность	59
Обстоятельства маркетингового характера	60
Акции потребительской активности	61
Смешанные акции	62
Системные конфликты типичной распродажи	62
Как не терять,	64
Конец ознакомительного фрагмента.	66

Распродажа. Секреты теории и практики

Анатолий Васильев

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

Корректор Н. Н. Хвалева

Иллюстратор А. А. Васильев

© Анатолий Васильев, 2019

© А. А. Васильев, иллюстрации, 2019

ISBN 978-5-4496-3146-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе

Автор книги **Васильев Анатолий** – создатель и руководитель торговой сети «Парижанка», генеральный директор PARISCLUB, международной группы компаний, работающей более 20 лет на рынке моды: женского и мужского белья, одежды для дома и сна, купальников и чулочно-носочной продукции.

Под его управлением компания прошла путь от небольшого магазина и дистрибуции в регионе до национальной торговой сети, с собственными разработками коллекций, производством, современной логистикой и распределительными центрами в Европе и Азии.

- Практик, автор ряда методик, которые делают группу компаний одной из самых технологичных на рынке, автор более 100 статей в профессиональных изданиях.

- Спикер и модератор на крупнейших мероприятиях и международных выставках: Salon International de la Lingerie (Paris), INTERFILER (Paris), CPM, Lingerie Show Forum (Москва).

- Сторонник передачи знаний и обширного опыта молодому поколению, читает лекции и проводит семинары, участник круглых столов и интервью газеты «Коммерсантъ», интернет-журнала «Секрет фирмы» и целого ряда бизнес-изданий.

- Владелец группы компаний: «Парижанка» (Россия), PARISCLUB (Россия), Wilgal Diff Vip Vip (Франция), ParisApparel V2A (Литва).

- Один из первых предпринимателей в мире моды, прорубивший «окно в Европу» сделкой М&А «слияние и поглощение», поглотившей французскую компанию с богатой историей, – сегодня, конкурируя с сильнейшими мировыми лидерами, демонстрирует уверенность российского бизнеса.

- Кроме того, Анатолий Васильев – руководитель семейного бизнеса, глава большой семьи, включающей на данный момент 16 человек, которые являются костяком бизнеса.

- **«Парижанка»** – ведущая компания на рынке мужского и женского белья, купальников и домашней одежды.

Визитная карточка бизнеса автора – успешность во всех каналах сбыта: собственные розничные магазины, развитие проекта франчайзинга, федерального оптового бизнеса, регулярные поставки в гипермаркеты, супермаркеты и интернет-магазины. Группа компаний занимает лидирующие позиции в таких областях, как информационные технологии, логистика, маркетинг, продажи, производство и дистрибуция.

Изложенные в книге методы и технологии использовались автором при проведении акций в управляемом им бизнесе. Собственный опыт плюс база для анализа позволили собрать и оценить обширную информацию, сформировать собственный взгляд на описываемые процессы. Знания потребительского рынка, наблюдательность дают возможность эксперту прогнозировать дальнейшую эволюцию низкоценовых акций, ликвидации избыточности или ухода от упущенных продаж.

Резюме по книге

Может показаться, что книга, которую держите в руках, продолжение бесконечной череды изданий, посвященных проблемам продаж, которые заполнили полки книжных магазинов. Разве можно придумать что-то новое в такой «древнейшей профессии», как торговля и продажи? На эту тему написано множество книг, причем основные идеи в них остаются неизменными на протяжении десятилетий. Цель процесса продажи, образ «идеального» продавца, методики завоевания и удержания клиентов – все эти вопросы, казалось бы, давно и хорошо изучены. Однако стремительное развитие рынка, появление множества почти неразличимых и конкурирующих друг с другом товаров, общедоступность моментально распространяющейся информации вынуждают современные компании конкурировать в абсолютно новых и довольно жестких условиях. «Попутчики» этих агрессивных бизнес-схем – избыток товара и острая необходимость борьбы с ним. Что же можно противопоставить регулярному, трудно управляемому накоплению, какие рецепты результативны? Избыточность превращается в угрозу, которая рушит не только экономику бизнеса, но и его репутацию, тормозит развитие и отталкивает лояльного покупателя. Бизнес в поисках быстрых решений вынужден использовать механизмы низкоценовых кампаний и сезонных акций – так распродажа стала занимать почетное место обязательного звена управления ассортиментом. Эффективным распродажам, их организации, оценке результатов и посвящена эта книга.

Изначально планировалось издание цикла «Распродажа – ваш маркетинговый лифт» **в виде трех книг**. Цикл является цельным исследованием в триаде «Акция—Магазин—Покупатель», с системным взглядом на сложные процессы и их взаимосвязи. Обсуждается нетрадиционный взгляд на акцию как синергетический феномен, процесс и достижение оптимального результата. Цель издания – рассмотреть распродажу не как сброс остатка товара, а конкурентный процесс, достигающий сразу нескольких продуктивных решений, – продвижения товара товаром.

Первая книга – **«Распродажа. Секреты теории и практики»** – посвящена описанию появления излишка товара и управлению ассортиментными запасами. Распродажа предлагается как инструмент решения конфликта избыточности и целесообразности цикличности акции. Кроме классификации в терминологии, анализируются операции с учетом жизненного цикла товара и потребительской активности, сезонности и маркетинговых решений. Отражены отличия распродаж для различных форматов бизнеса, усиление эффекта от совмещения параллельных акций, и прогнозируются угрозы несбалансированности и недостаточной продуманности. Теоретическая часть раскрывает цели, базовые понятия и основные параметры: временные рамки, фазы, периоды, специальные характеристики. Теме оптимизации, критериям и ограничениям посвящена глава, убедительно доказывающая потребность тонкой настройки механизмов распродажи. Не обойдены ключевые вопросы акционных цен и скидок, порядок действия и их корректировки. Как и практика применения скидок, восприятие аудиторией, рекомендации управления скидками, диапазоном и тактическим приоритетом. Обозначены ценность и специфика назначения дисконта для различных условий сбыта и категорий бизнеса. Описываются конкурентные факторы в условиях акции, как между соперниками, так и взаимовлияния внутри партнерских каналов сбыта.

На страницах идет профессиональный разговор с читателем о том, как переплетаются разные социальные смыслы и коммерческие цели, новые коллекции с уходящим товаром, возникшие ошибки и их неизбежные последствия. Помимо теоретических понятий, из книги можно извлечь и сугубо практическую пользу – в частности, научиться оценивать степень пригодности тех или иных рекомендательных механизмов акций, освоить ценовую науку продаж,

отыскивать цели под свою ситуацию. Содержание книги отвечает на вопросы: кто выигрывает от того, что современная акция в определенный момент оказывается сфокусированной на прошлом; какой реальный вес имеют и на какие принципы опираются успешные акции; какие ключевые параметры сверхважны. Как изменились практики акции за последнюю четверть века и есть ли смысл их регулярно проводить.

Вторая книга – **«Распродажа. Организация и проведение эффективной акции»** – своеобразный сборник инструкций с современным пониманием, описанием внутреннего устройства и внешнего эффекта акции. С помощью ориентиров, последовательно и убедительно объясняется, почему не надо презрительно кривить губу при упоминании распродажи. Книга поделена на разделы и главы таким образом, чтобы уделить внимание каждой из составляющих приемов результативной организации и проведения акции. Знакомит с проверенными моделями усиления эффекта, медиазапуска акции и максимального воздействия на посетителей. Отвечает на вопросы, что делает акцию привлекательной и как преодолеть главного врага покупателя – замешательство. Поэтапно разбирается обширный диапазон, начиная от операций на торговой площадке и до складского хозяйства, работа персонала в условиях нестандартных ситуаций, загруженности и наплыва покупателей. А также подготовка к акции витрин, товарных групп, магазина и внесение изменений в обычный ход технологии продаж. Включая завершающий этап анализа результативности и итогов.

Третья книга – **«Распродажа. Поведение потребителя в условиях низкого ценового давления»** – открывает секреты реакции покупателя на скидки и предложения в условиях акции. Особое внимание уделяется эмоциям, как основному двигателю и мотивации человека. Детально выясняются внутренние эмоциональные механизмы, диагностируется состояние человека через мимические факторы и жестикуляцию. Дается обзор наблюдений за поведением покупателей в магазине в акцию – не как «бесполых объектов», а с учетом гендерности, в сценариях парного посещения женщина—мужчина, женщина—женщина, возрастных и статусных особенностей. Классификация клиентов предполагает разные уровни, близкие как к научному, так и упрощенному варианту. Информация представлена в виде удобных для восприятия и запоминания конспектов, схем и таблиц.

Издание будет полезно:

- начинающим предпринимателям, которые хотят получить базовые знания о распродажах, работе с избыточностью;
- опытным бизнесменам в качестве справочного материала, который удобно всегда держать под рукой;
- управляющим и владельцам бизнеса, которые понимают, что якобы «лишний товар» – на самом деле, важная компонента успеха любой компании;
- менеджменту, проводящему обучение торгового и логистического персонала;
- всем, кого интересует профессиональный рост, мастерство и качественно новое отношение к ретейлу, проведению акций и работе с ассортиментом.

От автора

Расскажу, чему обязана книга своим появлением на свет, полагаю, это снимет часть вопросов к автору. Как в анекдоте – «чукча не писатель, чукча – читатель», никогда не претендовал ни на лавры писателя, ни на авторитет консультанта. Сферой интересов всегда оставалось построение и развитие собственного бизнеса. Розничный и оптовый бизнес рос и развивался, проблемы решались интуитивно или после обращения к «узким специалистам», иногда было достаточно изучения специальной литературы. Так все и продолжалось бы, если б не одна проблемка, которая росла вместе с бизнесом и упорно не хотела решаться. Имя проблемы – остатки, избыток товара и связанные с этим вопросы, очень близкие по духу вечным русским вопросам: «Кто виноват?» и «Что делать?».

Привычный метод изучить бизнес-литературу не привел к результату – как ни старался, не нашел ни в России, ни за рубежом. Обратился к консультантам, но их невнятные советы не давали ни необходимой глубины, которая действительно решала бы проблему, ни гарантий малейшего успеха. Ознакомившись с десятком программ семинаров, с сожалением уяснил, что консультанты-теоретики далеки от этой проблемы, а мнимое разнообразие семинаров вызвано зачастую только специфичностью подачи материала самим тренером. Более того, показалась непонятной вера многих представителей консалтинга, что сама по себе тема не достойна их внимания, чего не сказать о собственниках, вложивших в закупки значительные деньги.

«Раскопки» продолжались, а отсутствие результата все более укрепляло внутреннюю убежденность, что тема актуальна и не может остаться без решения. Так в томительном ожидании пребывал несколько лет, но мои ожидания так и остались ожиданиями. Чего не могу сказать о нарастающей проблеме – болезненной потребности ликвидации остатков, которые по факту стали критическим фактором развития бизнеса. Риторический вопрос: «С этим надо что-то делать?!» – привел к проверенному жизнью правилу – «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих». Ничего не оставалось, как принять решение систематизировать и обобщить материал, накопившийся за годы работы в бизнесе, ведь когда чем-то занимаешься, невольно накапливается пласт информации по интересующему предмету.

Желание оформить материал в виде книги пришло намного позднее, в основном по просьбе оптовых и розничных партнеров. Так родилась идея, а затем **первая и пока единственная книга в России о распродаже**, о теории и практике ее проведения. Изначально, не претендуя на выполнение слишком масштабных задач, предполагал остановиться лишь на проблеме ликвидации товарного избытка, но тема оказалась не только шире, но и гораздо глубже. Пришлось затронуть как отдельные условия развития акции распродажи и ее составляющих, так и поведение потребителя в условиях низких цен.

Уместно сразу объясниться, не стремился опираться на массу фактов и разнообразие примеров, понимаю, читателями это может рассматриваться как недостаток книги, но есть веские причины, которые еще отметил «отец японского чуда» Уильям Эдвардс Деминг (Deming W.): «... *Никакое количество примеров не создает теории. Как и опыт не учит ничему, пока он не изучается с помощью теории*». Предлагаю иной подход, если есть намерения идти дальше, не топтаться на месте, не копировать заявленный успех, не всегда успешный, а то и сомнительный.

«*Большинство книг написано не для того, чтобы научить познающего, а чтобы показать, чему научился и что узнал автор*», – исключительно точно подметил Гете И. В. Не скрываю этого, наоборот, хотел бы поделиться тем, чего ранее не знал, чему научился за годы развития бизнеса. Давайте разбираться, предлагаю информацию и свою компанию, мысли и практический опыт. Признаюсь, что работа над материалом книги породила много идей, которые не вошли в эту книгу. Не позволил формат издания. Всегда буду рад поделиться,

пишите автору по адресу anatoly@parizhanka.ru. Все отзывы будут с вниманием и благодарностью приняты.

Благодарность

Хочу с благодарностью перечислить здесь тех, чье участие в моей работе над книгой сделало ее такой, какая она получилась.

Спасибо Марине Васильевой, терпеливой супруге и надежному партнеру в бизнесе, которая помогала мне жить, пока писал эту книгу. За внимание, которое оказывала многие годы, за любовь, воспитательные разговоры и теплые чувства. Была примером высокой работоспособности и преданности нашему Делу. За то, что вдохновляла меня и освободила драгоценные часы, которые смог посвятить работе над книгой.

Спасибо моей яркой, многочисленной семье-команде: Васильевым Алексею и Марианне, Андрею и Екатерине, Александру и Насе Чайка, Вятюшиным Вадиму и Катерине, благодаря которым вышел в понимании проблем семейного бизнеса на совершенно новый уровень. Признателен своим преемникам — замечательным внукам и внучкам, которые постоянно напоминают о смысле жизни и ценности внутренних отношений. Дорогие мои, ваш критичный взгляд со стороны был очень важен, работать и учиться у вас — мой восторг и счастье отца.

Спасибо Владимиру Глуховскому, человеку с незаурядным характером, за усилия убедить меня мобилизоваться, взяться вновь за рукопись после многолетнего перерыва. Коллеге и другу, настаивающему на мнении, что опыт и книга открывают новые главы в жизни и последователей. Являясь с самого момента знакомства примером креативности и профессионализма, вместе с командой «ИнфоПространство» создавшему уникальный проект и знаковое событие в мире моды Lingerie Show-Forum. Lingerie Club, предложившему «EVENT-ХОЛЛ» — лучшую площадку для лекций, семинаров, продвижения идей, мыслей и полезных тем.

Спасибо моим коллегам, сотрудникам компании «Парижанка», опыт которых много лет держит компанию на плаву, постигая новые и новые рубежи, за работой которых приятно наблюдать и восхищаться профессиональному росту. Именно вы побудили меня задуматься над написанием книги о распродаже.

Спасибо слушателям моих лекций и участникам тренингов об управлении ассортиментом, о распродажах и том, что связано с бизнесом. Благодаря общению с вами книга приобретала стройность изложения и структуру, выделялось действительно ценное и важное для бизнеса.

Спасибо моим партнерам по бизнесу и клиентам, работать с вами было всегда поучительно, интересно и полезно. Ваши оптимизм, изобретательность неистощимы, а результаты так же ценны для меня, как и для вас.

Благодарю и тех, кого не упомянул. Коллеги, без вашей поддержки и понимания, одобрения и участия эта книга попросту никогда не была бы написана.

Васильев Анатолий

Введение

Всегда удивлял тот факт, что есть темы в бизнесе, многократно, с различных сторон и разной степенью детализации описанные, им посвящены продвинутые теории, прописаны часто взаимно противоречивые выводы. Но подобной тщательной препарации не удостоились целые направления и отдельные технологии бизнеса. Таким недостаточно изученным и не удостоенным внимания моментом является часто проводимая акция стимулирования сбыта товарного остатка – распродажа.

Что бы ни говорили и как бы ни относились, не заметить это явление невозможно. Распродажа занимает в настоящее время весьма почетное место в технологии продаж многих торговых и производственных компаний. При этом часто приобретает такие сложные и замысловатые формы практической реализации, наполняется настолько скрытым маркетинговым подтекстом, что требуются усилия, чтобы осмыслить механику этой акции.

Распродажа как процесс сбыта, как инструмент управления ассортиментом, набирающий силу, но плохо изученный и практически не описанный специалистами. Почему? Есть различные версии: и то, что «здесь и так все ясно... и уже обсасывать просто нечего», и то, что эти процессы плохо поддаются формализации, так как слишком индивидуальны и в каждом отдельном случае специфичны... Извините, но ни с одним утверждением согласиться не могу.

Избыток товара – критический фактор, тормозящий развитие бизнеса. Трудно найти персонал, которого не касалась бы проблема товарных остатков и способа ликвидации, невозможно найти структуру, деятельность которой не влияла бы на размер «замороженного» продукта.

Давно заметил, что распродажа – это тема, на которую менеджеры компаний редко рассуждают с большим энтузиазмом. С одной стороны, распродажа – часто главная причина натянутых отношений с хорошим партнером, источник конфликтов внутри компании, так как экономисты и руководители представляют себе распродажу иначе, чем работники, контактирующие с покупателем. С другой стороны, распродажа – мощное конкурентное оружие, которое обнажается, чтобы без сантиментов отхватить долю рынка. Да, вот такая неоднозначность прячется за видимой простотой, если не сказать примитивностью.

Некоторые занимают пассивную позицию, другие – оптимисты – используют отточенный механизм акции как упреждающий ход, достигают коммерческих и финансовых целей. Что же их отличает? Взгляды, мысли и действия...

Те, кто активно использует распродажу, мыслят и действуют иначе, чем те, кто привык к пассивному отношению к товарным остаткам. Вроде все на поверхности – в основе распродажи лежит ценовое стимулирование, однако и тут есть масса тонкостей. При профессиональной организации акция приобретает совсем новое звучание, параллельно «нагружается» маркетинговыми целями и решаются сложнейшие задачи, которые кажутся совсем не свойственными, а иногда даже несовместимыми.

Работая над материалом, было интересно узнать мнения опытных менеджеров, ранее пересекавшихся с проблемой распродаж. Благодарен многим за помощь и профессиональное обсуждение темы, но были и потрясающе обескураживающие мнения. Как отнестись к советам типа «Не парься, сливай остатки, и все, нет проблемы», «Все – минус 50% или 70%, и все решение»? Не хочу обидеть уважаемый менеджмент, но твердо убежден, что по отношению к вопросу управления товарным остатком можно сделать определенный и весьма важный вывод о профессионализме ряда служб и персонала, целостности их видения бизнеса.

Цель книги – не только описать стратегию и тактику, но и обобщить опыт в виде основы для разработки собственных программ разворачивания акции, предложить пригодные, проверенные рекомендации. Хорошо знаю, что даже у тех, кто проводит распродажу не один год,

обычно опыт распылен по организации, плохо систематизирован, не обобщен. Буду очень рад, если материал книги позволит сравнить и, возможно, пересмотреть отдельные моменты собственных технологий.

Глава 1.

Эффективное управление ассортиментом

Человечество подходит к решению задачи, над которой билось много столетий. Удовлетворение базовых потребностей в питании и одежде в развитых странах перестает быть проблемой, превращая современную цивилизацию в «общество изобилия». Но, добившись этого за счет рынка, общество столкнулось с обратной стороной изобилия, новой проблемой – чрезмерностью. Излишки лишь на первый взгляд невинны и беспроблемны, не возвращая затраченные усилия и труд, потребляют с избытком огромные ценные ресурсы. Так как избыточность носит локальный характер, решение лежит в распределении продукции, но на нетрадиционных условиях, прежде всего ценовых, открывая доступ к широкой потребительской аудитории. Поэтому бизнес делает самое меньшее, что должен сделать в качестве ответа на избыточность, и самое большее, что может себе позволить в этой ситуации, – начинает продавать по сниженным ценам или, говоря проще, запускает распродажу. В этом отношении, как инструментальный бизнес-культуры, распродажа – меньшее зло, чем любое другое, как в экономическом смысле, так и социальном.

Разумеется, избавиться от избытка товара в конце сезона или жизненного цикла можно различными способами: от передачи на безвозмездной основе пожилым и малоимущим до физической ликвидации или возврата поставщику, если есть на то договоренность. Но как придать регулярность сбыту сезонного товара и оживить продажи товарных направлений, чей сбыт переживает застой, если не через продуманную акцию? Можно ли без потерь репутации и финансов, безболезненно для себя и покупателя сменить поставщика из-за низкого качества?

Почему именно акцент на ценовую распродажу? Почему рассматриваем этот сценарий – там, где приемлемо, – как самый результативный в поединке с излишком?

- Во-первых, распродажа сама по себе инструмент весьма гибкий, доступный практически для любого канала сбыта или размера бизнеса. Даже те ограничения, которые жестко существуют, в меньшей степени ограничивают в маневре, чем иные.
- Во-вторых, есть высокая вероятность, что профессионально проведенная распродажа возвращает оборотные средства с прибылью, а не с гарантированными потерями. С точки зрения экономики такой вариант максимально удовлетворяет бизнес.
- В-третьих, распродажа вне конкуренции, принимая в расчет динамику, факторы краткосрочности и массовости в атмосфере ценовой привлекательности.
- Наконец, распродажа имеет массу сопутствующих позитивных эффектов для бизнеса, если не рассматривать ее лишь как обреченный слив. Это и параллельный вывод нового товара на рынок, и привлечение новых категорий покупателей, тестирование нового рынка, и брошенный вызов конкуренту. Вся та гамма плюсов, о чем пойдет речь в этой книге.

Хочется верить, что буду достаточно красноречив и аргументирован, чтобы уважаемый читатель понял, что акция распродажи – это серьезная технология, способная дать импульс для роста. Оставим пока за кадром рассуждения, рассмотрим вопрос, является ли избыточность товара фатальной, анализируя с точки зрения функциональности и востребованности.

Между прошлым и новым...

*«Между прошлым и новым заблудиться так просто, Между прошлым и новым – непростые вопросы, Непростые ответы...»
(Самойлов Вадим, лидер гр. «Агата Кристи»)*

Конкуренция переросла в гиперконкуренцию, для которой характерен тот факт, что компании уже могут производить больше товаров, чем способны продать, и разрыв между производственным потенциалом и сбытовым стремительно увеличивается. Так формируется избыток в системах сбыта, что отражается в первую очередь на условиях и формах продвижения. Однако рынок сам по себе не автомат, преодолевающий диспропорции развития и перестраивающий поведение людей. Лишь экономические субъекты в процессе развития меняют ситуацию и гарантируют реализацию тех или иных отношений. На роль таких важнейших регуляторов «производство – рынок», по моему убеждению, претендуют стратегии, сердцевина которых – ценовое стимулирование. Алгоритм распродаж отражает будущую деятельность производства, раздвигает пространство рынка и освобождает место для всего нового.

Начинать новое всегда сложно – сложнее, чем что-либо заканчивать. Если поразмыслить, понятия «конец» и «начало» в циклическом процессе крайне условны и взаимно противоречивы, но дихотомия довольно интересная. При внешней абстрактности наблюдение имеет практические следствия – разработка, как и производство, обязана не только прогнозировать активный этап продвижения, но и учитывать поведение, влияние товара на рынок в окончательной фазе и даже после... Покажется пафосно, но все же рискну – все, как у людей: печальная истина Memento Mori («Помни о смерти») касается и уходящего ассортимента, трансформируясь в идеальную рыночную формулу. Отсюда следует – любой бизнес обязан владеть формами самоорганизации и влияния на рынок, как действенным регулятором, поддерживающим успех в заданных пределах, еще и при резком изменении ситуации.

Постоянное стремление успеть за движением рынка, привлечь клиентов новым товаром оборачивается *избыточностью* товарного запаса, не проданного за сезон, образованием стока (от англ. Stock – запас). Чаще всего это товар, не имеющий перспективы быть реализованным в течение следующего периода или сезона, требующий существенного снижения цены. Проблемность стокового товара проявляется в различных вариантах, таких, например, как отсутствие ходовых размеров товара, предпочтительных цветов или комплектности модной продукции. Или физическое и моральное старение технического продукта, близость к завершающей стадии жизненного цикла, нахождение его на последней фазе. По сути, найти прямого «виновника» излишка то легко, а то не так-то и просто, к избыточности товара в системе сбыта приводят самые разные, часто неожиданные моменты. Без претензий назвать всю гамму возможных причин отметим только некоторые – короткий период сбыта (например, в моде – сезон), ошибки в заказе и закупке, резкие изменения в предпочтениях потребителя, недостаточная мотивация торгового персонала, отклонения в характеристиках товара или его новизна, как и неготовность рынка его принять.

Даже если гипотетически представить, что был сформирован оптимальный объем запаса в текущий сезон, какие могут быть гарантии, что в следующем цикле «заказ – поставка» не будет допущен промах и не появится неприятность в виде избытка? К определенному моменту все равно будем подходить с некоторым излишком, разумеется, если дефицит не создается искусственно. Какой инструментарий можем предложить для эффективного исправления ситуации? Только комплексный, от организационных мероприятий до технических, нацеленных на регулярное решение подобных проблем. Более того, это должно стать обычным завершающим технологическим этапом в жизненном цикле товара, обеспечива-

ющим эффективность и приемлемую финансовую или иную планируемую отдачу. То есть должно стать стандартом компании, обязательным бизнес-процессом.

Берусь утверждать, компания, не освоившая этот технологический этап, с высокой вероятностью рано или поздно будет «раздавлена» грузом избыточного веса товарного остатка. А затоварившись, вынуждена будет покинуть рынок. Известно, что из каждых 100 вновь созданных фирм 75 исчезают, не просуществовав и пяти лет, главной причиной кончины является неудачное управление, и в немалой степени связанное с управлением ассортиментом.

Если для модного бизнеса характерна привязка акций распродаж к концу торгового сезона, то для магазинов других профилей, например, промышленных товаров, сроки и длительность акции могут определяться другими причинами – от необходимости вывода нового продукта на рынок до агрессивной борьбы с конкурирующими компаниями в сегменте рынка. В условиях необходимости постоянного обновления ассортимента в магазинах, получения новых и сезонных коллекций период активных продаж и жизненный цикл предложения на рынке резко сжимается, и, как выше отмечали, в этом случае сток неизбежен. Очевидно, сток – это «замороженные» в товаре деньги, что понижает как эффективность работы за сезон, так и объемы новых закупок. Часто бывает по каким-то причинам, например, неблагоприятные погодные условия, неточный прогноз потребления, ошибки при определении цены, действия конкурентов, – и в итоге товар заказывается в избыточном количестве. Или, при неразумном подходе к ценообразованию, товар после лишь незначительной уценки может долго пылиться на полках магазина либо того хуже – на складе. В итоге полная продажа товарного запаса может растянуться на неопределенный, трудно прогнозируемый срок.

Нелегко подсчитать даже профессионалам, какие потери влечет недополученная прибыль за счет снижения оборачиваемости и неэффективного использования торговых и складских площадей. Напомню, что принятое понятие «совокупная стоимость владения» – не только цена стоимости затрат на приобретение запаса, но и все затраты, связанные с обработкой и хранением товара. Уточню – за все время оборота. Настолько очевидна истина, что не поддается никакому оспариванию: самое разумное – скорейшая распродажа. Но все же давайте без иллюзий на этот счет! Распродажа – не такой примитивный инструмент, как кажется на первый взгляд, она должна быть логично организована, эффективно проведена, а ее итоги – тщательно проанализированы. Потребность в итоговом анализе акции вообще трудно переоценить – это истинно «золотой фонд» компании и бесценный опыт управления запасом.

При отсутствии в арсенале традиций организации распродажи бездумный подход к проведению акции таит немалые риски для компаний. Распродажа ряда товара способна привести к снижению интереса к другим близким позициям или к стагнации продаж товара по окончании акции. К примеру, побочным эффектом снижения цены на один вид товара может стать существенное сокращение продаж другого – и как правило, более дорогого. Известна и другая проблема, когда после распродаж потребитель запасается товаром по сниженной цене, что приводит к снижению продаж длительный период после акции. Проявляют себя и другие серьезные риски, о которых организаторы могут изначально не подозревать. Одним словом, акцию принимать нужно, как лекарство: по необходимости и очень аккуратно. И не без наблюдения за последствиями специалиста! Ирония ситуации в том, что распродажи проводят многие компании, но по абсолютно непохожим схемам и с разными целями. Если одни способны лишь ликвидировать часть товарного остатка, то другие компании при этом решают параллельно массу иных жизненно важных проблем, что позволяет им к новому циклу обновления подойти не только без ощутимых потерь, но и набрать вес и неплохие очки на том же рыночном пространстве. Все зависит от поставленных перед исполнителями задач и их возможностью. Фокус же зачастую заключается в том, что решением задач в окончательном ответе не всегда бывают лишь рубли полученной прибыли, есть место другим нематериальным составляющим – репутации и складывающемуся имиджу.

Что предпочесть – избыточность или дефицит?

Что более неприемлемо для бизнеса, как два полярных, противоположных состояния ассортимента, – избыток товара или его дефицит? Не трудно убедиться, что большинство предпочитает осторожность, не желая рисковать, накапливать избыточность, чтобы затем не выкручиваться с помощью скидок и маркетинговых трюков. Меньшая часть опрошенных мной считает дефицит товара большим злом, с которым невозможно бороться, рассматривая сложившиеся обстоятельства как упущенные возможности и невозполнимые потери.

Позиция «осторожных» понятна – замороженные средства, расходы на хранение, обработку и перемещение избыточного товара. Так, компания SAS Institute Inc.¹, разработчик технологического программного обеспечения и приложений класса Business Intelligence, Business Analytics, утверждает, что в любой компании розничной торговли:

- затраты на хранение запасов составляют более 10,6% от годового дохода;
- затраты на поддержание запасов – около 10% стоимости запасов.

Казалось бы, идеальное и практичное решение – снижение уровня запасов, чем меньше запасов, тем меньше средств заморожено и выше оборачиваемость. Другими словами, торговля с дефицитом оборотных средств будет меньше кредитоваться за счет снижения залежавшихся остатков. Более того, в перспективе появляется возможность расширения ассортимента, не увеличивая затрат на закупку, в итоге больше разнообразия, а на складе имеем расширенный ассортимент. С другой стороны, ограниченность и дефицит связаны с упущенной прибылью, недовольством персонала и неудовлетворенностью клиентов. Факт упущенных продаж, по сути, финансовый индикатор уровня обслуживания, не предоставленного клиентам. Если быть совсем точным, расчет упущенных продаж переводит обсуждение качества обслуживания в термины денежного эквивалента, что значительно меняет восприятие менеджментом состояния компании.

Абстрагируясь от темы, что нам подсказывает житейский опыт? Как предпочтете путешествовать на автомобиле, отправляясь в дорогу, принимая в расчет, что дополнительная заправка топливом в пути невозможна? Взять топлива ровно столько, сколько прогнозируете, или же с избытком, учитывая возможную непредвиденность? Даже поверхностная оценка рисков склоняет к принятию второго, более надежного решения. Запас никому не мешает, перспектива непредвиденной остановки из-за перерасхода топлива – не лучший вариант в дороге. Аналогично и в бизнесе, запасы создаются с целью преодоления неопределенности спроса, возможности недопоставок в будущем, как и исходя из прогнозов, достоверность которых может быть сомнительна. Ошибки планирования, непредсказуемость экономики и сбыта, погодных условий компенсируются лишь некоторой избыточностью.

Не является секретом, что мировой ретейл пользуется основными стратегиями:

- *Стратегия наибольшей осмотрительности* – обеспечивая максимальными запасами, полностью компенсируя возможные потери, оценивая максимальный объем потребления ресурсов в день и время задержки поставки.
- *Стратегия дополнительных резервов* – формируя избыточный запас, составляющий нормативный объем, например, 20—30% от текущего.
- *Формирование запаса в процентах от спроса* – оценивая процент запаса, исходя из времени расходования ресурсов и объема их потребления.

¹ Источник: SAS Institute Inc. /Forum 2016/

При внимательном взгляде на проблему излишков возникает потребность в научнообразном управлении и оптимизации запасов. Напрашивается компромиссный вопрос – насколько это возможно в мире нестабильности, когда далеко планировать наивно и зачастую невозможно? Так, для описания современной бизнес-среды часто используют 4 слова: *нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность*. В английском языке эти понятия складываются в аббревиатуру VUCA: V (Volatility – нестабильность), U (Uncertainty – неопределенность), C (Complexity – сложность), A (Ambiguity – неоднозначность). Как вам такой букет осложнений для бизнеса?

Ситуация с потерями в продажах не такая уж и безобидная, состояние дефицита имеет продолжительный и долгосрочный характер. Небольшой наглядный пример. Замечу, приведены близкие к реальности данные, характеризующие операции модного бизнеса. Имеем три сценария по ассортименту, второй сценарий отличается от начального большим на 10% объемом товара, а третий сценарий – на 40%. Допустим, что из-за большего объема товара вероятность продаж части ассортиментных позиций выше продаж начального сценария с ограниченно-меньшим запасом. Несмотря на все допущения, хотя в сравниваемом начальном сценарии доля «дефицитных» позиций в общем ассортименте невелика (10%), упущенные продажи создают до 25% потерь нетто-прибыли (NP).

ВО ЧТО ОБОХОДЯТСЯ УПУЩЕННЫЕ ПРОДАЖИ		Таблица № 1	
	СЦЕНАРИЙ 1 Начальный	СЦЕНАРИЙ 2 Продажи +10%	СЦЕНАРИЙ 3 Продажи +40%
Продажи	1 000 000	1 100 000	1 400 000
Себестоимость	500 000	550 000	700 000
Валовая прибыль	500 000	550 000	700 000
Операционные расходы	300 000	300 000	300 000
Чистая прибыль	200 000	250 000	400 000
NP (нетто -прибыль)		+25%	+100%

Близкие к реальности данные, характеризующие операции модного бизнеса.

Надо признать, если 10% упущенных продаж обходятся в 25% чистой прибыли, то 40% дефицита товара «стоят» бизнесу уже 100% чистой прибыли. Не думаю, что среди уважаемых читателей есть те, кто готов сознательно 2-кратно сократить прибыль. Разумеется, расчетная модель упрощена, много факторов не учитывает и картинка достаточно абстрактная, но для оценки перспектив подходящая. В абсолютном выражении из-за упущенных продаж даже компании средних размеров теряют от нескольких миллионов до нескольких десятков миллионов рублей. Если коротко сформулировать – избыточность, конечно, существенная проблема, но где есть необходимость решения проблем, там открываются и новые возможности!

Как правило, эксперты предлагают «лекарство» против излишков: или инструментарий более точного прогнозирования, или слышим рекомендации дробления заказов и увеличения частоты поставок. Но сложность не в производстве или закупках, а в том, чтобы угадать с неравномерностью спроса, особенно с крупными заказами. Ибо отклонения фактического потребления от среднестатистического рушат любую систему прогнозов, даже учитывая сезонность. Кроме сезонности, есть еще с десятков определяющих моментов: экономические тренды, модные факторы, праздники, погода... Да, большинство компаний ищут решение в повышении точности прогноза спроса, но часто ли это приносит ожидаемый эффект? Самая точная статистика продаж опирается на данные *прошлых периодов и сезонов*, не повторяющихся по трендам и по погодным условиям. Кроме того, банально *нет данных*, так как не учитываются, – каков был дефицит товара (или упущенные продажи). Нет еще счетчиков разочарованных покупателей, покинувших магазин без покупок из-за отсутствия требуемого ассортимента. Это как минимум означает, что на основе прошлой статистики строить прогнозы можно с невысокой вероятностью повторения в будущем. В среде специалистов по закупкам существует черный юмор:

«Бог придумал прогноз продаж, чтобы синоптики на этом фоне выглядели не так уж плохо». Логичнее было бы не повышать точность прогноза, а свести к минимуму зависимость от него.

Далеко не всегда корректно работает и теория (например, новомодная Теория ограничений Голдратта Э., Theory of Constraints, ТОС) в отношении частоты закупок. Извините, сама теория не виновата, что использующие не знают границ применимости. Большое число производств и дистрибуции сталкиваются с невозможностью повторного воспроизводства товара или работы на склад по тем или иным логичным причинам. Разумно ли прятаться за магическим словом «оптимизация»? Если принять, что оптимизация – это сокращение объема товара, то в результате получаем товарный «голод», потерю продаж и прибыли. Если рассматривать оптимизацию как увеличение, то не получаем гарантированного роста рентабельности капитала. Так как собираетесь оптимизировать – снижать остаток или увеличивать? «Все есть яд, и все есть лекарство; тем или другим их делает лишь доза...» – тихо шепчет мудрость.

Если же философски отнестись к вопросу приоритетов избыточности или дефицита, не могу не привести исключительно любопытный взгляд психолога Владимира Леви.

«Как общ этот принцип избыточного, массового производства! Как любит природа пользоваться одинаковыми стандартными элементами, производя их без края и без конца. Даже неживая: атомы так атомы, звезды так звезды, песчинки так песчинки... А живая: уж листья так листья, волосы так волосы, половые клетки так половые клетки – куда их столько, подобных друг другу, зачем так много, когда достигают своей цели лишь единицы? Лишь единицы... Да ведь в этом ответ! Именно поэтому и нужна избыточность. Это ведь главная ставка в борьбе Жизни!»

Смысл избыточности – в повышении вероятности достижения цели.

В запасе на случай гибели части, на случай поломки, в готовности к самым крайним требованиям среды. Смысл избыточности – надежность, а все ненадежное осталось на кладбищах эволюции»².

Достаточно лирики, что же предпочесть как лучшую стратегию? Ответ на этот вопрос зависит от относительной величины переменных затрат на поддержание запасов и постоянных затрат на изменение мощностей производства. Стратегия ненаращивания сезонных запасов предпочтительнее, если стоимость запасов и их обслуживание неоправданно высоки, если изменения в производстве и логистике являются дорогостоящими. Неудивительно, что оптимальное решение лежит где-то между двумя крайностями.

Приходилось дискутировать с многими предпринимателями, заметил, что те, кто оставлял заказы, а затем остатки без контроля, спустя некоторое время сильно раскаивались, как и те, кто попадал в жесткие рамки дефицита, теряя продажи и прибыль. Понимаю, как это тяжело, неоднократно бывал в обоих ролях: то избыток казался пугающе убедителен, то дефицит рушил все планы, причем иногда часто больше психологический фактор, нежели экономический. Но позиция экспертов не в отличиях взглядов, а скорее это разница между желаемым и возможным. Одно дело – идеальное представление дистрибуции товара, а другое – реальные возможности производства удовлетворить спрос. Практика периодических закупок (или производства) приводит к циклическому накоплению и колебанию запасов. Столкнувшись с эффектом нестабильности и масштаба, менеджер находит более выгодным приобретать (или производить) в больших объемах, тем самым распределяя фиксированные затраты на большее число закупленных или произведенных единиц. Ему это кажется бесспорно логичным и результативным. А как вам?

² Леви Владимир Львович. Охота за мыслью (Заметки психиатра). Издание второе, переработанное. М., «Молодая гвардия», 1971.

Не берусь утверждать, что общую точку зрения предпринимательства по данному вопросу отражает мое мнение, хотя подобная позиция довольно часто звучит – *избыточность в рознице лучше, чем дефицит товара*. Но при этом есть одно важное условие: **если бизнес знает, что и как надо делать в последующем с остатками, излишком товара**.

Между тем в этой ситуации было бы не лишним напомнить, что избыток товарных остатков – проблема не только малого бизнеса. Даже большим, исторически устоявшимся компаниям в новых реалиях сложно понять предпочтения и ожидания потребителей. Избыточность возникает по различным причинам, но в основном вследствие несбалансированного плана или непредсказуемого падения спроса.

- Швейцарская компания *Richemont*, владелец брендов *Cartier* и *Montblanc*, за два года ликвидировала часы на 500 млн евро (437 млн фунтов). По данным СМИ, *Chanel* и *Louis Vuitton* также сжигают или уничтожают нераспроданную продукцию, отмечает РБК.

- Растущие товарные остатки стали большой проблемой для многих компаний. Так, общая сумма товарных остатков *H&M* на сегодня превышает \$4 млрд, и это рекорд для компании, сообщает *Bloomberg*. Ликвидация огромных объемов новой продукции —отчаянный шаг, но прежде всего это показывает, в какой тупиковой ситуации оказалась индустрия моды, *H&M* неоднократно оказывался в центре скандала – ретейлера обвиняли в уничтожении тонн одежды.

Хотелось бы верить, что в обозримом будущем откажемся от примитивных методов, близких к утилизации, и перейдем на принципиально новые алгоритмы ухода от излишков. Однако даже лидеры не обладают для этого ни квалификацией, ни желанием, ни продвинутым инструментарием. Потому что параллельные алгоритмы еще надо наработать. Но не только наработать, а отладить, проверить, оформить в виде удобных технологий и приучить всех пользоваться новыми подходами. Есть отдельные факты и симптомы, но в подавляющем большинстве мало кто это пока делает. Тем не менее технологии идут в направлении повышения производительности, управляемости, устойчивости процесса и автоматизации обслуживания клиента, маркетингового могущества.

Анализ товара, или «Учение Маркса всесильно»?

«Богатство обществ, в которых господствует капиталистический способ производства, выступает как «огромное скопление товаров», а отдельный товар – как элементарная форма этого богатства.

Наше исследование начинается поэтому анализом товара».
(К. Маркс. «Капитал»)

Этими словами начинается фантастически трудоемкая, сколь и многомерная работа классика «Капитала», цитата лишний раз указывает на столь важную «элементарную форму богатства» – товар. Не призывая никого к марксизму, слегка отвлечемся – с пользой для общего понимания менеджмента рассуждая об экономике, товаре и потреблении. Почему бы не познакомиться с точкой зрения крупного мыслителя? Для кого-то покажется спорным и неприятным, но от этого позиция теоретика и трезвый взгляд на капитал и товарное производство не станут менее убедительными.

Развитый промышленный сектор и казавшиеся еще недавно практически неограниченными рынки – великие достижения эпохи. Но у прогресса есть и свои теневые стороны. Значительный разрыв между гигантской индустрией и ограниченными возможностями потребления приводит к невероятным перекосам. Диспропорция между возможностью сбыта и реальным спросом стала серьезным вызовом цивилизации. Из экономической теории Маркса следует, что «спрос при капитализме неминуемо отстает от роста капитала, и если не принять специальных мер, обесценивает последний, как непосредственно, в виде товаров, так и опосредованно, из-за снижения его эффективности». Не совсем понятно, давайте разберемся. Уменьшение спроса по отношению к приросту капитала ведет к уменьшению объема прибыли на каждую единицу нового капитала. Отсюда следует, что бизнес ищет решения в рамках повышения эффективности капитала, гарантированно обеспечивающего следующий виток развития. Без иллюзий: бизнес обязан продолжать конкурентную гонку и любой ценой финансировать инновации. Компании с иной стратегией долго существовать не могут, поскольку постоянно требуются дополнительные ресурсы на покрытие своего отставания.

Попробуйте вообразить, если мировая экономика работает даже не на 100% – и это уже приводит к избыточности. Избыток, перепроизводство давит на рынок, бескомпромиссно требуя поиска выхода из сложившегося непростого положения. И это повторяется с незавидной периодичностью, теорию циклов ведь никто не отменял; напомним молодому поколению – вклад в ее создание внес тот же подзабытый нами Карл Маркс.

Любая экономика живет на спросе – тезис не нов, как и не потерял свежести. Падение спроса автоматически подразумевает снижение ВВП, но кто же на это пойдет? Как не допустить падения спроса – вот едва ли не главный вопрос экономики. Как заставить потреблять больше и сделать товар доступным населению? Прежний расчет на то, что прогресс, внедрение новых технологий подстегнут доходы населения, повысят эффективность труда, оправдал себя лишь частично. С точки зрения обывденной логики решение следующее: если невозможно расширить рынки сбыта, повышаем потребление каждого участника доступных рынков. Что делается, по сути, двумя способами: *снижением цены на товар и накачиванием потребителей дополнительными ресурсами*, например, через кредитование. Создавалась ситуация, когда экономика развивалась за счет печатания денег, на этом «подсосу» выныривала и упрямо плыла дальше... Естественно, данные подходы не идеальны, с явными пороговыми ограничениями. Если ценовой подход реализуется прежде всего за счет производителя, то второй – через финансовые институты, перекладывая трудности на плечи населения. Таким образом, часть потребления, не менее 20% по оптимистическим оценкам и 35% – по пессимистиче-

ским, существует постольку, поскольку существует кредитный по происхождению поток денег. Попытка искусственно проталкивать сбыт – через отсрочку оплаты, потребительское кредитование – ведет к сильной зависимости населения, к неадекватному потреблению, несоответствию между доходом и расходом граждан. Разумеется, на долгосрочном интервале проблемы гипертрофированного роста потребления услуг финансового сектора сказались, что и видим сегодня.

Государствам регулировать бы ситуацию, но система получения доходов от кредитной эмиссии настолько симпатична, а роль их в государственной политике настолько велика, если вспомнить о налогах и отчислениях, что отказаться не хватает сил. Направленность расходов потребителей гарантировали массовой рекламой, обеспечив невиданный взлет ряда секторов экономики, например, тех, которые связаны с информационными технологиями, только телефомания плюс Интернет чего стоят цивилизации. Конечно, дополнительные ресурсы получены за счет переноса производства и потребления в страны третьего мира, в первую очередь Китай и страны ЮВА. Но решена ли системно проблема? Не полностью и главное – лишь временно!

Но и это еще не все. Прогресс, воспринимаемый как исключительно позитивный фактор, проявился катализатором, ускоряющим процессы. Темпы научно-технического развития, как и технологического, – стремятся к сокращению жизненного цикла любого товара. Не успев себя предъявить миру, товарное предложение устаревает, а все новинки напрочь изживают старое. Чтобы стимулировать экономику и сбыт, ничего не оставалось, как предложить рынку искусственное перераспределение избытка товарного продукта. Вывод товарного продукта на новые рынки имеет временный успех, чем интенсивнее происходит, тем быстрее сжимается «территория маневра». Прежние схемы исчерпали традиционную утилизацию при перепроизводстве, формируется политика постоянного снижения стоимости продукта. Замечу, при острой необходимости утилизации избыточного продукта. Подобная дистрибуция по ценам, близким к себестоимости, по сути, не сбыт как таковой, – скорее, представляет *утилизацию* через канал потребления.

Итак, что пророчит классик? То, что узкое место экономики – наличие «избыточной» части, «наросшей» за последние годы за счет постоянного и увеличивающегося стимулирования спроса. История утверждает, человечество подобные кризисы разрешает с помощью войны, приводящей к уничтожению избыточных производственных мощностей и стимулирующей очередной технологический рывок. Стоп, не наша тема, и об этом не будем.

Допустим, что К. Маркс ошибался, всматриваясь исключительно в прошлое, абсолютно не предвидя современных технологий, наличия искусственного интеллекта, методов планирования и мощных многоядерных серверов. Тем не менее главным последствием стало то, что на протяжении нескольких десятилетий экономика находится в условиях постоянного, явно завышенного спроса. Спроса, который не мог не создать под себя соответствующую систему производства запрашиваемых потребителем излишних благ.

Перераспределение избыточных ресурсов

Неоспоримо, явление «SALE» возникло как следствие преодоления рубежа избыточности производства и дефицита спроса, отражения динамичности моды и темпа внедрения технических инноваций. Так как производитель ориентируется на интенсивные стратегии, рано или поздно подходит к проблеме циклического обновления товарного предложения, замечу – оперативно, в сжатые сроки. В ином случае можно с высокой вероятностью прогнозировать вымирание не приспособленных к реалиям нынешнего мира.

Если смотреть с прагматичной позиции производства, *распродажа — сложный механизм перераспределения избыточных ресурсов в интересах лидеров рынка* и существует лишь в ситуации, когда эти ресурсы практически неограниченны. Поставка следует за поставкой, коллекция за коллекцией, инновации и новинки заменяют инновации вчерашнего дня... Сбыт остатков – «момент истины», отражающий стратегию развития компании, характеризует способность балансировать на рынке, наконец, фактор своевременного приведения в соответствие проблем: как внешних, так и внутренних. Ирония в том, что не всякая попытка укрепить сбыт обречена на успех.

Оперативное решение проблем избыточности приводит к ускоренному сокращению остатков, возврату в оборот затраченных ресурсов и созданию следующего поколения новинок, а то и целых прогрессивных отраслей. Процесс, связанный с распродажей, – не всегда однозначное зло, скорее, ускоряющее обновление, что классики политэкономии именовали «созидательным разрушением».

Чудесная штука получилась: и избыточность, и повторяемость, и одновременно некоторая гармония. По сути, распродажа перестает быть выражением разовых промахов на рынке, ошибок, носящих случайный характер, превращается в этап сбыта, отличающийся логичной циклическостью и последующей массивностью. Совершенно очевидно, массовость акции программируется характером индустриального производства, прежде всего масштабностью, и предполагает сбыт в двух взаимосвязанных координатах: производитель – потребитель. Одно упрямо порождает другое. Так что ликвидация производственных и экономических циклов в действующем укладе мироустройства – иллюзия. Энтузиазм и эйфория относительно нового явления, охватившие мировое сообщество, пробуждают протестные сомнения – так ли уж безобидна эта циклическая низкоценовая тенденция? Оптимист, скорее всего, воскликнет: «Какие последствия от того, что всем хорошо?» Возможно, но только пока не углубишься в проблему потерь, рисков и перспектив бизнеса.

Эра технологий не могла не отразиться в социально-психологическом зеркале общества, «джинн из лампы» уже выпущен, и загнать обратно невозможно, просто нет альтернатив. Назвать эту победу победой потребления над производством было бы справедливее, чем сделать то же по отношению к любому другому виду деятельности человечества. Нам ничего не остается, как признать, распродажа – один из феноменов современной рыночной системы. Феномен, преодолевающий диспропорции производства и сбыта, решающий проблему возникающей избыточности, придавая импульс и открывая двери перед новинками, и перестраивающий поведение потребителя.

Другая сторона медали – почему бы не рассматривать распродажу как способ разрешения или, наоборот, углубления противоречий между социальными и экономическими аспектами в обществе. Маятник избыточности раскачивается с нарастающей амплитудой, угрожая безопасности бизнеса и общества; так что, несмотря на динамику ситуации, есть надежда, что не одни производители найдут решения и изменят подходы, возможно, потребитель тоже внесет коррективы в свое потребление. Хотелось бы отметить две противоположные точки зрения.

• **Первая.** Эволюционный механизм. Природа заложила в нас стремление к постоянному улучшению собственных свойств – потребляем новое с лучшими качествами, меняем условия жизни с улучшенной средой обитания. И это кажется естественным. Но до какого-то момента человек улучшает условия среды обитания, а затем становится заложником этой среды, рабом вещей и социальных статусов. Очевидно, что это скорее востребовано обществом потребления, а не лично им.

• **Вторая.** Бег по кругу. Товары стали худшего качества, потребитель все равно купит новое, ни к чему делать товар на длительный срок. Почему техника одного и того же производителя, сделанная в 70-е годы, работает до сих пор, а выпущенная в последнее десятилетие проработала всего 5—6 лет? Это экономика горизонтального роста, сказал бы, скачок в толщину. Ничего общего с эволюцией цивилизации это не имеет, скорее, наоборот. Эффективность производства повышается, наукоемкость разработок увеличивается, ресурсоемкость уменьшается, фактор роста прогресса за последние годы колоссален, следовательно, выросла и *товарозаменяемость*. С другой стороны, психология людей вошла в резонанс с процессом и начала еще больше подогревать спрос. Пожираем ценные ресурсы не для подготовки нового скачка, а для чего? Для стимулирования собственного эгоцентризма.

Место распродажи в процессе управления ассортиментом



Рис.1. Основные процессы управления.

В целом управление ассортиментом – весьма широкое понятие. По большому счету любое операционное действие с товаром, на основе информации и ее обработки, можно назвать управлением. Классическое представление управления – это логическая цепочка из ряда процессов: *прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля*, – необходимых для того, чтобы сформулировать и достичь цели компании.

В контур управления ассортиментом включается управление распродажей – как часть всего стратегического управления. Только тогда управление ассортиментом рассматривается как цельная «бесшовная» система, имеющая перспективы быть максимально оптимизированной и по итогам стать результативной.

Все начинается с прогноза и планирования

«Без точного прогнозирования невозможны серьезные просчеты».
(Мнение опытного аналитика)

Со страниц деловой литературы к нам часто сходит формальное и скучное описание составления планов, но чувствуешь, что это жизненно важная работа, от которой лучше не отмахиваться, а нужно сконцентрировать внимание и набраться терпения, и наш случай не исключение, он требует вдумчивости и терпения. «Планирование – это изучение прошлого для решения в настоящем, что делать в будущем», по образному выражению У. Стентона. Лучшая «прививка» от лишнего товара – тщательно распланированные закупки, поставки и обеспечение сбыта, которые выполняются типичными подходами.

Первый подход определяет цели и задачи перед бизнесом и гамму плановых показателей. Затем показатели детально распределяют по логистике и структуре сбыта компании (филиалам, магазинам). Второй подход построен на обратных действиях, когда оценка показателей сбыта проводится по структуре товарооборота и службам, затем данные сводятся в единый план товарооборота. На практике используют оба подхода, так как планирование – текущий и непрерывный процесс, с постоянной координацией планов и корректировки. В противном случае все намерения могут оказаться невыполненными. Ориентируясь на разработку надежного плана товарооборота, используют различные методы обеспечивающих многовариантность расчетов. Наличие нескольких вариантов плана и анализ расхождений между ними позволяют выбрать и обосновать наиболее реальный и приемлемый вариант, соответствующий критерию оптимальности. Связанные с планированием товарооборота, движением запаса бизнес-процессы делятся на *предсезонные, внутрисезонные и послесезонные*.

- **Предсезонные действия** строят прежде всего на стратегических намерениях и планировании активности компании. С последующей проработкой необходимой широты, глубины товарных групп и ассортимента для достижения намеченных бизнес-целей.

- **Внутрисезонные процессы** базируются на понимании ассортиментного планирования и распределения поставок по каналам сбыта (КС). Обязательно оперативное управление в сезоне, как и мониторинг хода сбыта, с прицелом на возможность достижения результатов. В завершение запуск распродажи – как действенной меры по исправлению ситуации, в соответствии с поставленными сезонными задачами и/или целями акции.

- **Действия в завершение сезона** имеют наследственную, «генетическую» связь с предшествующими этапами. Несмотря на приближающийся финал, есть нужда в профессиональном управлении сбытом, тотальном контроле скидок, глубокой аналитике сезона. С учетом бесконфликтного сценария и эффекта каннибализации при распределении товарных остатков.

Перечисленные периоды критичны для бизнеса, кратко остановимся на моментах, когда возникает опасность ошибок, формирующих избыточность и проблемы, раздувающие негативные перспективы распродаж.

Предсезонные бизнес-процессы

Исключительность предсезонного планирования очевидна, как и сложность в прогнозировании и моделировании спроса, когда требуется учесть факторы, имеющие случайный сезонно-погодный характер, с одной стороны, а с другой – тренды потребления и реальный

спрос. Когда охватывается и масштабируется план на весь бизнес (вся сеть, бренд, город, магазин), как и товар (все, категория, подкатегория, товар, линия).

Планирование деятельности компании

• **Стратегия и цели компании.** Прежде всего менеджменту требуется ответить на вопрос – как видится активность компании, что ждет бизнес: расширение, стабилизация или сжатие? Ошибки, связанные с последующей избыточностью в остатках, как раз и лежат в области, когда возникает несоответствие темпа развития или несогласованности служб компании.

• **Планирование каналов и форматов продаж.** Прежде всего с учетом действующих каналов сбыта (КС) и новых каналов, включая оптовую деятельность, поставки в гипермаркеты и сети, интернет-магазины и маркетплейс.

• **Розничное планирование** обеспечивает существующие магазины, включая партнерские. В расчет принимаются планы по открытию новых торговых площадок. Оценка новых проектов (развитие новых партнерских и франчайзинговых магазинов).

Планирование товарных групп и ассортимента

Специфику и объемы плана на закупку товара отражают *план продаж, баланс текущего запаса и необходимого страхового резерва*. Планирование учитывает и анализ прошлых заказов и поставок прошедшего сезона, квартала или месяца. Не оставляют без внимания непредвиденные обстоятельства при планировании страхового резерва, включая резерв на открытие новых магазинов (с учетом ограничений и сроков), в том числе партнерских и франчайзинговых.

Основные критерии для окончательного принятия решения – экономические, маркетинговые и логистические. Если экономические критерии выражены через финансовые ограничения и кредитные возможности бизнеса, то маркетинговый план и критерии определяют акции продвижения, промоактивность. А логистические – способность обрабатывать грузовые объемы, пропускные возможности складского хозяйства. В некоторых случаях приходится рассматривать изменения, связанные с торговым пространством, его трансформацией и необходимым оборудованием. Которое должно удовлетворять нюансы представления товарных групп и ассортимента.

Анализ сбалансированности. *Товарный баланс* отражает движение товаров по схеме «остатки на складе – производство (закупки) – продажа». Его иногда называют материально-стоимостным балансом, он используется в целях оценки обеспеченности плана продаж необходимыми товарными ресурсами и для анализа величины товарных запасов.

Внутрисезонное планирование и операции

Вы не можете достичь цели, которую не ставили перед собой.

Для начала отметим принципиальное место нормативов и регламентов. Сущность планирования товарных запасов заключается в нормировании, разработке норм товарных запасов по отдельным товарным группам и по предложению в целом. Нормативы и правила – «режиссеры» процесса, управляющие объемом ассортимента, временем представления на «сцене» (торговой площадке), раздающие «роли» и расставляющие акценты. От законной базы нормативов зависит, если вдуматься, многое, и игнорировать их применение было бы большой ошибкой. Как в работе над спектаклем или кинофильмом может быть занят не один режиссер, так и в нашем случае норматив-«режиссер» не один, каждый норматив отвечает за свою зону ответственности. Прежде всего, задавая коридор и правила, норматив является границей и ограничением,

используя информацию начального сезонного плана, определяет жесткие рамки внутри сезона. С определения правил и нормативов, собственно, и начинается управление в сезоне. Что включает, к примеру:

- норматив по заполняемости магазинов на кв. м;
- неснижаемый остаток, при котором принимается решение о пополнении (магазин—товар);
- сроки пополнения запаса (магазин—товар—время);
- норматив по оборачиваемости (в днях и сумме);
- оценка приоритетов нормативов при выборе тактики компании.

Текущая информация по сбыту перманентно сравнивается с установленными нормативами, что запускает или останавливает внутрисезонные операции. Ключевые операции управления ассортиментом: первоначальное распределение, пополнение запаса, перемещение, консолидация и вывод товара.

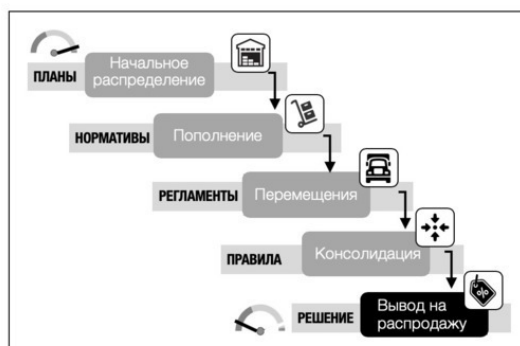


Рис. 2. Операции коррекции ассортимента в сезоне до момента проведения распродажи.

Начальное распределение – распределение коллекции по магазинам, с учетом емкости мест размещения и максимального заполнения магазинов. Политика первоначального распределения товара базируется на сбалансированности статуса магазина и позиционирования ассортимента, целевой аудитории (ЦА) и проходимости торговой площадки.

Регулярное пополнение (подсортировка) – в процессе продаж требуется постоянное пополнение аналогичного проданному товару, во избежание упущенных продаж, для обеспечения максимальной ухаживаемости товара. Принимаются в расчет прежде всего характеристики товара (цветовая гамма, размеры, комплектность), обеспечивающие целостность визуального представления и доступность.

Перемещение товара – внутренняя служба логистики перемещает его в соответствии с потребностью быстро продающих магазинов. Применяются анализ оборачиваемости, глубины нулевых продаж, оценка по статусу «мертвый запас» и «дефицитные позиции». Норматив по объему «мертвый запас» и «дефицитные позиции» для перемещения (магазин—товар—неделя). Настройка логистической цепи с учетом территориального плеча поставок, взаимосвязей: склад—магазин, магазин—магазин, магазин—склад (товар—поставщик—получатель). А также параметров региональных распределительных центров (РЦ) по вместимости (категория товара – РЦ), производительности, пропускной способности склада в день – как ограничения ежедневных мощностей.

Консолидация товара – по итогам динамики продаж востребованный товар консолидируется на распределительном центре или виртуальном РЦ. Применяется анализ оборачиваемости, глубины нулевых продаж. Контролируется по нормативам минимального объема консолидации запаса (магазин—товар—неделя).

Вывод товара – по решению невостребованный товар с неудовлетворительными результатами сбыта выводится на склад до момента проведения распродажи, параллельных акций или в точки распродаж стокового товара.

Действия при завершении сезона

То, что планируют прежде всего «ценопад», – это не всегда удачный рыночный компромисс. Виной тому – новинки следующего сезона, запрограммированный выход нового на рынок. Узкое место сбыта сезонного стока – ограниченность времени и территории для маневра. Но эта задача не из невыполнимых, просто требуется планирование активности в конце сезона и селекция уходящего товара, попадающего под действие скидок.

Альфа и омега – анализ существующих остатков, их ценность и актуальность для продаж. Без корректной информации невозможно оперативно маневрировать запасами, рационально размещая по КС. Нет оснований для проведения в жизнь *плана скидок*, оптимизации и маркетингового плана поддержки. Диапазон, ритм ступенчатого ввода скидок и условия задают дух, а время действия акции – эффект распродажи.

Заканчивая главу о планировании, еще раз подчеркнем, что план – не формальный документ, при его проработке и расчетах появляются очертания будущего. Живой, реальный план с последующей коррекцией – это компас на ближайшее время. Успешный план не только гарантирует достижение краткосрочных целей в основной сезон, но и содействует повышению жизнеспособности бизнеса в долгосрочной перспективе. Чтобы план был актуальным, непрерывно наблюдаем за рынком, за действиями конкурентов, постоянно оцениваем их подходы, стратегию и новинки. Осмыслите основные риски и угрозы для бизнеса и разработайте процедуры, позволяющие быстро реагировать на изменения.

На этом можно было бы остановиться, к обсуждению деталей вернемся еще не раз, часть книги посвящена именно подготовке к запуску и проведению распродажи.

Цикл управления ассортиментом

Несмотря на исключительную значимость и мой личный интерес предпринимателя, целью этой книги является не погружение в проблематику управления ассортиментом и детальное рассмотрение нюансов, а лишь укрупненное обсуждение процесса. Никто не будет оспаривать аксиому, что от предваряющих распродажу операций и инструментов коррекции зависит ассортимент, переходящий в ценовую акцию. Контур будущей распродажи определяется в ходе сбытовых усилий и предпринятых вовремя мероприятий. Отчасти поэтому автор поставил себе новую задачу: следующая публикация будет посвящена именно вопросам, связанным с управлением ассортиментом, необоснованными избытками, порождающими снижение цены и, наконец, потерю прибыли.

Рассматривая предысторию возникновения товарного остатка, обратите внимание на схему (Рис. 3), описывающую движение товара, циркуляцию информации и координацию манипуляций, связанных с управлением.

Схема в общем виде отражает стадии зрелости бизнеса, культуру компании на нескольких управленческих уровнях.

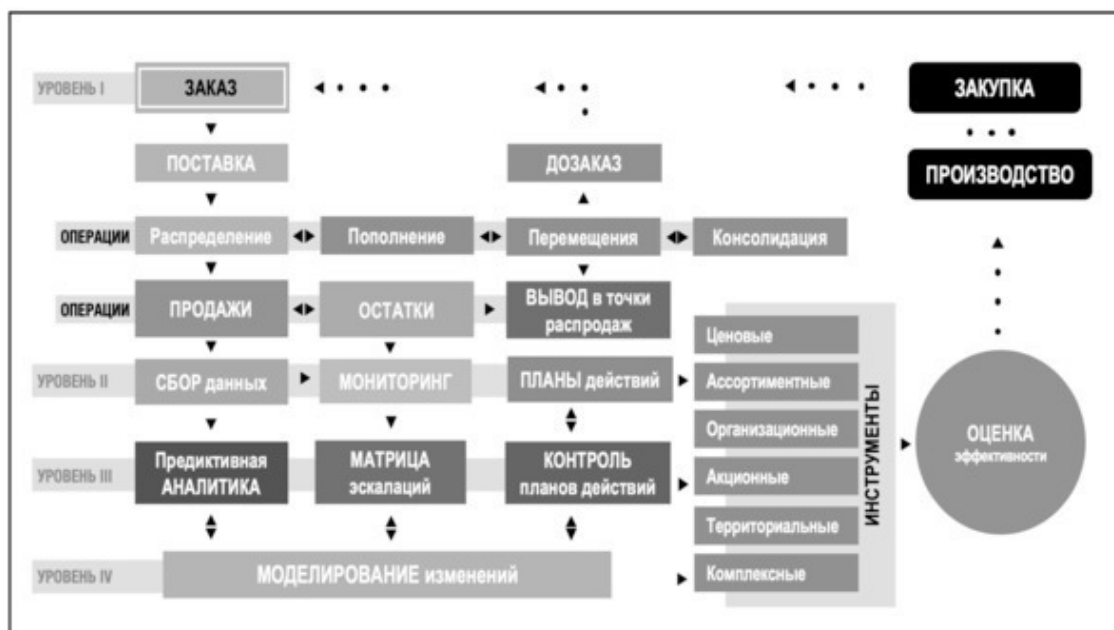


Рис. 3. Цикл управления ассортиментом в индустрии моды.

Если на уровне «1» менеджмент компании обходится лишь контролем закупки товара, то управление на уровне «2» подразумевает не только сбор информации о продажах, но и некий план действий с применением своевременной коррекции (Рис. 1). Более высокие ранги управления (уровни «3» и «4») включают как аналитику, так и моделирование предполагаемых изменений и в тактике, и в политике дистрибуции. Каждая компания имеет собственные технологии и возможности влияния на движение товара в сезоне, с отличающейся эффективностью. В данном варианте управление товарным запасом в общем виде включает следующие этапы до и в течение сезона:

- планирование заказа;
- размещение заказа у поставщика;
- предварительное распределение товаров (розница, опт, другие каналы сбыта);
- корректировка при получении товара на склад;

- распределение по каналам сбыта;
- пополнение (подсортировка) товара;
- внутренние перемещения;
- консолидация товара;
- дозаказ у поставщика;
- аналитика (прогнозная, предсказательная).

Подготовка заказа на поставку нового товара и его детализация на первом этапе опирается на прогнозирование и планирование с учетом ряда ограничений. Поставка товара включает внешний логистический цикл и внутренний: маркировку, транспортировку и таможенную очистку. Распределение поставки по каналам сбыта и внутри каждого канала выполняется в соответствии с ранее подготовленным планом распределения.

В процессе сбыта торговые площадки постоянно обеспечиваются новым товаром взамен проданного востребованного ассортимента через механизм *регулярного пополнения и консолидации* (комплектации до целостного вида парных изделий, размерных рядов согласно правилам и требованиям поставщика). Логика действий проста – консолидированный товар перебрашивается в соответствии с потребностью быстро продающих магазинов, а невостребованный товар выводится в точки распродаж.

С течением времени в учетных системах поставка делится на две категории: *товар проданный* и *остатки товара*. Информация по всем движениям, продажам собирается и исследуется аналитическими платформами на основании накопленных данных. На конкурентном рынке приходится бороться с игроками разного размера и ресурсной обеспеченности, максимально применяя то, что есть в распоряжении – от данных чеков до информации о клиентах. Информация позволяет при помощи данной платформы:

- анализировать продажи и ассортимент на основе статистических данных;
- выявлять зависимости продаж по брендам, размерам, цветам и другим характеристикам товаров с учетом сезонности, региона и потребительских предпочтений;
- сегментировать клиентов для формирования персонализированных предложений;
- оценивать эффективность программ лояльности, скидок и промоакций;
- анализировать операционные действия персонала: от эффективности до махинаций с бонусными картами и возвратами.

Более того, предсказательная (*предиктивная*) аналитика предоставляет возможность взглянуть на перспективы продаж, построить прогнозы, аппроксимируя доступные данные к прогнозу будущего спроса. Постоянный *мониторинг* обеспечивает прежде всего определение планов дальнейших действий с ассортиментом. В современном бизнесе при отклонениях от предполагаемых планов или при непредвиденных обстоятельствах ориентируются на доступные возможности, используют *матрицу эскалации*. Если существующий план и предпринятые действия полностью себя исчерпали, требуется новый набор результативных шагов, тактик достижения поставленной цели.

Матрица эскалации[3] предоставляет сценарии расширяющих вариантов действий. Это механизм, своевременно решающий проблемы расширением возможностей персонала, повышенным уровнем усилий и приоритетов, нацеленных на урегулирование возникшей проблемы (инцидента). Предоставляя проблеме более высокий приоритет, выделяя необходимые ресурсы в рамках временного разрешения, применяют иерархическую эскалацию, вовлекая более высокий уровень руководства, контроля и финансирования. В итоге формируются маневренная политика и инструменты внутреннего регулирования: свод правил или алгоритм операций с товаром, который систематизирован в соответствии с номенклатурой и классифицирован по торговым площадкам, производителям, типам цен и каналам продвижения.

Высокий уровень управления подразумевает не столько анализ происходящего и возможные вариации событий, сколько элементы моделирования в формате «что, если...». *Моделирование изменений* является сложной частью исследования, но это уже неотъемлемая сторона жизни многих успешных компаний. В век беспрецедентной изменчивости важно быть абсолютно гибкими и восприимчивыми к внешним факторам, причем лучше их переменные маркеры диагностировать до момента влияния на процессы. Безусловно, реализовать подобную концепцию возможно при высоком уровне профессионализма и мотивированного применения изменений. Персонал должен быть обучен не только диагностировать проблемы и моделировать изменения, но также планировать и распределять доступные ресурсы. Верно интерпретировать полученные результаты, определять «качество» перемен и принимать взвешенные решения. Без современных методик и инструментов изменений, особенно контроля последствий, сталкиваешься с самыми высокими рисками. Например, после рассмотрения сложившейся ситуации, на основе ассортиментного анализа и рынка принимаются решения о включении одной из опций тактического набора. Вероятные действия после оперативного анализа товарного остатка выглядят как на Рис. 4. «Инструменты сезонной коррекции сбыта».

Последовательность тактик, время применения, привлеченные материальные и финансовые ресурсы могут быть совершенно разные. Для, казалось бы, близких товарных групп рисунок управления, скорее всего, будет неодинаковым, завершение сезона ассортимент встретит в совершенно разной кондиции, как по объему, так и по структуре.

Предшествующая распродаже оценка ценового сдвига (вниз/вверх, ступенчато, с задержкой, группой, в комплекте с товаром-компаньоном) учитывает акционную активность (промо, подарки и пр.) в уходящем сезоне. Территориальное перемещение в другие области присутствия, как и дистрибуционный переход в конкурирующие каналы сбыта, в меньшей степени влияет на успех ожидаемой акции. Вся мозаика корректирующих тактик в комплексе проявляется как наиболее продуктивная, обеспечивая синергию в регулирующем процессе. Дело еще и в том, что анализ ассортимента и последующее управление – не результат каких-то отдельных действий, а непрерывный процесс. Подобный подход применим в ряде случаев, но как только вносятся поправки, зачастую просто не хватает времени на аналитику, устранение ошибок начальных установок. Не стоит сбрасывать со счетов и непредсказуемость погодных явлений, сюрпризы неустойчивого спроса. Так что выправлять ситуацию и тестировать представляется шанс в лучшем случае в другом сезоне и с другим ассортиментом. Скоротечность жизненного цикла продукции модного бизнеса, как пример, выковывает сплав интуиции и профессионального владения обработкой информации.



Рис. 4. Инструменты сезонной коррекции сбыта.

А что же героиня нашей книги, распродажа? Генетически распродажа, манипулируя ценовой тактикой, призвана решить массу так и не исправленных осложнений и ошибок: неэффективные каналы сбыта, плохая структура запасов, промахи закупочного звена компании, неконкурентные цены и ожидания завышенной маржи.

Распродажа как акция стимулирования

Часто распродажу рассматривают как часть большого спектра акций стимулирования продаж, и для этого есть все основания. Разумеется, снижение цены влияет на спрос, однако не хотелось девальвировать ценностную сторону распродажи, сконцентрировавшись лишь на одной ее грани – стимулировании. Цель книги значительно обширнее: дать системное понятие, открыть всю гамму представленных возможностей.

Надо признать, манипуляции ценой в значительном диапазоне, когда скидки фактически стартуют от 25—30%, ставят распродажу в число лидера акций стимулирования. Ни конкурсы, лотереи и розыгрыши призов неценового стимулирования, ни специальные, робкие скидки в течение сезона не сравнятся с привлекательностью распродажи. Учитывая бюджет, финансовые ограничения, у любой компании в акции гораздо меньше возможностей и желания продемонстрировать ту щедрость, на которую покупатель часто надеется в распродажу.

Если оценивать не по форме, а по содержанию, распродажа и акция стимулирования принципиально не одно и то же. Традиционные акции с ценовым стимулом отличаются от распродажи прежде всего «генетическими» маркерами: *условиями и сроками* проведения, которые зависят от конкретного бизнеса. На Рис. 5 указаны примерные частота применения и глубина скидки. Если в акции стимулирования скидка лишь «слегка подмигивает, намекая», то в сезонную распродажу «неприличность» предложения зашкаливает, провоцируя активность покупателя. Не стоило бы рассматривать агрессивность мероприятий как соперничество на рынке, наоборот, они логично дополняют друг друга, усиливая общий эффект управления ассортиментом в сезоне.

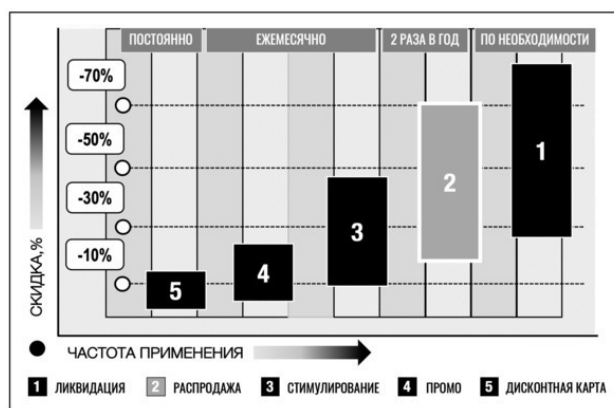


Рис. 5. Сравнение акций по продолжительности и размеру скидки.

- Ликвидация – по необходимости.
- Распродажа – периодичность 2 раза в год.
- Акции стимулирования – 5—10 раз, ежемесячно.
- Промоакция. Скидка за разовый визит (по необходимости).
- Дисконтная карта – постоянно (возможность), в реальности – по потребности.

Определяющим фактором являются и *начальные сроки* акции стимулирования продаж, она проводится во второй половине сезона в несколько этапов, поддерживая падающие продажи, подогревая интерес к ассортименту. Базовая задача акции, часто закамуфлированная, – оперативное снижение запаса, выравнивание в сезоне, привлечение внимания к тому ассортименту, продажи которого меньше, чем планировалось. Параллельно этой цели поддерживается баланс в пропорциях товарных категорий, не допуская сильных перекосов и неравномерности

структуры товарного остатка. Рискованно уже к середине сезона растерять целостность ассортимента, остаться без сильного конкурентного предложения. Уместно замечание – ни космические скидки, ни трескучий маркетинг не способны создать дистиллированный образ распродажи без востребованного ассортимента. Вялое, выдохнувшееся завершение сезона погубит эффект самого продуктивного старта.

Сезонная распродажа бескомпромиссно иная, ее цель поставить точку в конце жизненного цикла товара, с выгодой для бизнеса, при этом оставаясь убедительным предложением для покупателя. Глубина подхода к процессу повышает конкурентоспособность, обеспечивает «бонусы», о чем неустанно говорю: от расширения клиентской базы до вывода на рынок новой коллекции. Акции могут быть рассмотрены на разных уровнях организации, управления и конкуренции. И вот здесь как раз есть самое важное. Что имею в виду? Данная ситуация чаще всего является тестом на понимание менеджментом процессов управления ассортиментом. Если компания позиционирует себя как сильный участник рынка, имеет свою собственную концепцию управления, то не может реагировать на ситуацию с позиции лишь временной и локальной акции. Целесообразно рассматривать ситуацию в сезоне концептуально, с более высокого уровня. Ни для кого не новость – конкуренцию никто не отменял. В частности, стоило бы понимать, какую партию могут разыграть конкуренты в общей «игре», и сделать такой ход, который не позволит вписаться в жесткий сценарий демпинга, где будешь делать только вынужденные ценовые ходы и в конце концов неминуемо проиграешь, потому что целей будут достигать те, кто поставил условия этой «игры».

Было бы неполным отметить различия лишь в размерах скидок, отличия присутствуют и в *выкладке*, мерчандайзинге, как и во внутренней планировке, навигации в этот период. Во второй трети сезона выделяются в зале магазина специальные зоны, оформленные POS-материалами, зеркально промоутируя значимость события в витринах. Распродажа же развивается более глобально, занимая максимально допустимое пространство, зачастую охватывая всю площадь, стремясь оказать предельное ценовое давление и впечатление на аудиторию, сгущая планировку пространства, зонирование торгового зала, торговое оборудование и выкладку товара. Размещение товара, его внешняя подача – сильный аргумент, непосредственным образом связанный с ассортиментной политикой. Распродажа и классические акции стимулирования имеют отличия в комплексном *визуальном мерчандайзинге*, очевидно, что специализация бизнеса накладывает свой узор, предоставляя различные возможности.

Принято считать, самая комфортная выкладка для покупателей – это выкладка по функционально-стилевым группам (ФСГ). Когда в торговом зале выделяются зоны по функциям и стилю (например, белье на каждый день и эротическое или обувь офисная и спортивная), тогда не возникает проблем с поиском. Во время распродажи магазины массового сегмента меняют принципы выкладки, прежде всего делая акцент на доступности, зонирова акционный товар, группируя по признакам близкой или единой цены, выделяя и сегментируя по глубине скидки.

Чтобы лучше представлять, взгляните на примерный понедельный план стимулирующих акций на Рис. 6, в динамике отражающий изменения ценовой ситуации и выкладки.

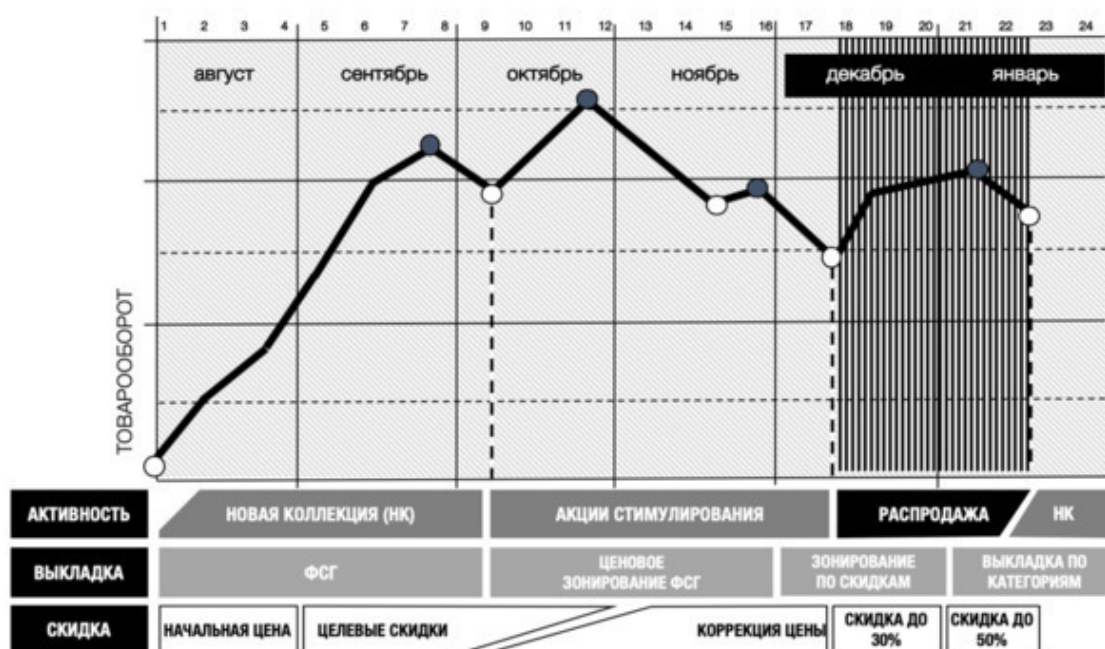


Рис. 6. Примерный понедельный план проведения стимулирующих акций.

- В течение основного сезона (5—6 мес.) новый товар с определенного периода, примерно после 1/3 цикла, требует стимулирования продаж, а по завершении сезона его ожидает логичное завершение – распродажа.
- В соответствии с фазой жизненного цикла и уровня спроса на товар корректируется ценовая политика, от незначительных, неявных скидок переходя к массовым и предельно низким ценам (например, до -50%).
- Эволюционирует и выкладка по видам ассортимента, от классической (ФСГ) до специальной зоны товара по одной цене в каждой группе (ФСГ). Скорее всего, выделение зоны скидок организуют в центральной зоне, с последующим переходом к выкладке по товарным категориям.
- Можно было бы отметить отличия в организации и технике работы персонала, во внутренней логистике и контроле. Но об этом впереди еще предстоит большой и важный разговор.
- Базируясь на вышеперечисленных принципах, проводим мероприятия, не разрушая позиционирования и брендинга.

В реальности «взаимовыгодное партнерство» в паре *стимулирование—распродажа* – это концепция синтеза интересов, с учетом реальных требований рынка сегодня. Опасность в том, что она не возникает сама по себе, требует внимательно сконструированной, органичной и «бесшовной» технологии работ. Завершая разговор о стимулировании, стоит коротко отметить: каждая распродажа – ценовая акция, но не каждая акция – это распродажа.

Правила управления ассортиментом с учетом факторов распродажи

Воплощением основных принципов управления является ассортиментная стратегия, ключевой момент формирования и развития любого бизнеса. Правильность и стабильность стратегии – это залог эффективности работы всего периода сбыта, покрывающего период акций. Стратегия включает этапы, работающие на результативность будущей распродажи, снижение товарных остатков и извлечение максимальной доходности. Как непосредственно в текущий момент, так и в перспективе. Предложенные принципы управления ассортиментом в рамках реализации маркетинга – это основополагающие начала, генетически связанные с подготовкой и проведением распродажи.

1. Сочетаемость. Принципы управления ассортиментом сочетаются с маркетинговой стратегией компании и дополняют усилия на завершающем цикле жизни товара – распродаже. Структура продаж всегда непосредственно связана с маркетинговой стратегией. Тактика распродажи соответствует общей политике компании, способствует развитию сбытовой, ценовой, коммуникационной стратегий компании.

2. Сбалансированность стратегических целей. В распродажу матрица BCG (Бостонской консалтинговой группы) работает скорее наоборот, выталкивая вперед «неудачников», когда «звезды», «дойные коровы» должны уступать свои позиции, меняясь местами с «трудными детьми», «собаками». Напомним, исходя из построения матрицы BCG, выделяются четыре группы товаров, в соответствии с определением конкретного товара в соответствующий квадрант: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки». В отношении каждой из групп обычно разрабатывается продуктовая стратегия. Так делают для поддержания лидирующих позиций «трудных детей», отличающихся высокими темпами роста, но низкой долей рынка. Необходимы инвестиции, чтобы перевести отстающих в категорию «звезд». В противном случае рост постепенно замедляется, и они станут «собаками». Распродажа творчески используется в качестве инструмента для выполнения этой ювелирной операции. По оценке динамики сбыта категории определяют, при выполнении каких условий категория меняет статус и переходит в растущую, стабильную или падающую. Традиционно анализ с использованием матрицы выполняют в динамике не реже 1 раза в квартал. Оценивая траектории движения продуктов по матрице, прогнозируют положение товара в ассортименте и разрабатывают в акцию программу устранения неблагоприятных тенденций.

Важной составляющей анализа является *учет времени присутствия товара на рынке*. Учитывая жизненный цикл товара и уровень интереса к нему, можно изменить представление о перспективах роста его доходности. Если товар является новинкой, не следует делать поспешных выводов о том, что он не будет приносить прибыль через некоторое время. Возможно, потребители не успели оценить товар по достоинству, и поэтому объемы продаж не соответствуют плановым, но через некоторое время ситуация может кардинально измениться.

3. Сервис и клиентоориентированность. Ориентация на покупателей-клиентов. Товар должен соответствовать потребностям и ожиданиям покупателей, иначе он не будет удовлетворительно продаваться. Ассортиментный портфель должен учитывать потребности целевого и второстепенных покупательских сегментов. Попытка расширить свою аудиторию свойственна для любого бизнеса, и акция – лучший повод. Мониторинг ЦА в период низких цен не прекращается, а переходит в другую плоскость – контроля за покупателем. Развитие устойчивой лояльности потребителей и удержание постоянных клиентов в распродажу являются логичным продолжением клиентоориентированности бизнеса в течение всего сезона. Базовый период и акция – это не два самостоятельных процесса, а один, возможно, с временным смещением акцентов, но единой идеологией и логичной преемственностью.

4. Развитие акции во времени. Распродажа – не статичный процесс, она «идет за рынком», эволюционирует вместе с товаром, динамично трансформируется, так же как растут и изменяются потребности клиентов. Представление ассортимента в распродажу, как и маркетинг, изменяется не только в соответствии с новыми потребностями, но и опережая появление проблем, маскируя недостатки, диспропорции, обеспечивая необходимый баланс.

5. Политика ценообразования распродажи генетически учитывает общую ассортиментную политику, ее специфику, при этом цены в акцию отражают текущую покупательскую способность и обеспечивают рентабельность. Скидки и промо в течение сезона оперативно реагируют на снижение и рост спроса, адекватно меняясь и отражая реальную картину сбыта. Бездействие при накоплении остатка, без работы с ним в течение сезона – это непрофессионально, ведет к затовариванию и длинным распродажам и потерям.

6. Оптимизация бизнес-процессов во всем диапазоне. Своевременные оперативные действия, такие как подсортировка, консолидация товара в сезоне, сокращают объем непроданного товара. Отсутствие контроля и оптимизации ассортимента: некомплектность, цветовое несоответствие, распаренные SKU – увеличивает товарный остаток. Продуктивность оптимизации определяется тем, насколько она согласованна и учитывает общую политику управления ассортиментом в сезоне, а выгоды от ее реализации превышают соответствующие затраты.

7. Технологии и эффективность. Управление ассортиментом приносит свои плоды – увеличивая прибыль компании, каждая ассортиментная позиция вносит свой вклад в увеличение маржинальной прибыли и доходности предприятия. Поэтому в книге рассматриваются основные показатели оценки состояния ассортимента. Технологии продаж и мониторинг учитывают нюансы периода ажиотажного спроса, обеспечивают оперативной информацией логистические службы.

8. Партнерские взаимоотношения с поставщиками – зачастую не оцененный, значительный ресурсный потенциал. Политика компании определяет тактику взаимоотношений с поставщиком не только на выходе нового товара, но и в острый период – завершения жизненного цикла. Вопрос взаимных интересов, самые чувствительные моменты и перспективы совместного развития не должны быть заложниками скоропалительно запущенных распродаж, перечеркивающих прошлые успехи продвижения.

9. Генетическая преемственность акции гарантирует компенсацию допущенных ошибок в заказах и ценообразовании в основной сезон, как и период продаж после акции сглаживает недочеты и промахи последней (дополнительное стимулирование, промо, работа с возвратом товара).

10. Оптимизация ассортимента. Одним из ключевых моментов является наличие сбалансированного ассортимента. Набор продуктов и услуг соответствует ожиданиям рынка, компания заинтересована в формировании привлекательного для потребителя и рентабельного ассортиментного портфеля.

11. Синхронизация. Ритмизация вывода нового предложения на рынок требует исключительно точной синхронизации с уходящим ассортиментом по времени, ценам и представлению. Товарный каннибализм – весьма распространенная проблема, но в идеальном варианте, когда ассортиментная матрица продуманно составлена и работает в акцию, такой ситуации быть не должно. Очевиден ответ на вопрос: какую товарную позицию оставить в случае выявления каннибализма? В зависимости от фазы при совмещенной акции распродажи на старте усиливают присутствие товара с наибольшими остатками на складах компании, затем акцент переносится на новый ассортимент с наибольшей маржинальной прибылью. Иногда так случается, что «дирижирование» и контроль ассортимента являются стратегически важными для компании.

12. Профессионализм служб и персонала. Управление ассортиментом и оценка его параметров должны выполняться профессионалом, который не только знает теоретические основы управления ассортиментом, но и имеет навыки применения, способен аналитически мыслить, осуществлять факторный анализ и принимать взвешенные решения.

13. Отношение к распродаже торгового персонала, как и служб офиса, строится на серьезном подходе к завершающему циклу. Это не катастрофа и не трагический слив, а важный этап работы всего коллектива. В акцию открываются новые возможности, недоступные в течение сезона, проявляются перспективы активного развития бизнеса и укрепления лояльности потребителей. Их нельзя упустить.

14. Информация о представленности конкурирующей продукции у рядом соперничающих компаний. Анализ ассортимента конкурентов в течение сезона – важный фактор повышения конкурентоспособности. Конкурирующий товар потребует больших усилий для продаж, лучшей локации и выделения визуального и ценового. Если аналогичная ассортиментная позиция хорошо продается в соседнем магазине, следует задуматься над тем, почему она плохо продается у вас.

15. Учет рыночных тенденций и конъюнктуры. Например, популяризация здорового образа жизни обуславливает увеличение спроса на спортивные товары и экологически чистые продукты питания. Изменения на рынке фильмов и музыкальных носителей сокращают сбыт CD-дисков. Подобный анализ может определить перспективы развития ассортимента и способы повышения эффективности управления в товарных категориях. Обновление и расширение ассортимента, появление на рынке новых товаров в следующий сезон, с учетом их характеристик и цен. Включая товар как у себя, так и у конкурентов. Это дает информацию для распределения акцентов в распродажу, выделения лидеров и аутсайдеров, понимания перспектив товарных групп или конкретных SKU.

Глава 2.

Распродажа как решение конфликта

Вопрос: «Вы знаете, какой самый известный бренд?»

Вы знаете самый рекламируемый бренд?»

Вы знаете самый любимый покупателями бренд?»

Ответ: «Да, знаю, он на всех отделах и магазинах написан – SALE!»

То, что «ассортиментный конфликт» и товарная проблема вообще не из разряда тех, которые сами по себе «рассосутся», очевидно. Цена вопроса, как и масштабность, требует пристального внимания и участия профессионалов. Ни для кого не секрет, без специальных маркетинговых приемов, без организационно-технических мероприятий, продуманной подготовки персонала найти решения вряд ли удастся. Положительная сторона тенденции избыточности в том, что она порождает объективную потребность в срочном ее решении, и никакие другие альтернативы не могут так удовлетворить потребности развития. В качестве действенного варианта разрешения проблемы предприимчивая часть человечества, быстро смекнув, предложила механизм поэтапного снижения стоимости до полной ликвидации прошлого товарного запаса или до его безопасного уровня. Придерживаюсь мнения, что именно в этой гибкости и лежит умение достигать поставленных целей, обеспечивающих дальнейшее развитие бизнеса. Если на фоне неудовлетворительного объема потребления доля избыточного ресурса велика, то для компании это становится жизненно важным сигналом к дальнейшей его оптимизации. Не трудно предложить аналогию – живой организм. Набрав избыточный вес, мы всячески стремимся избавиться от него. Касаясь собственного веса, к сожалению, мы не делаем выводов о ранее затраченных финансах, которые могли быть потрачены более предусмотрительно и по-хозяйски. Но бизнес обязан это делать! Наш организм работает как аккумулятор, накапливая ресурсы про запас для возможных непредвиденных случаев. Как только актив превращается в пассив, бизнес чаще всего стремится избавиться от него, если нет резонных причин к обратному. Решение проблем избыточности превратилось практически в обязательное явление в мире коммерции – технологию распродаж товарных остатков. Сердцевиной распродажи служит именно ценовое предложение, что является важной и определяющей ценностью для покупателя, привлекает и активно подвигает к совершению покупки. Та среда, которая вчера еще охотно отзывалась на дефицитность рынка, теперь нервно реагирует на избыточность! Так рушатся стереотипы, меняются принципы и социальные установки.

Потребитель. Начинает и выигрывает

Из всех религий эта главная.

Ей подчиняются любые концессии и национальности; меняющая образ жизни, стиль поведения и потребления миллионов – насквозь пропитывает любого раз и навсегда, без вариантов и шансов: ни уклониться, ни отречься, ни измениться...

Религией, как вы догадались, именую здесь распродажу. И в шутку, и всерьез. Как любая религия, акция имеет колоссальную преданную аудиторию, неумолимых проводников-миссионеров, действующую идеологию заражения, охватывающую всю «коленопреклоненную паству».

Но даже без шуточной абсолютизации явления процесс распродажи не «диктат сверху», а акция, которая обслуживает каждого участника рынка, создавая привлекательные условия. Я не из числа патриотов акции или огульных критиков, но нельзя не признать – роль подобной тактики для компании весьма и весьма позитивна. Способным легче добиваться поставленных целей, а менее способным – пользоваться предоставленными возможностями. Временный рынок на общедоступных условиях делает исключительно всех союзниками: производителя, торговлю и потребителя. Окинув взором тему, трудно не заметить, что различия касаются только тактик, а не конечных целей. На наших глазах создается новый тип сплава-альянса, в котором конечная сумма получаемых эффектов оказывается больше, чем используемых ресурсов. И это если судить только о внешней стороне дела.

Возьмусь утверждать, что распродажа в большей части ориентирует на прогрессивное развитие не только производителя, но и потребителя. Если первого подталкивает естественная адаптация к спросу, поиску новых решений, то потребитель в этой схеме проявляет себя намного шире, и даже сказал бы – интереснее... И дело не в том, что рынок продавца превратился в рынок покупателя. Реакция на снижение цены и неожиданно представившиеся возможности, очевидно, слабое место потребителя. Перефразируя мысль, высказанную о моде, – «распродажа процветает на природе человека, причем на ее наиболее уязвимом месте». Маниакальное следование за низкой ценой – одно из крайних проявлений потребительской психики, часто не ведущее к адекватному итогу. Однако не будем торопиться упрощать, не все так примитивно, цена лишь становится «волшебным ключиком» к труднообъяснимым феноменам натуры человека. На фоне соблазнительных условий просматривается букет социально-психологических нюансов поведения. Мысль, что существование распродажи возможно благодаря могущественному механизму потребления, не требует лишнего доказательства, но предлагает еще несколько парадоксов.

«Новой социальной ареной, местом, где активно проходит жизнь человека», – считает торговые площадки *Giorgio Borruso*, архитектор и художник. Действительно, как только открываются недоступные «территории» – психологические, социальные или финансовые, – преодолеваем ограничения и готовы на поступки, которые казались нелогичными и даже неприемлемыми.

Обнаружим проявления при сопутствующих и открывающихся перспективах:

- смена людьми критериев, оценок, взглядов на рациональность. Преодоление санкционированного, допустимого риска, связанного с избыточностью потребления;
- протестный вызов регулярным ограничениям, догмам и табу, иное ценностное позиционирование. Мечты и капризы, игра фантазии;
- замаскированное выражение интересов, следование населением новым культурным моделям поведения. Уход от тирании обычаев и норм, диктата стандартов и привычек;

- внешне поддельная идентификация людей, занимающих низкое положение в социальной иерархии, с более высокой статусной группой;
- разрыв с ближайшим прошлым и продвижение в будущее, сближение с предметами более высокой эстетической ценности;
- социальная адаптация к условиям среды, в ситуации неустойчивости собственных оценок и ценностей.

Но и этот значительный перечень не исчерпывает ширину проблемы. Кто не замечал, например, иных вариантов глубинных эмоциональных проявлений, креативных, социокультурных? Хочется спросить: чем не бескрайнее поле для психологических исследований?

Теневая сторона успешного бизнеса

Поменяем позицию на позицию предпринимателя: копятся остатки, каждый сезон приносит новую волну излишков. Глядя на нераспроданный товар, понимаешь, деньги заморожены в этой растущей куче. Избыточные запасы всегда были проблемой для дистрибьюторов, ретейла и их поставщиков. Излишки – сегодня факт практически для любого бизнеса. Сколько из закупленного сезонного товара должны будут распродать со скидками 30—50%? Никто не умеет с большой вероятностью предсказать, что и сколько потребитель купит в следующем сезоне. Если бы существовали точные прогнозы, не было бы скидок в конце сезона или аутлетов (магазинов распродаж) при фабриках. Избыточность – это проблема, но где есть необходимость решения, там и новые возможности. За простеньким фасадом заявления «-30%, -50%, -70%» глубоко скрыт секрет творческих акций.

Распродажа – теневая сторона успешного бизнеса. Никто не расскажет, не поделится инженерией, тайной управляемых акций. Продуманная распродажа – машина, успешнодвигающая бизнес вперед с ускорением. Усилия одних компаний приводят лишь к сбыту за бесценок товарного остатка, другие – усиливают эффект выхода новых коллекций, ловко обманывая сезонность, третьи – обеспечивают рост лояльности и снижают минимальный порог цены, для возможности посетителей стать постоянными клиентами. Наконец, четвертые – нацелены на финансовые параметры бизнеса, не теряя ни копейки. Уникальна агрессивная технология – когда *«товар продвигают товаром»*, с широким спектром целей и гаммой возможностей, с воздействием (как положительным, так и отрицательным), имеющим продолжительный и долгосрочный характер. Распродажа при видимой простоте – не время ассортиментной вседозволенности, без границ и правил. Сейчас, к счастью, в ретейл приходят такие клиентские понятия, как доверие к магазину, скромность и мера в потреблении. Но и это далеко не все, распродажа – формула технологического лидерства на рынке, ваш маркетинговый лифт!

Чем отличаются сценарии разнонаправленных действий – нюансами и фокусом на решение проблем. Что предпринять, запуская акцию по тому или иному руслу? Как совместить цели, увеличивая синергию? Перед стартом распродажи надо ответить на эти и еще добрую сотню других вопросов.

Эволюция распродаж

На протяжении последних десятилетий наблюдается рост расходов на стимулирование продаж по сравнению с затратами на рекламу, как и эволюция решения проблем избыточности и перепроизводства. Рост распродаж характерен и для нашего российского ретейла. Кроме сезонных переходов и смены коллекций, ретейл научился профессионально эксплуатировать эмоции покупателей в собственных целях. Лучше всего глубокие эмоции создают праздники – отличный повод стимулирования. Среди них связанные и с привычными покупателям праздниками, и созданными искусственно. Если в Европе и США масса праздников, то в России пока не много праздничных поводов для запуска распродаж: Новый год, 1 сентября, 23 февраля и 8 Марта. Поводом для акций становятся события скорее искусственного характера – как День святого Валентина, например.

Слепая распродажа

В условиях катастрофического дефицита скромные продажи заваливающего товара трудно назвать распродажей. Отдавалось предпочтение стихийному и быстрому избавлению от ассортимента, не считаясь ни с имиджем, ни с последствиями. Вслепую избавиться от застоявшегося товара, «слить» стоки – с такими намерениями честную распродажу не провести, как ни старайся, но безоглядные распродажи устраивали на тот момент покупателя.



Рис. 7. Эволюция распродаж на бельевом рынке России.

Случайная распродажа

Отмечена в период становления розничного бизнеса, когда шло насыщение рынка, рос спрос, но ценовую уступку на невостребованные позиции приходилось предоставлять. Характерной чертой распродажи было отсутствие даже примитивного сервиса. Как и робких попыток не только пиара, рекламы, но и простых сообщений об условиях акции, в лучшем случае – сообщение на листке А4 в витрине.

Копирование распродаж, с оглядкой на Запад

Без понимания технологии, не имея базы и оснований – попытка скопировать цивилизованную модель европейского бизнеса. Желание ускорить товарооборот, усилить борьбу с конкурентами и активизировать интерес к товару в местах продаж. Наметился существенный рост числа сезонных акций, этим инструментом с тех пор регулярно пользуются все. Периодически нагонялся трафик, который не конвертировался в продажи; не выдерживая нагрузки, падали серверы, не справлялись логистические службы. Стало понятно, стимулированию в распродажу нужно научиться и планомерно готовиться к ней, причем воспитывать как персонал, так и покупателей.

Управляемая распродажа

С приходом мировых брендов на рынок правила игры в распродажу «конституционно» закрепились. Акции превращаются в комплекс осмысленных и запланированных мероприятий. К бизнесу приходит понимание рыночных задач, нацеленных не только на ликвидацию остатков, но и маркетинговые решения, капитализацию имиджа, рекламу новинок. Насыщенность ассортимента приблизилась к пределу, запасы благоприятствуют продвижению и приверженности покупателя. Рынок вынужденно начинает делиться прибылью между онлайн-овым и офлайн-овым каналами продаж, поднимается градус конкуренции в доступности товара и скорости обслуживания. Комплексные технологии персонализированной рекламы, операции с социальными сетями и пиаром научились монетизировать трафик. Наблюдая за покупателем, оценивая поведение и возвращая на сайт продавца, где совершается покупка уже по стандартной цене. Вложенные инвестиции в скидки отбиваются с помощью продвинутых технологий.

Специализация — распродажи (Outlet Village – поселки распродаж)

Появление постоянно действующих территориальных площадок, сфокусированных только на стоковый товар. В России можно назвать Outlet Village – Belaya Dacha, Vnukovo Outlet Village, Outlet Village – Pulkovo. Для компаний это базовый бизнес, появляются специализированные деревни – аутлеты. С официальным статусом стокового бизнеса, гипермассовым предложением, концентрирующим сотни брендов: от демократичных до премиального, с параллельной гаммой сервисов для времяпровождения, ресторанов, кинотеатров и бесконечных развлечений. Огромные территории, размещенные за чертой городских застроек, но с обязательным автомобильным доступом и парковками. В таком варианте маркетинг и дистрибуция низкоценового предложения уже носят индустриальный характер, трансформируясь в целую отрасль «развлекупок».

Временные магазины (Temporary Shop)

Pop Up Stores («всплывающие магазины») – чисто американское изобретение, возникшее около двух десятков лет назад, создавшее тенденцию и в Европе. Но называется по-иному – «временные магазины» (англ. temporary shop). В крупных городах Италии (подобного рода проекты есть в Великобритании, были попытки в России) появилась масса временных магазинов. В них продается качественный и брендовый ассортимент прошлых сезонов. Суть привлекательности в том, что цены настолько низкие, что «возраст» товара никого не беспокоит. Большие площади и обязательное расположение в центре, на главных торговых улицах, – разумеется, важное, но не главное отличие. Отличие же от обычного outlet-магазина – это интрига: *когда откроется магазин, где откроется, а главное, когда закроется — всегда неожиданность*. Посещая, покупаешь здесь и сейчас, поскольку завтра этого товара, как и магазина, может уже не быть. Временный магазин, не скрывая, используют с двойной целью: распродажи товаров/услуг и продвижения рекламы собственного бренда.

Преследуется и другая цель – рекламная, которая принимает форму инновационной и эффективной маркетинговой стратегии. «Всплывший» магазин становится своего рода «витриной» для взаимодействия с клиентами и демонстрации бренда. Альтернативой классической рекламе: смоделировать имидж бренда на свое усмотрение и представить в ключевых точках самых именитых городов мира. И внимательно исследовать его перспективы.

Используют еще одно преимущество временного размещения: перед тем как открыть стационарный магазин, стремятся выбрать лучшее и наиболее целевое размещение. Формат идеален в качестве эффективного рыночного теста, чтобы сравнить и получить конкретный, реалистичный результат, принять решение с большей безопасностью. По сути, бизнес получает гибкую, быструю возможность и место в одном из центральных районов в поисках успешного магазина. Например, в Милане, где благодаря многочисленным событиям и постоянному наплыву туристов обеспечивается максимальная узнаваемость и контакт с поклонниками. Впечатляет эволюция временных магазинов в Милане за последние десять лет: в 2008 году было 3 временных магазина, в 2018 году их стало более 150. Вот только некоторые из них: Vanity

Fair, Vogue, Jovanotti, Clio Makeup, Toyota, Porsche Design, British American Tobacco и многие другие. Касается это и молодых брендов, стартапов или небольших компаний, расширяющих свои рынки, завоевывающих дополнительных лояльных клиентов. Для временного магазина подразумевается аренда коммерческого магазина на срок, меньший классической продолжительности коммерческой аренды.

Фестивали, мировой уровень

Размах распродаж достиг не только высокоорганизованного уровня, но и превратился в мировое событие. Так, за более чем 20-летнюю историю Дубайский торговый фестиваль стал самым продолжительным и посещаемым в мире, являясь своеобразным «наркотиком», активизирующим потребителей со всего света. В глобальный масштаб фестиваля вовлечены не только именитые бренды и торговые структуры, но и тысячи компаний: авиационные перевозчики, такси, рестораны и отели, силы полиции и государственного контроля. Город превращается в шумную ярмарку, каждое заведение предлагает насыщенную программу. Эффект от скидок обеспечивается не только торговыми участниками фестиваля, но и отелями, которые на этот период понижают цены до 40%, а авиакомпании снижают стоимость перелетов. В результате количество приезжающих в несколько раз превышает численность местного населения. Первый фестиваль 1996 года в Дубае прошел в одном шопинг-молле, тогда приехало около 200 тыс. человек, а уже на следующий год – в пять раз больше, и даже после 20 лет истории фестиваля цифра гостей постоянно растет.

Огромные моллы, небольшие центры и отдельно стоящие магазины проходят строгую государственную аккредитацию, исключая торговлю подделками и подтасовку результатов ежедневных розыгрышей. Опасаться есть чего – впечатляюще разыгрываются роскошные призы от спонсоров: люксовые автомобили Lexus, Nissan, килограммы чистого золота и даже вертолет. Кроме скидок на все виды товаров, Дубайский фестиваль предлагает экзотическую развлекательную программу: соревнования голубей, бой быков, шоу парашютистов, дельфинов и ледовое шоу, выступления ведущих артистов мира на открытых площадках, кулинарные поединки, соревнования по гольфу, верблюжьих скачки и многое-многое другое. Торговые центры демонстративно работают до поздней ночи или даже круглосуточно. Вот это, понимаю, свобода духа и пир телесных наслаждений!

Интересно, что возникает спрос на шопинг-гида, очень востребованного на время фестиваля. Туристы рассчитывают на опытного проводника, чтобы не терять времени, сделать самые удачные и выгодные покупки, не пропустить ничего интересного и не попасться на удочку восточных зазывал.

Прогресс в ретейле, не останавливаясь, ищет новые формы и более быстрый доступ к своему покупателю. Объединяя интересы, даже с конкурентами, согласуя сроки акций – не только в офлайн-пространстве, но и усиливая влияние на аудиторию в онлайн. Примером такого расширения влияния на потребительскую аудиторию, раздвигающего границы до невообразимых горизонтов, являются «монстры вселенских распродаж» в виде американских и мировых распродаж. Знакомы и мы с накапливающимися вес в России клонами национального масштаба – «Черная пятница», «Киберпонедельник». Не с первого раза, но акции набирают темп и своих приверженцев. Даже Московское правительство пытается оказать поддержку малому бизнесу – повторяя известный сценарий «Субботы малого бизнеса».

Формирование культуры распродаж подводит к привычке циклического участия, к датам, адаптирует к новым реалиям потребления. А бизнес – к сбору данных и анализу, изучению востребованных категорий товара, вкусов и трендов. Неравнодушным участником и драйвером роста распродаж выступает активное поколение Z и поколение миллениалов. Поведение

ние молодежи при создании и масштабировании распродаж рассматривается как значительный фактор успеха бизнеса. Экономически выгодно стало понимать, что новое поколение ведет себя по-разному – как в онлайн-овых, так и в офлайн-овых каналах, —расставляя сети продаж с учетом возрастных приоритетов.

...Недавно появившись, всего несколько последних десятилетий, распродажа стремительно эволюционирует, проникая всюду. Не ждите, что в следующие годы она куда-то исчезнет. Надеюсь, будет приносить еще больше пользы населению, но остается вопрос: как результативно использовать этот феномен бизнесу?

«Унылая пора, очей очарованье...»

Как-то у мудреца спросили: «Отчего, когда наступает день, одни люди идут в одну сторону, другие – в другую?» – «Если бы все пошли в одну сторону, – ответил мудрец, – нарушилось бы равновесие, и мир перевернулся бы». Вот он и «перевернулся», потому что все пошли в одну сторону – сторону исключительно ценового стимулирования. В итоге на потребителя обрушился шквал разнообразных скидок и ценовых уступок, специальных предложений. Часто совершенно бездумных и безумных. Это уже похоже на капитуляцию. Причем полную и безоговорочную. Такая политика по большей части являет собой лишь сигнал отчаяния – признание того, что бизнесу нечем более привлечь потребителя, кроме неоправданных уступок, заниженных цен и подарков. Когда есть внятные конкурентные преимущества, о низких ценах постоянно говорить не приходится. Не преследуя цели дать в книге оценку всем явлениям, спрятавшимся за словами «скидка», «распродажа», очень хочется спросить: а как же современный маркетинг? Его профессиональная позиция, его хваленый широкий инструментарий воздействия? Ничего нового в данном случае придумывать никто не стремится. В ход идут только якобы проверенные средства привлечения покупателей – скидки, большие скидки и очень большие скидки.

Есть желание обозначить отношение к регулярным скидкам. Начну с иронического вопроса: зачем разрабатывать новые методы маркетинга, если «пипл хавает»? Зачем прилагать усилия, чтобы дифференцироваться в глазах потребителя? Когда конкуренция, как многим кажется, перешла исключительно в область низких цен, и соперничество заключается в том, кто громче, ярче и настойчивее проскандирует: «А у нас цены ниже!», «Найдете дешевле, вернем разницу». И вопрос качества, уникальности предложения, уровня сервиса тут же отходит, само собой, на второй план. И уже неважно то, что у покупателя нет лояльности ни к продавцу, ни к торговой марке. А продавец теряет в имидже, рентабельности продаж, в ресурсах для собственного развития, увлекшись этой гонкой в никуда... Замечу, в подобной оценке не одинок. Заранее извиняясь за большой абзац, хочу привести мнение Евгения Жаркина (агентство «Жаркин и Партнеры»), с его разрешения:

«Скидка — это последний аргумент, который продавец использует для привлечения покупателей. Это — своеобразный козырь продавца. Он применяется тогда, когда потенциальный покупатель уже ушел за дверь. Кто же выкладывает козыри сразу? Кто? Да тот, кто плохо играет. Главный принцип маркетинга — получение наибольшей прибыли. Каждый работник в сфере торговли должен уметь убеждать клиента приобрести товар. Предложение низких цен сразу как способ привлечь потребителей — это также зачастую свидетельствует о нежелании или невозможности для компаний должным образом обучать свой персонал.

Возвращаясь к маркетинговым стратегиям, можно сказать, что, как правило, скидки и распродажи — это показатель слабого брендинга. Бренд должен ярко демонстрировать отличие вашего товара или услуг от других аналогичных товаров и услуг. И если бренд не справляется с этой задачей, то тогда у потребителя возникает вопрос о цене как единственном отличии, которое он в состоянии заметить. Если отличие явно выражено, то цена менее важна, а если отличий нет, то цена становится ключевым фактором. И если быть точным, то движение маркетологов в сторону низких цен,

скидок и распродаж – все это индикаторы деградации маркетинга, который перестает выполнять свои функции»³.

Начал главу с притчи о высказывании одного мудреца и хотел бы закончить цитатой другого гуру-мудреца, об ответственности современного маркетинга и его главной задаче.

Вопрос: *Как влияют на маркетинг, наряду с воздействием на формирование рынков и деловую активность, процессы глобализации, гиперконкуренции и Интернет?*

Ответ: *«Все три силы оказывают дополнительное давление на цены. В результате глобализации компании переносят свое производство туда, где оно обходится дешевле, и ввозят товары по ценам ниже тех, что устанавливают местные продавцы. Гиперконкуренция означает большое число поставщиков, борющихся за одних и тех же потребителей, а это также ведет к снижению цены. Интернет позволяет людям быстро сравнить цены и воспользоваться самым дешевым предложением. Таким образом, задача маркетинга состоит в том, чтобы найти пути поддержания уровня цен и прибыльности ввиду перечисленных макротенденций»⁴.*

³ «Деградация маркетинга: стратегия бренда „Сале“» (октябрь маркетинга: 2006).

⁴ Котлер Филип. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер. М., «Олимп-Бизнес», 2006.

Что скрывается за «распродажей»? Слова и смысл

*«Работа пойдет тем удачнее и легче,
чем лучше мы определили некоторую вещь...».*
(Б. Спиноза. «Избранные произведения»)

К сожалению, в русском языке и обществе наблюдается применение одного и того же слова «распродажа» в самом широком понятийном диапазоне, причем используется оно зачастую не всегда уместно. Отсюда возникает путаница в терминологии, что наблюдается и в бизнесе, часто внося путаницу в общение. Российский бизнес еще беден историей и своими традициями. Происходит некоторая нивелировка различных смыслов под одним применяемым термином, хотя употребляется он и не всегда уместно. Сбивает с толку некая общность технологий: заявка на применение низких цен, массовое привлечение внимания. Полагаю, есть необходимость отметить принципиальное отличие акций, вынесенных в заголовок. Разграничим, по сути, разные понятия – стимулирование продаж через разовые скидки, стратегию низких цен, ликвидацию и распродажу как завершающий этап жизненного цикла товара.

С некоторых пор понятие «распродажа» превратилось в *собирательную категорию*, которая с момента появления усложняется, расчленяется, дробится как в технологическом, так и в маркетинговом выражении. Наряду с собирательным понятием в употреблении появляются более сложные названия, чем «распродажа»: «акция – распродажа», «сезонная (праздничная) распродажа», «распродажа-ликвидация». И это, похоже, не предел...

Чтобы лучше разобраться с терминологией, начнем от «печки». Когда появилось явление «распродажа»? Дать однозначный ответ на этот вопрос довольно сложно, поскольку процессы, которые могут быть причислены к этому событию, наблюдались с незапамятных времен товарообмена. Однако еще 30—40 лет назад такого определения продажам, как «тирания выбора», просто не существовало. Предположительно «распродажа» в близком к современному пониманию смысле получила широкое распространение к концу XX века – времени активного формирования концепции массового потребления, роста производства, расширения ассортимента и диктата моды.

Хорошо известно, социальный феномен появляется тогда, когда он сконструирован в языке, когда его наименование возникает, закрепляется в официальном дискурсе и становится распространенным в обыденной речи. Среди ярких новинок и символов перестроечных лет вспоминаются «комок», «челнок» и «распродажа». В постсоветском обществе коннотация (дополнительные смыслы), приписываемая обществом понятию «распродажа», была связана исключительно с низкой ценой, удачной покупкой и не предполагала глубоких маркетинговых изысков – тех, что существуют в современной бизнес-культуре.

Если какие-то «перестроечные» слова и ушли из обихода в историю, это не коснулось рассматриваемого устойчивого термина. Постсоветское слово «распродажа» лишь усилило свои позиции, хотя приставка (или префикс) «рас...» к слову «продавать» кажется не очень удачной этимологической находкой. Смотрим, скажем: разбежаться, расплакаться. Префикс «раз...» («рас...») с глаголом указывает, например, на с большой интенсивностью совершаемое действие, названное мотивирующим словом: бежать, плакать, или доведение действия до результата: будить – разбудить, сердить – рассердить, смеить – рассмеить и т. д.

Спросите, зачем все это? Исследование лексемы «распродажа» и обыденного словоупотребления помогает понять характеристики конечного термина и его временные трансформации. Ведь далеко не только покупатели не понимают смысла слова, но и специалисты. И в этом

нет ничего удивительного. Обратите внимание, как в нашем обществе примазывались к смысловому наполнению «распродажи». Сначала распродажа воспринималась и психологически упаковывалась в *ценовое предложение* (1) и не более того. Затем агрессивно утилизировалась под *маркетинговое стимулирование* (2). И только затем – как инструмент сбыта товара в конце *естественного жизненного цикла* (3). Впечатляющий дрейф понятия «распродажа», расширение смысла слова: от явной приманки до отражения острой действительности состояния ассортимента. Обескураживает тот факт, что путаницу наблюдаем даже в статьях титулованных бизнес-гуру, когда автор пытается сравнивать абсолютно разные бизнес-процессы, как по своей природе, так и по целям, перед ним поставленным. Все равно что сравнивать круглое и мягкое, совершенно разные смысловые категории. И хотя технологии акций во многом идентичны и схожи, по сути явления акции отличаются. Что называется, почувствуйте разницу...

Появление и распространение в России многих названий связано с инновациями, импортом из других культур, заимствованием из иностранных языков, это касается убедительно пестрящего на каждом углу английского «SALE». Один из основных способов номинации — *калькирование или заимствование слов*, которые осуществляются параллельно с переносом самих реалий. Но заимствованные слова, попадая в другой культурный контекст, сильно преобразуются. Как следствие, наблюдаем текст «**Sale**», часто применяемый неуместно или без точного понимания оригинального названия. Если сказать о личном субъективном мнении: больше импонирует термин «**Clearance**» – американско-канадский вариант наименования нашей распродажи. Прямой перевод американского «*clearance*» – «расчистка» (амер. *clearing*), есть ощущение точного описания процесса и целей распродажи с позиции продавца. Однако надписи «Clearance» практически не встречаются в российских витринах и рекламе.

Скидки, распродажи и ликвидации

Если выражаться точно, для корректной классификации требуется основание для формального деления. В данном случае предлагается рассматривать в качестве основания стратегию компании в отношении продвижения товара и этап его жизненного цикла. Итак, выделим:

- **Эпизодические скидки.** Снижение цены через введение специальных скидок – как элемент системы стимулирования сбыта, как правило, это временная мера или действующая только на определенные товарные позиции, не связанная с этапами ЖЦТ. Скидки, приуроченные к праздникам и знаменательным датам, создают временную привлекательность, стимулируют интерес и формируют доверие покупателей.

Хорошо известно, в предпраздничные дни в основном делается упор на настроение, эмоциональную составляющую акции. Сниженные цены на фоне суеты, хлопот по покупке подарков родным и близким создают удачные «декорации» для проведения, казалось бы, обоюдовыгодных операций. Аналогично запускаются и воздействуют специальные ценовые предложения, сфокусированные только на определенные товары или товарные категории. Наиболее абстрактная цель, которая практически всегда присутствует, хотя и в неявном виде, – повышение лояльности покупателей. При этом могут присутствовать и иные тактики, например, борьбы с неравномерностью покупательских потоков. Для перераспределения потока покупателей в течение дня применяется особое предложение «Счастливый час (часы)», или «Happy hour», когда скидка предлагается только при покупке в определенное время (интервал времени).

Уступка – весьма действенное оружие и в конкурентной борьбе. В этом случае на определенные товары действуют долговременные скидки. Чаще всего применяется, если у конкурентов аналогичное предложение представлено дешевле, а изменить всю систему ценообразования в этот период невозможно. Касаясь самых различных действующих схем, нелишним было бы привести пример торговых площадок, где каждый день скидка действует на конкретную группу товара, обозначенную специальным индикатором, например, ценником определенного цвета или формы.

- **Стратегия низких цен.** Реализуется через декларацию применения постоянных скидок. Часто вопрос качества, уникальности предложения, уровня сервиса отходит, само собой, на второй план. Идеология низких цен опирается на психологическую мощь ценового стимулирования, степень воздействия на потребителя. Учитывает и негативные факторы – то, что в итоге отсутствует как таковая лояльность покупателя и к самому продавцу, и к предлагаемой торговой марке. Возможны осложнения – потеря имиджа, рентабельности продаж, дефицит в ресурсах для развития. Часто идея оформляется в латентной форме, имеющей скрытый посыл, и тем не менее имеет способность к побуждению и активизации массового потребителя.

Благодаря массовой рекламе потребитель извещается о дате начала скидок. Сначала снижение цен объясняется Новым годом, потом Рождеством, дальше следует День святого Валентина, 23 февраля, 8 Марта, Пасха, 1 Мая, День Победы, начало летнего сезона, день рождения компании и далее по кругу, превращаясь в перманентный процесс. Подобная политика формирует своего потребителя, но искушенный покупатель может и не верить рекламным заявлениям, для него подобное может означать, что нет никакой распродажи. И для этого у него есть все основания, ведь начальную цену изделия в магазине уже собственно никто не помнит, включая самих продавцов. Мне доводилось слышать от одного из знакомых реплику, что, мол, стратегия постоянно низких цен превращает продавца в обычного дискаунтера, который не хочет в этом признаться. Добавлю – на фоне искусственного праздничного настроения и эмоциональной атмосферы.

• **Распродажа.** Снижение цен в течение акции распродажи по сравнению с введением специальных скидок – мера вынужденная, так как товар уже находится на конечном этапе жизненного цикла – выхода с рынка, и жестко с ним связан. В этом варианте осуществить возврат к прежнему уровню цен практически невозможно. В этом заключается *основное различие между практикой обычного ценового стимулирования и распродажей*.

С точки зрения организации проведения обеих акций у них много похожего и общего, но есть и принципиальные отличия. Если распродажа запускается в состоянии сезонного обновления коллекций, и часто при этом наблюдается отсутствие сочетаемости товара в коллекции, его комплектности, отсутствие достаточного размерного ряда или цветовых предложений, то временное ценовое стимулирование обеспечивается, наоборот, на наиболее присутствующем товаре. И в этом случае для привлечения покупателя заранее могут создаваться избыточные товарные позиции, связанные, например, с проведением акций по активному продвижению товара или выводом на рынок нового товара. Возможны и другие, менее позитивные цели, такие как решение последствий ошибочного ценообразования, ненадлежащее качество поставленного товара, истечение гарантийного срока.

• **Ликвидация**, как акция, в основном связана с текущим состоянием (к примеру, финансовым) торгующего юридического или физического лица, а не с состоянием жизненного цикла товара. Ликвидация может быть радикальной стратегией сокращения, инициированной решением руководства компании о принципиальном изменении, об отказе продолжения работы на рынке или о прекращении продвижения конкретной товарной категории. Иногда ликвидация остатков может предшествовать ликвидации самого предприятия. Компания-ликвидатор может провести подобное мероприятие, когда показатели деятельности продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или исправлении ситуации в случаях угрожающе больших размеров остатков, которые не были проданы в период сезонных продаж и акций распродажи.

Можно было бы обратить внимание и на другие процессы, инспирирующие потребность в распродаже-ликвидации, например, когда с поставщиком прекращены отношения при сокращении производства или из-за неспособности удовлетворять ряд требований, скажем, по логистике. Иногда поводом являются причины государственного масштаба, такие как введение экономических санкций, акцизов. Как следствие, у компании возникает острая необходимость изменения ассортиментного портфеля, смены политики дистрибуции.

Но ликвидацию могут проводить не только владельцы товарных остатков. Ликвидация товара возможна и другой стороной – преемником, лицом, с которым рассчитались за долги, возместили ущерб, при условиях таможенных, судебных конфискаций или реализации банковского залога. Известны и другие варианты. Исторический пример – «распродажа» в 20—30-е гг. коммунистическим правительством за рубеж выдающихся произведений живописи, икон из лучших государственных музеев. Действие, как сейчас понимаем, носило не столько ликвидационный, сколько явно политический характер.

В отличие от распродажи, при ликвидации желание срочно вернуть хотя бы часть ранее инвестированных финансовых средств в товарный запас приводит к тому, что цены устанавливаются без учета предельного размера потерь. Поэтому возможны варианты продажи всей товарной группы по одной цене. Уровень цен и преследуемой прибыли устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Обращали внимание на знакомые приглашения – «Все по 100 рублей»? Ликвидация в основном проводится по правилам и технологии распродажи.

Если подытожить, коммерческие акции, именуемые одним термином «распродажа», имеют различия и разнородность стратегий. В каждом заявленном случае надо понимать, о какой «распродаже-событии» идет речь и какие преследуются конечные цели. Как термин слово «распродажа» получило неограниченно широкое хождение в современной обыденной

речи. Распродажа на сегодня уже не имеет негативного оттенка с точки зрения восприятия покупателем, но и не несет в себе определенного, четко понимаемого смысла, не являясь, по сути, устойчивым понятием. Употребляется лексема «распродажа» далеко не в своем основном, функциональном смысле, как естественная составляющая ЖЦТ, а как маркетинговая акция или сезонность в сбыте, привязка к громким праздникам, а иногда вообще непонятно к чему – то распродажа, «пока директор в отпуске», то распродажа в связи с переездом или по причине «10-летия торговой компании».

В типичном выражении «распродажа» эксплуатирует как минимум три культурных смысла. Во-первых, *миф близости к завершению* – как фактической близости к концу сбыта или производства определенного товара. Во-вторых, *миф изменения ценности* – так как тот же самый ассортимент уже предлагается на новых условиях. И наконец, в-третьих, подчеркивая *свойство массовости*, свидетельствуя о том, что распродажа – акция массиванная и массовая.

Распространенные мифы о распродаже

«Мы во всем держимся мнений, кем-нибудь внушенных нам».
(Ф. Ницше. «Так говорил Заратустра»)

За время существования распродажа покрылась толстым слоем мифов и легенд. Даже в профессиональной среде бытует масса устойчивых стереотипов о распродаже, большей частью негативных. Это подтверждает и непрекращающаяся, стабильная циркуляция различных мнений. У любого мифа есть изнаночная сторона, на которую не принято обращать внимание. Однако все же обратим...

МИФ 1: Распродажа неэффективна, дает мизерный результат.

Последствия печальны и горьки? Далеко не факт! Результативность зависит от уровня подготовки и профессионализма исполнителей. Достижение запланированного результата – яркий признак совершенства компании, демонстрирующей современную гамму технологических приемов. Лучшее свидетельство эффективности акции – расширение и наполнение новым содержанием, продуктивность действий, открывающиеся перспективы, как отдельно для производителя товара, продавца и покупателя, так и для всех сразу.

МИФ 2: Распродажа вне действующих законов бизнеса.

В этом мифе только одно справедливо: само понятие «распродажа» действительно вошло в нашу практику недавно. В бизнес-литературе нет четкого определения акции, приводятся различные толкования, авторы часто путают и путаются. А вот остальное... Без преувеличения, распродажа – формула коммерческого лидерства, де-факто включена в технологический цикл большинства компаний на рыночном пространстве, используется как существенное конкурентное преимущество.

МИФ 3: Распродажа — удел неудачников.

Что касается распродаж, то решение о запуске акции является не признанием недостатков в работе компании, а скорее подтверждением ее успехов, своевременности реакции и качества мониторинга. По размаху акции не стоит делать поспешных выводов о неудачах компании, невостребованном товарном предложении. Скорее, это маркетинговый трюк в расчете переиграть соперников, с виду удачливых, но упускающих такую прекрасную возможность. Итоговый бонус акции – прибыль, лояльность клиентов и демонстрация явного лидерства.

МИФ 4: Распродажа — всегда плохо.

Не склонны идеализировать акцию, но призываем отнестись спокойно, взвешенно и с вниманием. Преодолеть стену неприятия даже внутри компании не просто. Хорошо сконструированная акция убедительна массой позитива, что трудно вообразить в начале пути. Сердцевина распродажи – ее массовость, психологическое воздействие на клиента и широкий выбор. Быстро и регулярно расстаются с остатками крупные торговые компании, сети, магазины и производители, попутно обеспечивая господство на рынке, выигрывая время и территории.

МИФ 5: От распродажи много негатива.

Распродажа – внушительный инструмент стимулирования, однако как не продуманная и не спланированная акция – создает негатив. Необходимо сравнивать и брать лучшее от успешных компаний, но при этом не забывать, что ранее уже было создано для имиджа. Выработать привычку критического взгляда на собственный имидж в условиях акции, противодействуя его разрушению. Следование накопленному опыту, рекомендациям и постоянный мониторинг гарантируют формирование позитивного отношения покупателей.

МИФ 6: Распродажа — декорация для обмана.

Потребительский стереотип. Увы, не без этого. Но данное утверждение верно лишь отчасти и никак не претендует на абсолютность. Как выглядят последствия мифа – не трудно себе

представить. В сценариях серьезных компаний, дорожащих репутацией и отношениями, нет подобной легкомысленности, гонки за иллюзией дохода, неосмотрительности растерять нечто большее, а именно – доверие к себе.

МИФ 7: Распродажа примитивна, не требует креативности, фантазии.

Наоборот! Акцент на неповторимость и индивидуальность. Впечатляющая палитра, незабываемый рисунок и атмосфера акции – откровение для клиента. Повод выделиться из какофонии соседей, не затеряться, не слиться, закрепиться в сознании потребителя через предвкушение, страсть и манящее повторное желание посещения.

МИФ 8: Усилия и дополнительные затраты – не для распродажи.

Отчасти это заблуждение вроде бы объективно и объяснимо – нужно ли тратиться дополнительно на сбыт старого? Как показывает практика, прохладное отношение в лучшем случае увеличивает затраты на будущую акцию. А чаще попросту не достигает тех целей, которые ставятся при планировании. Динамика и скоротечность поглощают ресурсы, предъявляют повышенные требования как к акции, так и необходимости синхронизации с другими процессами бизнеса. Так будет ли компенсация? Скорее вопрос эффективности внешнего и внутреннего взаимодействия, слаженных усилий служб инициатора распродажи.

МИФ 9: При распродаже сервис — это совершенно лишнее.

Утверждение опасное. Все в мире относительно, абсолютно только отношение к Клиенту. Необходимость сервиса не зависит от области деятельности и размера бизнеса. В любом месте и в любое время – и период распродажи не исключение. Отсутствие традиционного сервиса приведет к недоумению клиентов, оттолкнет в широкие объятия конкурентов. Ни один шанс в продажах не теряется, если вы загубили, его отыщет конкурент.

МИФ 10: Распродажа – неизбежность.

Даже если акция кажется неизбежной, диагностика на ранней стадии, регулярный мониторинг позволят сократить масштаб потерь. Блокирующий барьер – своевременное распознавание критической ассортиментной ситуации, безошибочное реагирование, превентивные меры для сведения к минимуму товарных остатков. Трудно поверить? Тогда читаем дальше.

Глава 3.

Особенности распродаж

*«Уже стало обычной картиной, что на половине отделов
большого магазина висят надписи „распродажа“».*
(Дж. Траут)

Компании, задумываясь о лидерстве и стратегическом позиционировании на рынке, не могут позволить себе рассматривать акции только в плоскости утилизации остатков. Представители модной индустрии сделали распродажи обязательным отличительным знаком своей касты. Отсутствие акций сейчас является маркером маркетинговой и социальной второсортности. Распродажи теперь – это статус, пропускной билет в высшее общество и, скорее, признак рыночного превосходства.

Результативность распродажи достигает нескольких целей: получение дополнительной прибыли, создание образа клиентоориентированной компании, повышение ликвидности запаса. Продуктивная акция – не только стимулирующая сбыт товара со скидкой, но и наращивающая продажи как в текущий период, так и в ближайший. Что в полной мере относится и к вопросу, которому посвящена книга.

Но и это далеко не все. Взглянув на процесс распродажи с точки зрения аналитики, что представляют окончательные результаты акции? Изучение итогов акции ориентирует менеджеров в бизнес-пространстве, определяет специфику спроса, формулирует рекомендации к ценообразованию в целом. Дополнив процесс внутренней и внешней маркетинговой поддержкой, с учетом целевой группы, компания получает инструмент формирования и привлечения групп потребителей, которые впоследствии могут составить основу аудитории.

Разнообразие акций сулит большие перспективы, и в этом отношении распродажи не исключение. Однако многообразие возможностей имеет и негативную сторону – фактор, способный лишить тактической свободы, отнимая массу времени и сил. В конечном итоге это приводит к простому распылению ресурсов и накоплению энтропии. Объяснение причин, что движет компаниями, когда принимаются те или иные решения, непонятные и нелогичные, порой трудно найти.

«Распродажи: расширяют бизнес компании или сужают его? Очевидно, краткосрочно распродажи расширяют бизнес. Но мы видим все больше и больше доказательств, что распродажи сужают бизнес на длительной дистанции, приучая потребителей не покупать товар по «обычным» ценам.

Кроме факта, что вы можете купить что-то за меньшие деньги, что вашему потенциальному клиенту говорит распродажа?

Она говорит, что обычные цены слишком завышены. После окончания распродажи потребители перестают ходить в магазин, в котором она только что проходила. Для того чтобы поддерживать объем, розничным магазинам приходится практически непрерывно проводить распродажи. Уже стало обычной картиной, что почти на половине отделов большого магазина висят надписи «распродажа»».

(Дж. Траут)

Причины акций и их классификация

«Распродажа – это акция, но не каждая акция – распродажа».
(Наблюдения ненавистника акций)

Взирая на бесконечные распродажи, напрашивается самый адекватный для данной темы вопрос: в чем же качественные различия между акциями для потребителя? Существует простая классификация – распродажи бывают сезонные, что характерно для моды, ежегодные, с годовым циклом выпуска продукции (к примеру, автосалоны), и предпраздничные, как говорится, без комментариев. Разумеется, есть еще и «вечные распродажи». Когда с открытия магазина на витрину навсегда наклеивается: «Распродажа! Скидки до 70 %!!!».

Такая классификация не выявляет действительного повода для акции, требуется глубже проникать в возможные вариации, рассматривая в качестве основы деления не только время акции, но и причины возникновения потребности. При необходимости компании их камуфлируют, маскируют, а иногда, наоборот, явно выпячивают, используя как ключевой драйвер.

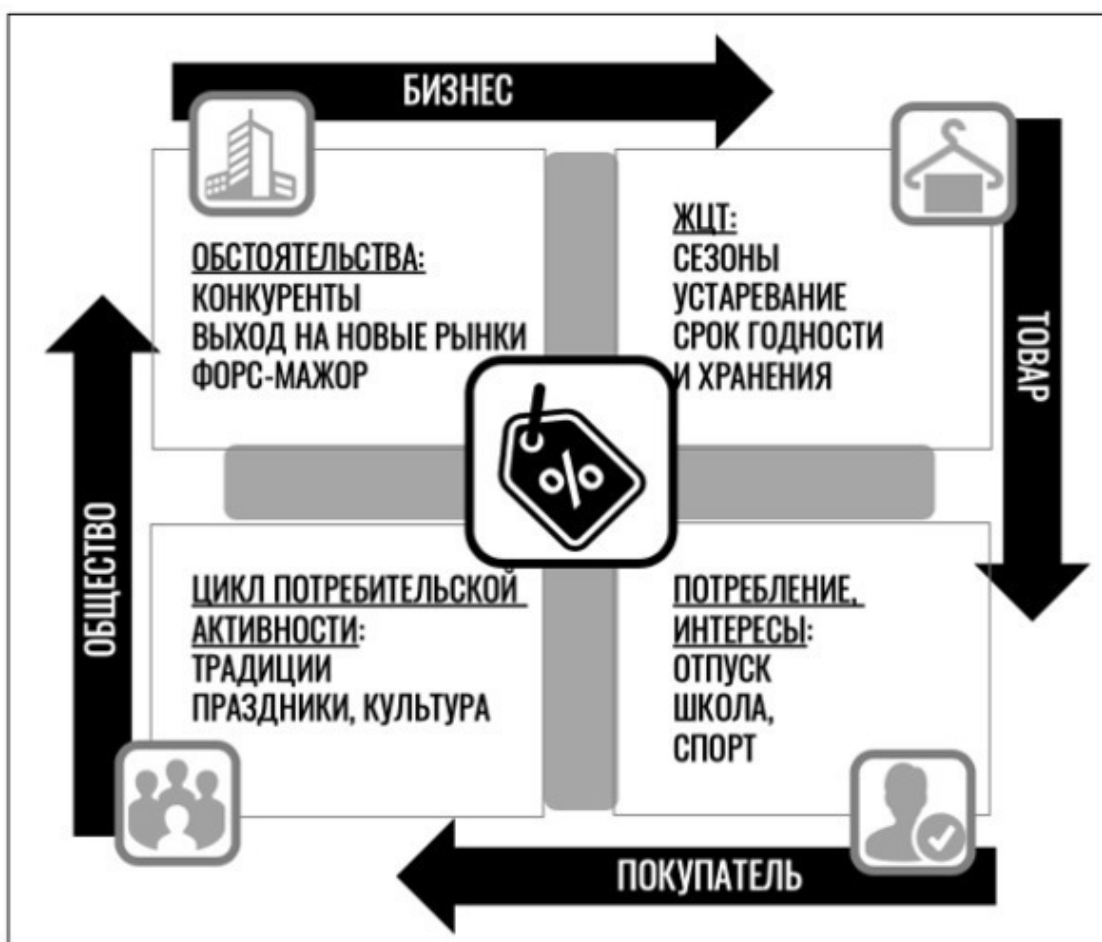


Рис. 8. Инициаторы акций и причины проведения.

В сущности, есть несколько основных инициаторов акций: *продукция, бизнес* и *обстоятельства*, связанные с ним, *покупатель* и *социум*, общество вокруг него.

Календарь торговой активности идеально покрывает интересы четверки, равнодушной друг к другу. Забегая вперед, замечу, не упускаем главенствующий фактор – социум не пассивный внешний наблюдатель, точнее сказать – это «стартер» процесса. Так, с одной стороны,

общество формирует тренды и сезонность, задает скорость старения продукции, выковывает поведенческие стереотипы, моду и целые направления. С другой – не трудно заметить общественные традиции, праздники, события или культурные ценности, жестко эксплуатируемые бизнесом.

Если бизнес-дирижер посчитает, что событий недостаточно или в его интересах надо что-то откорректировать, появляются искусственные события-феномены, такие как «Черная пятница» или «День холостяка».

Жизненный цикл и сезонность

Акции, устанавливаемые жизненным циклом товара (ЖЦТ). Акции ЖЦТ по своей сути являются синонимами сезонных распродаж, так как расчет создателей продукции чаще всего ориентирован на сезонное потребление и интерес покупателя. Распродажи, как правило, жестко привязаны к сезону, точнее – к моменту его завершения. Например, ассортимент модного товара всегда связан с определенными сроками сбыта, диктуемыми сезонными причинами. Шубы, купальники и другой подобный товар, не реализованный до конца актуального сезона, не имеет впоследствии перспектив быть выгодно проданным. Производитель не может игнорировать тот факт, что «законсервировать» предложение до востребованного периода можно, но изменения в трендах и предпочтениях могут оставить его за бортом. С приходом нового сезона оживленный интерес преимущественно вызывают рекламируемые и продвигаемые новинки. Статичность, узкий диапазон, скромность прошлого предложения ограничивают маркетинговый маневр, оставляя возможность лишь небольших манипуляций, связанных большей частью с ценой. Скрытое, неценовое стимулирование – подарки, премии, лотереи и игры и, казалось бы, беспроигрышная продажа в кредит – практически перестают работать. Традиционно сезонные распродажи начинаются примерно за месяц до поступления в магазин новой коллекции. Обычно проводятся два раза в год – в конце весенне-летнего (июль, август) и в конце осенне-зимнего (январь, февраль) сезонов. Однако наблюдается попытка смещения на месяц вперед, чтобы охватить большую аудиторию и обогнать конкурентов. Перед новым сезоном прошлый ассортимент, около 10—20% от закупки, безжалостно реализуется по цене, близкой к себестоимости. Ценовая политика распродажи традиционно повторяется по выверенному сценарию: цены в несколько этапов опускают до уровня, гарантирующего максимальный сбыт. Речь, разумеется, не о решениях вопреки объективным обстоятельствам, сходных с авантюрой – в слепой надежде на случайный успех. А о сбыте на логичном ценовом уровне и ожидаемой доходности операций ЖЦТ.

• **Акции, вызванные ускоренным жизненным циклом продукта.** Их можно рассматривать как частный случай. Появились как результат внедрения нового явления в мире моды – стратегии «быстрого реагирования» (англ. quick response), в некоторых источниках – «быстрая мода» (англ. fast fashion). Появление «быстрых» новинок не связано ни с окончанием сезона, ни с предпочтением потребителя. Для рынка моды такая продукция разрабатывается, чтобы стремительно обозначить тенденции моды и так же быстро уйти. Дистиллированный диктат производителя и эксплуатация страсти покупателей ко всему новому, к погоне за постоянно меняющимся предложением. Срок реализации короток, темп предложения: «каждый месяц – новая коллекция». Производителю формат обеспечивает борьбу со шпионажем, контрафактом, продавцу – ускоренную логистику и остатки после каждой мини-коллекции, а покупателю – ощущение погони за «призраком современности». Акции реализуют ограниченный круг целей, в большей мере связанных с ростом продаж и ускорением товарооборота. В основе лежит попытка увеличения частотности покупок и фиксации внимания потребителя не только в периоды повышенного спроса, но и во время относительного затишья. Надо признать, стра-

тегия создает конкурентное преимущество и поддерживает имидж сверхсовременного производителя и продавца, овладевшего в совершенстве логистикой и безупречным маркетингом.

- **Акции, приуроченные к пику или к завершению спроса.** Отнести распродажу к пику спроса – надежный способ обеспечить повышенный интерес к акции, тут нет шанса разойтись с покупателем. По наблюдениям, наиболее эффективно проведение акции в период роста покупательской активности, за одну-две недели до события. Например, наметилась тенденция – отдых вне очередного отпуска и традиционного времени, когда массы устремляются на майские праздники к теплым морям, что порождает внесезонный спрос на купальники и легкую одежду. Перед Новым годом активизируется спрос на спортивное оборудование и горнолыжные костюмы. Положительная сторона тенденции в том, что она порождает существенный спрос на сопутствующие сервис и товары. Растут продажи фотовидеотехники, чемоданов и спортивных сумок, всего того, что связано с временным запросом.

- **Акции, заданные спецификой или характеристиками** товара, который по ограничениям (срокам годности, хранения, качеству) не может быть быстро и полностью продан по начальной цене. Старт и сроки акции определяются характеристиками продукции. Срок годности, гарантирующий качество, меняет спрос или его специфику, а ограничение срока хранения требует срочного избавления. Например, для кисломолочных продуктов – истекающий срок хранения, для лекарственных препаратов – срок годности. Для цветов – товарный вид, продолжительность его сохранения, предполагаемый темп увядания после покупки.

Обстоятельства маркетингового характера

- **Привлечение внимания к торговой площадке.** Цель распродажи – фокусировка на конкретную торговую площадку, массированная и масштабная, ускоренное заявление о территориальном присутствии. Применяется открывающимися торговыми центрами и крупными розничными операторами для сокращения времени на раскрутку, предъявления рынку собственного позиционирования. На фоне совершения первых покупок, раздачи дисконтных карт, подарков происходит «переключение» покупателей на локальное предложение. Не нравится тон, которым сообщается о событии, или кучи рекламного мусора и навязчивые промоутеры уже на подходе к магазину? Однако это факт – соблазняет и привлекает «заглянувших на огонек».

- **Вывод на рынок нового товара.** Привлекательная цена придает импульс, манит как на старый товар, так и на новый. Или низкая цена на часть ассортимента – эта тактика сродни охоте на живца, когда один товар продвигают другим. Параллельно идет формирование контингента постоянных покупателей.

- **Жесткая конкуренция** из-за неожиданного снижения цен соперниками может являться поводом для старта распродажи. Причин сколько угодно – неожиданно конкурентом выведен сильный продукт с отличными характеристиками, а ваше предложение теряет в весе и внимании даже лояльных клиентов. И нет смысла на что-то рассчитывать и ждать.

- **Форс-мажор** – как неблагоприятная причина распродажи, инициированной неотвратимой ситуацией. Непредвиденные обстоятельства ломают привычный ход сбыта, когда без оперативного вмешательства бизнес оказывается под угрозой. Безотлагательно требуется учет объективных обстоятельств, оценка последствий и срочный запуск акции. Цели распродажи запасов могут быть различными: от срочного аккумулирования финансов до освобождения складских площадей, частичной потери качества товара, например, из-за пожара или наводнения либо ввода государственных санкций. Истинные цели, как правило, не сообщаются.

Акции потребительской активности

- **Предпраздничные акции.** Проводятся распродажи, приуроченные к различным праздникам, и самые известные – новогодние и рождественские. Для некоторых категорий товара продажи перед Рождеством и Новым годом будет правильным назвать не распродажей, а специальной *акцией по стимулированию сбыта*. Акции превращаются в шоу с декорациями, с характерными причинами: сбыт осеннее-зимнего ассортимента, когда сезон подходит к завершению. Ценовая стимуляция интересов – важнейшая из инициатив, хотя и не единственная. Организаторы утверждают, что значительная часть товаров продается в период распродаж, начала которых покупатели ждут весь год. Бюджет затрат на рождественские покупки может быть значительным и превышать двух-четырёхмесячный бюджет семьи. Например, во Франции за четыре-шесть недель зимней распродажи реализуется от трети до половины годового объема товаров.

- **Распродажи со стартом по завершении праздничного периода.** На ряд товаров в период предпраздничного ажиотажа продажи и без стимулирования достаточно высоки, чего не скажешь о периоде после праздника, когда покупатель ошутимо потратился на подарки и застолье. Сопоставляя ожидаемый выигрыш для бизнеса, начало акции приурочивают к завершению праздничных продаж. Последующее снижение цен часто оказывается очень кстати, хотя проходит в более спокойной обстановке, но результат может быть весьма удовлетворительным. Ориентируясь на подобный сценарий, предположим два тактических этапа: *праздничный этап* – возможность получить максимальную прибыль за счет большого покупательского трафика и естественной потребности клиента в подарках по обычным ценам (в некоторых случаях даже вводят праздничные повышающие торговые наценки). Максимально отработав на подъеме, стартует *послепраздничный этап* с активизацией сбыта уже на фоне ценового стимулирования или распродажи.

- **Юбилейные распродажи** – акции, связанные с определенными событиями, вехами и любыми действительными или виртуальными «историческими» датами торгующей компании. Это могут быть и «5 лет отсутствия директора на работе», и «300 лет работы на рынке». Все зависит от богатства фантазии организаторов. Преследуется конкретная цель – повод привлечь внимание как существующих, так и новых покупателей, обратить на товар или торговую площадку дополнительное внимание через знаковую событийность. Например, акция «Татьянин день» стартует 25 января (праздник нашего студенчества). Подобные распродажи, в отличие от сезонных, адресованных всем, рассчитаны на категории клиентов, для которых этот праздник имеет наибольшее значение. Основная цель – привлечь и укрепить лояльность клиентов.

Увлечения, хобби и личное потребление

- **Специализированные распродажи.** Список может быть так велик, как обширны интересы и увлечения человечества. Распродажа специализированными магазинами моторных лодок, садово-паркового оборудования, музыкальных инструментов и издательской продукции стартует или сезонно, или в самые удобные моменты. Отнести распродажу к пику спроса – надежный способ обеспечить повышенный интерес к акции. Фанаты целый год могут ждать распродажи спортивного инвентаря, велосипедов, сноубордов. Распродажи другого характера востребованы срочно и к конкретной дате: к примеру, перед началом учебного года или отпуском.

Смешанные акции

• **Комбинация вышеперечисленных видов.** Креативные сочетания достигают лучших результатов за счет синергии и повышенного интереса населения. Разумеется, это не универсальный фокус, не для любого вида товара или торговли. Но там, где торговые площадки демонстрируют высокую покупательскую вовлеченность не только в праздничные и выходные, но и в будние дни, применение тактики «сбора двойного урожая» может работать особенно продуктивно. Заметно отличаются своими комбинированными «коктейлями» праздничные распродажи. Объединяя возможность реализации с условием воспользоваться «удачно представившимся» случаем вывода новинки на рынок. В предпраздничный период приобретаются подарки, поток в торговых центрах выше обычного, и как следствие – требуется лишь переориентировать внимание покупателей на интересующие товарные позиции. Суэта, поспешность в выборе подарков делают людей менее разборчивыми и осторожными, плохо контролирующими свои расходы. Продавцам остается внести небольшие коррективы в естественный ход событий – обратить внимание людей на предложение и удовлетворить страсть к приятным сюрпризам для родных и близких.

Не претендуя привести все возможные сочетания, лишь напомним известные распродажи, как сезонные акции с распродажей товара в конце ЖЦТ. Это юбилейно-праздничная конкурентная распродажа, более похожая на военные действия. Открытие торговых центров, приуроченное к началу учебного года или садово-дачного сезона. Выход на новый рынок в «тени» локальных культурных традиций и национальных событий (например, сабантуй).

Резюмируя, повторим, важно диагностировать не только цели, но и приоритеты акции. Цель сезонных акций – увеличить объем реализации и уменьшить товарные запасы. У событийных основная цель – привлечь и укрепить лояльность клиентов. Для смешанных распродаж характерен комплекс целей: привлечь как можно больше клиентов, вернуть вложенные деньги, а также исправить какие-то ошибки или минимизировать последствия неблагоприятного стечения обстоятельств – например, распродать то, чего было заказано много, что не приобрели покупатели из-за погодных либо других не зависящих от нас условий.

Системные конфликты типичной распродажи

Пристально наблюдая два десятилетия за рынком, констатирую: будущее классического формата распродаж не так безоблачно, предполагаются существенные изменения, уже зреет ряд конфликтов на системном уровне, отражающихся на низкоценовых предложениях. Надеюсь быть правильно понятым, речь идет о традиционном виде, а не о полной ликвидации распродажи как инструмента работы с излишками.

• **Минимум запасов против максимума покупок.** Например, рядом исследователей выявлена тенденция снижения запасов в домохозяйствах. Как личный автотранспорт существенно поменял характер и условия посещения магазинов, так и проникновение компьютерных средств, передачи и обработки информации меняет отношения между продавцом и покупателем. IT-технологии расширяют возможности поиска товаров, не выходя из дома, а интернет-магазины и доставка товара на дом решают проблему дефицита времени населения, снимают остроту доступа к любому товару. По факту потребность в накоплении, создании запасов становится неактуальной. Системный конфликт в том, что, с одной стороны, распродажа провоцирует на спонтанные покупки, увеличение запасов, закупок впрок, с другой – явная **тенденция снижения запасов.**

- **Меняется концепция поставок.** Концепция поставок меняет формат и «место встречи» товара и покупателя. Если раньше производители отгружали розничным организациям товары в состоянии *готовности для склада*, то сегодня от товаров требуется *готовность для торгового зала*. Следующий шаг – переход к статусу товара, *готового для потребителя*, когда связи между производителем и потребителем станут еще более тесными и непосредственными, чем при использовании традиционных каналов сбыта, дистрибьюторов и посредников. Трансформируются распродажи на торговой площадке в виртуальный конвейер, ломая традиционный вид, живость прямого контакта и психологию потребителя. Можно предположить с большой вероятностью – без принятого яркого эмоционального фона, ажиотажа и открытого соперничества посетителей.

- Если современный подход в большой степени ориентирован на персональные продажи, индивидуализацию обслуживания и предлагаемого сервиса, то для акции распродажи характерен совсем иной подход – **обезличенное обращение к самым широким массам, создание потока потребителей** в местах продаж, имея целью обеспечение максимального сбыта. Если в первом случае маркетинговые усилия обращены непосредственно к клиенту, используя личностные формы отношений, то в распродажу обращение приобретает совершенно другой вид массированного и массового характера. Одно с другим сложно совмещается и конфигурируется, неудачные попытки найти компромисс ведут или к потере трафика, слабой концентрации на предложении, или к распылению репутации.

Безусловно, сама распродажа товара как явление надежно защищена эффектом житейской экономичности и выгодой приобретения, ориентацией потребителя на затраты, а не на выгоды потребления. Но факт трансформации рынка и потребления остается фактом. Зная и используя эволюционные особенности, стоит думать об адаптации бизнеса и его перспективах.

Как не терять, а использовать возможности

«В распродажу, говорят, все всегда сбывается. Даже то, что за весь год сбыть не получается!»

(Из частушек оптимиста-товароведа)

Акционные способности некоторых компаний выходят за пределы обыденного круга, их изучение не только интересно, но и полезно. Если выше отмечали лишь традиционные возможности распродаж, то теперь разберемся и в дополнительных многообещающих вариантах.

Корректировка исходного ассортимента. Возможность проведения маркетингового эксперимента, в обычных условиях не позволительная. Под распродажу специально закупается товар, например, остро сезонный, коллекционный, что в сочетании с ценовым предложением покажется аудитории весьма интересным. Участвующие в акции товары-новички обозначат абсолютно новые горизонты для расширения ассортиментной матрицы в будущих поставках. Почему бы не оценить востребованность, объем, динамику нетрадиционного сбыта? Не может ли это быть стимулом, не подтолкнет ли к корректировке, изменению привычного полочного предложения, к целым новым направлениям?

Глубокий анализ целевого покупателя, изучение ценовых предпочтений, диапазона изменений интереса и восприятия. «Объект» раскрывается и демонстрирует себя в неожиданных ракурсах, проявляет чувствительность и непрогнозируемую реакцию на изменение цены. Одним словом, неплохая «маркетинговая лаборатория» для исследований различного характера на собственной торговой территории.

Ускоренное внедрение на рынок, адаптация. Известны примеры, когда удачные акции быстрее формируют лояльность потребителей к предложению, разумеется, при организации и сильном акценте на данную составляющую. Хотя, признаю, это вопрос клиентоориентированной политики компании, а не распродажи как таковой.

Творческий тандем распродажи со специальной информационной средой, где по ходу потребители многое узнают: начиная от информации о компании, адресов и расположения филиалов и до специфики товара и возможности непредвзято оценить профессионализм торгового персонала с точки зрения коммуникационных способностей.

Раздача каталогов, проб, образцов будущих новинок и коллекций заинтересованным клиентам. Исключительный шанс коротко, на лету ознакомить с тем, что можно приобрести в ближайшее время, даже в такой пикантной ситуации, когда покупатель ничего купить не смог. Очевидная польза – в контакте с покупателем получить живой отклик, неискаженную реакцию.

Перекрестное «опыление». Лучше всего этот механизм объяснит простой пример. Империя И. Кампрада – ИКЕА за счет распродаж не только избавляется от сезонных товаров, но и поднимает как собственную посещаемость, так и *посещаемость территориально близких партнеров* – «Ашан», «Стокманн» и комплекс Мега. Причем схема работает и в обратном направлении, со стороны проводимых акций партнеров. Кроме того, акции ИКЕА в виде ключевого момента бизнеса постоянно *подчеркивают выгодное ценовое позиционирование* сети.

Демонстрация собственного доминирования потребителю и конкурентной среде в широком диапазоне. Начиная с силы товарного предложения, тактической контрастности, возможности ассортиментного маневра, прогрессивности в ценообразовании. А также в оригинальности подачи акции, продуктивности рекламы, гибкости управленческих инструментов, и наконец, выучке торгового персонала. Вероятно, и в других доминантных аспектах, чтобы не только экономически, но и психологически подавить соперников.

Устранение сезонных провалов. Собственно, прогресс никогда не гладок, и в этом случае задействовать акцию-«амортизатор» весьма многообещающе. Выравнивание сезонных колебаний, ограничение пульсации сбыта: контроль чередования спроса, напряжения или ослабления рынка, активной позиции или пассивного присутствия – далеко идущие последствия для развития компании. Принято считать, что сглаживание сезонности и последующих колебаний увеличивает суммарный товарооборот, снижает расходы и рациональнее распределяет ресурсы, ритмизирует службы компании. Регулирующие функции развиваются стабильно и сбалансированно, в равновесии или по заданному алгоритму. Почему бы не использовать сильные стороны акции?

Опережение наступления сезонности. Потрясение для компании – осознание глубины зависимости бизнеса от погодных условий, смещения сезонов (теплая зима, холодное лето, ранняя весна) и иных природных катаклизмов. На этом невеселом фоне во весь рост встает вопрос: что делать? Как компенсировать неблагоприятные финансовые отклонения? При измененных природой правилах игры задают новую систему координат, потому как проблема не решается в тех традиционных координатах, которые обычно предписаны.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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