

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. Сдвиг уже происходит	13
1 Эпическая революция	15
2 Конец эффекта редкости	27
3 Апокалипсис? Нет	41
4 Коллапс середины	51
5 Эффект Amazon	65
6 Будущее не будет разделено поровну	79
7 Канал — это покупатель	95
8 Оптимизация до вымирания	103
9 Защитники статус-кво	113
10 Особенно неудачное время, чтобы быть скучным	125
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. Путь к вершине мастерства	135
11 Восемь ключевых слагаемых эффективного ритейла	137
12 <i>Слагаемое № 1: цифровизация</i>	151
13 <i>Слагаемое № 2: человекоцентричность</i>	161
14 <i>Слагаемое № 3: гармонизация</i>	175
15 <i>Слагаемое № 4: мобилизация</i>	189
16 <i>Слагаемое № 5: персонализация</i>	201
17 <i>Слагаемое № 6: связность</i>	223
18 <i>Слагаемое № 7: запоминаемость</i>	237
19 <i>Слагаемое № 8: радикальность</i>	257
20 Дивный новый мир	271
<i>Выражение признательности</i>	281
<i>Примечания автора</i>	283
<i>Библиография и литература для дополнительного чтения</i>	289
<i>Индекс</i>	291
<i>Об авторе</i>	301

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ «ВЫДАЮЩИЙСЯ РИТЕЙЛ»

«Выдающийся ритейл» — отличная книга, в ней представлен четкий и полезный обзор недавней истории и текущего состояния розничной торговли. Стив Деннис объясняет руководителям брендов и розничных сетей, а также их инвесторам, как правильно организовать взаимодействие между магазинами и электронной коммерцией и что может сделать бренд или магазин запоминающимся.

Джим Голд,
бывший президент и директор по стимулированию сбыта
торговой сети Neiman Marcus Group

В книге «Выдающийся ритейл» идейный лидер розничной индустрии Стив Деннис увязывает свой практический опыт с оригинальными, нацеленными на перспективу и честными стратегическими и тактическими способами преодоления трудностей, с которыми сталкиваются ритейлеры в новую эпоху. Насыщенная конкретными примерами и вспомогательными данными, эта книга призвана послужить хорошим учебным пособием для лидеров розничной торговли, желающих блестящего будущего своей компании, и помочь им обеспечить согласованность действий, правильно определить роль технологий и принять все другие необходимые меры, чтобы удовлетворить — и даже превзойти — изо дня в день растущие ожидания современных технологически подкованных потребителей.

Брендан Уитчер,
вице-президент и главный аналитик агентства Forrester Research

«Выдающийся ритейл» — всеобъемлющее руководство по обеспечению процветания в постоянно меняющейся сфере ритейла. Если вам предложат прочесть только одну книгу, чтобы спрогнозировать будущее розничной торговли, прочтите эту!

Блейк Морган,
автор бестселлера «Потребитель будущего» (The Customer of the Future)

Деннис опровергает все доводы, которые многие ритейлеры используют для оправдания своей посредственной результативности, и предлагает четкую систему разработки плана игры для достижения успеха в эпоху электронной коммерции.

Фил Вахба,
постоянный автор журнала Fortune

Мудрый, остроумный и прагматичный Стив Деннис написал незаменяемое руководство по достижению успеха в стремительно меняющемся мире современной розничной торговли. Книга не только актуальна, она вне времени.

Бриджит Бреннан,
СЕО стратегической консалтинговой фирмы Female Factor
и автор книг «Почему она покупает» (Why She Buys)
и «Как она преуспевает в бизнесе» (Winning Her Business)

Слишком многие книги о розничной торговле содержат модные концепции, которые, как правило, быстро исчезают или не имеют никакой ценности. «Выдающийся ритейл» — блестящее исключение: изложенные здесь идеи основаны на реальности и отражают устойчивые модели и принципы, которые ни один ритейлер не должен игнорировать. Стив Деннис в течение многих лет является ведущим экспертом в области розничной торговли, и эта книга увековечит его творческое наследие.

Доктор Питер Фейдер,
профессор маркетинга Уортонской школы бизнеса
при Пенсильванском университете

Деннис убедительно доказывает, что старые учебники ритейла утратили свою эффективность, и предлагает всеобъемлющее руководство для розничной торговли будущего. В книге «Выдающийся ритейл» содержится множество полезных советов от практикующего специалиста, и ее должен прочесть каждый руководитель розничной сети.

Джейсон Голдберг,
директор по коммерческой стратегии коммуникационного центра
при холдинге Publicis Groupe

Отличная книга о том, что нужно, чтобы стать и остаться релевантным в современном быстро меняющемся розничном ландшафте. Обязательное чтение для всех, кто стремится понять, какое будущее ожидает розничную торговлю.

Рафех Масуд,
директор отдела цифровых технологий сети
мелкооптовых супермаркетов BJ's Wholesale Club

Чтение публикаций Стива Денниса всегда доставляет огромное удовольствие. Он обладает редким талантом увязывать профессиональные знания с уникальным историческим подходом, позволяющим отличать тенденции, которым суждено выдержать испытание временем, от тех, что оказываются звездами-однодневками или мимолетными веяниями моды. Его система восьми слагаемых прорывается сквозь общий фон хайпа и фокусируется на том, чем всегда будет заниматься розничная торговля.

Крис Уолтон,
CEO подкаста Omni Talk

Мир стремительно меняется, но Стив Деннис точно знает, что́ нужно сделать ритейлерам, чтобы вызвать резонанс у современных потребителей. Он понимает, насколько важна человекоцентричность в реалиях цифровой эпохи, и предлагает дорожную карту приобретения выдающегося опыта шопинга.

Мелисса Гонсалес,
CEO и основатель компании Lionisque Group

В переживающей воздействие сейсмических волн индустрии ритейла Деннис создает прочную основу для понимания. Его книга объясняет, что происходит и почему, а также какое значение это имеет для розничных торговцев. Это план успеха, разработанный специалистом мирового уровня на основе его собственных знаний и опыта. Каждый ритейлер, который желает стать выдающимся, должен ее прочесть и использовать как руководство к действию!

Нил Сондерс,
розничный аналитик консалтинговой компании GlobalData Plc

В сфере розничной торговли ни у кого нет времени оглядываться назад — нужно смотреть только вперед. Стив Деннис предлагает четкое видение того, что следует учитывать ритейлерам в процессе продвижения к своим целям, объясняет, как избавляться от мешающего им мусора

и хаоса, и предоставляет дорожную карту, которая поможет каждому из них успешно завершить свое уникальное путешествие. Информативное и вдохновляющее чтение как для онлайн-торговцев, так и для обычных продавцов — физических лиц.

Николь Ляйнбах-Рейле,
основатель и издатель журнала Retail Minded,
автор книги «Ритейл 101» (Retail 101)

«Выдающийся ритейл» — замечательная книга, которая начинается с глубокого, серьезного и откровенно пугающего анализа текущих опасностей, угрожающих ритейлерам в современном мире, но заканчивается блестящим набором стратегий устранения этих угроз. Я был заипнотизирован! Если вы управляете розничной сетью, офлайн-сетью или онлайн-сетью, вам нужно прочесть эту книгу прямо сейчас, прежде чем она попадет в руки к вашим конкурентам!

Дон Пепперс,
автор, спикер и эксперт по вопросам покупательского опыта

Книга «Выдающийся ритейл» полна инсайтов и идей, которые помогут вам добиться успеха посредством гуманизации вашего бизнеса. Если вы стремитесь проявлять заботу о людях, чтобы больше продавать, книга Денниса покажет вам, как это делать.

Бернадетт Джива,
автор бестселлеров и стратег сторителлинга

Посвящается Клэр и Елене

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**СДВИГ УЖЕ
ПРОИСХОДИТ**

ГЛАВА 1

ЭПИЧЕСКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Подобно произведениям искусства,
революции становятся результатом интеграции того,
что есть в настоящем, с тем, чего никогда раньше не существовало.

Глория Стайнем

Физический ритейл не умер. Погиб скучный ритейл. Уверен, вам известно о том, что мир захлестывает пандемия онлайн-ритейла. Возможность заказать через интернет доставку практически любого товара значительно сократила потребность в магазинах, где раньше громоздились горы предметов торговли и можно было увидеть на полках бесконечные ряды упакованных в картон, целлофан или пластик книг, компакт- и DVD-дисков, игровых картриджей и т. д. Давайте почтим минутой молчания память Borders, Blockbuster и других розничных сетей, павших жертвами цифрового разрушения в последние десять лет или около того.

Наверняка вы слышали, что на протяжении двух десятилетий чрезмерное строительство объектов коммерческой недвижимости подпитывалось дешевыми деньгами. Сейчас этот курс на безудерж-

ную экспансию подвергается серьезной коррекции, потребность в которой назрела давно. Весьма печальная участь постигает многие некогда великолепные региональные торговые центры.

Тем не менее, несмотря на кликбейт-заголовки, предрекающие «розничный апокалипсис», многие доминирующие физические розничные бренды не только открывают магазины, но и демонстрируют значительный рост объемов продаж и прибыли. Так называемые изначально цифровые вертикальные бренды (DNVB), которые когда-то привлекали колоссальные объемы венчурного капитала тем, что не нуждались в дорогих и вызывающих массу беспокойств звеньях цепочки сбыта, именуемых магазинами, теперь видят основной потенциал своего роста в создании физических торговых точек. Apple и Amazon, два из трех самых дорогих розничных брендов мира, однозначно считают, что их дальнейшие успехи будут в значительной степени связаны с физическим ритейлом.

В любом случае следует признать, что в розничной торговле наблюдается поистине сейсмическая активность. Этот революционный сдвиг резко отличается от ее эволюционного развития на протяжении нескольких последних десятилетий.

Власть в сфере ритейла перешла к потребителю. То, что когда-то было недоступным для многих, больше таковым не является. Мы уже не выходим в онлайн, мы живем в онлайн. Применительно к большинству товарных категорий цифровые технологии (особенно после появления смартфонов) стали для покупателей основными путями шопинга. Границы между каналами покупок размываются. Огромный выбор, настоящее цунами информации, перегруженный товарами мир и все более растерянные потребители оставляют брендам все меньше возможностей подавать четкие и убедительные сигналы, позволяющие завладеть вниманием людей среди всего этого шума.

Различия между «имущими и неимущими» в сфере ритейла становятся все более заметными. Это великое раздвоение началось задолго до воцарения электронной коммерции. В последние несколько лет успеха удавалось добиться лишь на краях спектра. На одном его конце продолжают наращивать рыночную долю брен-

ды, которые фокусируются на низких ценах, доминирующем ассортименте, удобстве доступа, скорости и легкости совершения покупки. На другом конце континуума наслаждаются ростом прибылей опытные продавцы товаров премиум-класса, ориентированные на более узкие группы потребителей и располагающие множеством тщательно отшлифованных специализированных концепций.

На ничейной земле застряли, барахтаясь в море однообразия, те ритейлеры, которые предлагают сходные, но не самые лучшие цены; приемлемый, но ничем не примечательный опыт шопинга; добросовестные, но не особенно полезные услуги консультантов. Тут следует отметить, что многие мировые бренды, такие как Sears и JCPenney, испытывали серьезные трудности еще до начала восхождения электронной коммерции к вершинам популярности. Их беды усугубились длительным спадом продаж, затронувшим большинство региональных моллов.

Обвинять Amazon в своих несчастьях очень удобно, но реальная проблема в том, что основную часть доходов они вкладывали в обычные проекты: в розничные магазины сниженных цен, в дисконтную торговлю товарами массового спроса, в дешевые магазины с широким ассортиментом, расположенные в удобных местах, или в торговые точки классом выше, которые предлагали более релевантные и дифференцированные условия шопинга.

К сожалению, многие ритейлеры выбрали особенно неудачное время, чтобы быть скучными.

Нынешний ландшафт розничной сферы разительно отличается от того, что мы наблюдали три десятка лет назад. Во многих случаях он выглядит намного иначе, чем тремя годами ранее. Следует ожидать, что в самом ближайшем будущем индустрия ритейла станет почти полностью неузнаваемой.

Краткая история розничной торговли

По всей видимости, первые шаги цивилизации были связаны с охотой и собирательством, но вскоре после этого на сцену вышел бартер. Рыночные площади (в Древнем Риме и других местах) не были похожи на электронные торговые платформы Amazon или Tmall, но

со своей работой справлялись. Всего пару столетий назад розничная торговля постепенно начала становиться более организованной, появились знакомые всем нам теперь формы коммерции.

Переход от бартера к формату торговых лавок (мясных, хлебных, свечных и т. д.) занял довольно много времени. Лишь в XIX веке различные аспекты розничной торговли стали выглядеть более профессионально, тогда во многих крупных городах США, Европы, Японии и некоторых других регионов начали открываться специализированные магазины и универмаги.

Конец века ознаменовался появлением компаний, торгующих по почтовым каталогам, они обещали доставлять товары из магазинов в крупных городах в мелкие населенные пункты и сельские районы заказчикам. Первооткрывателями этого рынка стали Sears, JCPenney и Montgomery Ward, которые за несколько последующих десятилетий превратились в крупные, культовые бренды.

На протяжении всей первой половины XX века развивались и расширялись разные форматы ритейла, но после Второй мировой войны начался экономический бум, в погоне за американской мечтой потребители стремились переехать в пригород. По всей стране стали возводить региональные моллы (огромные торговые комплексы), якорными арендаторами которых становились растерявшие бывшее могущество продавцы товаров по почтовым заказам (и горстка универмагов премиум-класса). За два десятилетия моллы обрели статус предпочтительного формата ритейла для многих покупателей, а место царя горы заняла Sears, вошедшая в десятку самых дорогих компаний Америки 1970-х.

Однако семена больших перемен начали прорастать несколькими годами ранее. В 1960-х быстро расширяющиеся бренды, такие, например, как Walmart, Kmart, Target и Woolco, стали открывать собственные магазины товаров широкого потребления с более низкими ценами и меньшим объемом услуг. Они предлагали удобную, ориентированную на ценность альтернативу, которую многие любители шопинга находили привлекательной.

В итоге это привело к появлению «убийц категорий». Ориентированные на аналогичное обслуживание вдали от моллов — в со-

четании с сильной ценностной ориентацией — десятки розничных сетей, среди которых были Toys «R» Us, Home Depot, PetSmart, Staples и Circuit City, начали открывать тысячи магазинов с огромным ассортиментом, рассчитанным на более конкретные виды шопинга.

К 1990-м форматы розничной торговли стали более разнообразными и целенаправленными как на одном конце спектра ценностей (магазины сниженных цен, аутлеты, долларовые магазины, клубные магазины-склады), так и на другом (Neiman Marcus, Bloomingdale's и всевозможные эксклюзивные дизайнерские бутики). Увеличилось количество нишевых игроков, специализирующихся на органической бакалее, косметике, моде и мебели, которые присоединились к общему составу арендаторов в пауэр-центрах и лайфстайл-центрах по всей стране. Феноменального успеха добились «магазины на диване» (Home Shopping Network и QVC).

Большинство из них начали откусывать большие куски от некогда доминантных универмагов, расположенных в региональных моллах. В частности, за десять лет магазины быстрой моды и сниженных цен переманили значительную долю покупателей у универмагов среднего уровня. Свою долю добычи отхватили «магазины на диване» типа Bed Bath & Beyond и Linens 'n Things, а также сети товаров для красоты, такие как Ulta Beauty и Sephora.

По мере приближения к новому столетию накапливались силы, которые должны были спровоцировать глубокое и беспрецедентное разрушение. Джефф Безос, Стив Джобс и большинство венчурных капиталистов начали понимать, что технологии смогут полностью изменить лицо ритейла, несмотря на то что первая волна изменений привела к появлению нескольких безграмотных и неустойчивых бизнес-моделей (кто сейчас помнит Pets.com?). Однако крупные компании, такие как Nordstrom и Williams-Sonoma, разглядели их потенциал и принялись инвестировать в электронную коммерцию и цифровые технологии. Amazon стала диверсифицировать свой первоначальный ассортимент, состоявший из книг и музыки. Бесстрашные инвесторы преисполнились энтузиазма насчет второй волны онлайн-шопинга.

Примите безопасную позу*

Розничная торговля всегда была динамичной, но то, что мы наблюдали в последнее десятилетие, буквально поражает воображение. То, что произойдет в следующие пять лет, потрясет многие бренды до основания.

Взгляните на приведенные ниже рейтинги ведущих ритейлеров по десятилетиям — и сразу поймете, почему CEO компании Walmart Дуг Макмиллон держит скриншот этой таблицы в памяти своего телефона: она напоминает ему, как быстро может меняться положение ритейлеров на рынке.

Иллюстрация 1.1. Рейтинг ведущих ритейлеров по десятилетиям

1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2017
1 Sears	1 Sears	1 Sears	1 Sears	1 Walmart	1 Walmart	1 Walmart	1 Walmart
2 E. J. Korvette	2 Kmart	2 Fortune Brands	2 Kmart	2 Sears	2 Kroger	2 Kroger	2 Kroger
3 Fortune Brands	3 Fortune Brands	3 Kmart	3 Fortune Brands	3 Kmart	3 Target	3 Target	3 Amazon
4 Kmart	4 Brown Shoe	4 Gibson	4 F. W. Woolworth	4 Kroger	4 Walgreens	4 Walgreens	4 Costco
5 Brown Shoe	5 E. J. Korvette	5 Zayre	5 Gemco	5 Target	5 Albertsons	5 The Home Depot	5 The Home Depot
6 Hartmarx	6 Magnavox	6 Brown Shoe	6 Target	6 JCPenney	6 Kmart	6 Costco	6 Walgreens
7 Magnavox	7 Hartmarx	7 E. J. Korvette	7 TG&Y Family Centres	7 American Stores	7 Target	7 CVS	7 CVS
8 S&W Fine Foods	8 нет сведений	8 F. W. Woolworth	8 Walmart	8 Costco	8 JCPenney	8 Lowe's	8 Target
9 нет сведений	9 нет сведений	9 Two Guys	9 Zayre	9 SuperValu	9 Costco	9 Best Buy	9 Lowe's
10 нет сведений	10 нет сведений	10 Topps	10 Jewel-Osco	10 The Home Depot	10 CVS	10 Sears	10 Albertsons

Источник: Becky Quick/CNBC¹

На долю электронной коммерции в настоящее время приходится от 10 до 20 % всех покупок в большинстве крупных стран, и эта цифра увеличивается в четыре-пять раз быстрее, чем объем физических продаж. Amazon стала самым дорогим ритейлером в мире и продолжает расти впечатляющими и пугающими темпами. Цифровые каналы влияют больше чем на половину сделок, заключаемых физическими магазинами почти в каждой категории. Некогда культовые ритейлеры — некоторым из них больше ста лет — мертвы, умирают или испытывают серьезные проблемы. Десятки так называемых DNVB поглощают значительную долю рынка и оказывают

* Инструкция пассажирам самолета перед аварийной посадкой. — Здесь и далее примечания переводчика.

давление на рентабельность всей отрасли. Все больше и больше товаров могут быть доставлены к вашей двери менее чем за два часа. Такую услугу предоставляет любой из множества новых магазинов, и данный факт даже не нужно проверять (особенно если речь идет о формате Amazon Go). И такие результаты достигнуты, когда ритейл еще только делает первые робкие шаги в использовании искусственного интеллекта, виртуальной реальности, робототехники, интернета вещей и многих других возникающих технологий.

Сказать, что это пугающее и запутанное время для всех, кроме самых успешных компаний, вероятно, будет преуменьшением. Недавний опрос руководителей розничных сетей показал: каждый третий из них боится, что его компания может вылететь из бизнеса в течение следующих трех лет².

Говорите, хотите революции? Поздравляю, она уже идет полным ходом.

До неузнаваемости

Возможно, вы работаете в розничной торговле на протяжении десятилетия или больше, но, перефразируя Брендана Уитчера из аналитического агентства Forrester Research, могу сказать, что в счет идут лишь последние несколько лет³. Почему? Потому что революция в разгаре. Все, что вы делали до нее, относится к концу прошлой эры, а не к началу этой. Многое из того, что раньше было полезным и важным, не только стало гораздо хуже служить нам сейчас, но и может толкнуть на неверный путь.

Невозможно решить проблему на том же уровне,
на котором она возникла.

Альберт Эйнштейн

Всего 25 лет назад Amazon была крошечным стартапом, продававшим через интернет книги со склада в Сиэтле. Сегодня она является одним из бегемотов* розничной сферы, который стремитель-

* «Вот бегемот, которого я создал, как и тебя» (намек на Книгу Иова 40:10). В тексте упоминается трижды.

но растет и захватывает ведущие позиции в большинстве развитых и развивающихся стран и практически в каждой товарной категории любого размера. Чуть больше двадцати лет существуют Alibaba, агрессивная китайская торговая платформа, и Mercado Libre, крупнейший онлайн-рынок Южной Америки. Flipkart, топовый онлайн-бренд, базирующийся в Индии, был основан в 2007 году.

Вспомните, что iPhone был впервые выпущен в 2007 году и что смартфоны получили повсеместное распространение лишь в последние несколько лет. Судя по всему, в ближайшие годы обычным явлением станут такие технологии и практики, как бескассовая оплата покупок, коммерция на базе технологий распознавания голоса, сценарии «купить в интернете, забрать в магазине» (BOPIS) и «купить в интернете, вернуть в магазин» (BORIS), а также многие другие, которые пока еще только начинают проникать на крупные рынки по всему миру.

Почти невозможно предугадать, что окажется важным и разрушительным для большинства брендов через пять лет. Сдвиг действительно есть, и происходит он все быстрее и быстрее.

Пуля уже выпущена

Пули, убившие RadioShack, Sports Authority, KB Toys, Sharper Image и многих других, были выпущены задолго до того, как компании вошли в нисходящие спирали сокращения расходов и закрытия магазинов. Поведение потребителей изменилось не за один день. Более совершенные бренды, которые украли их долю рынка и переманили лояльных им покупателей, в большинстве случаев потратили на это несколько лет.

Не считите это за броский заголовок, но сама по себе Amazon не убила никого из них.

Утверждение, что разрушение возникает из ниоткуда и застает некогда могущественные компании врасплох, редко соответствует действительности. Чаще всего новые бренды раскручиваются медленно, поведение потребителей меняется в течение многих лет, большинству технологий требуется немало времени, чтобы захватить значимый плацдарм.