ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ РИТЕЙЛА



ФИЛИП КОТЛЕР

ДЖУЗЕППЕ СТИЛЬЯНО

КАК РАБОТАТЬ С РОЗНИЦЕЙ
В ПОСТЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Атланты маркетинга

Филип Котлер

Переосмысление ритейла. Как работать с розницей в постцифровую эпоху

«Эксмо»
2024

УДК 339.13
ББК 65.42

Котлер Ф.

Переосмысление ритейла. Как работать с розницей в постцифровую эпоху / Ф. Котлер — «Эксмо», 2024 — (Атланты маркетинга)

ISBN 978-5-04-256232-7

Ритейл меняется быстрее, чем мы успеваем привыкнуть. Покупатели стали другими и то, что работало раньше, сегодня уже не приносит результата. Филип Котлер и Джузеппе Стильяно объясняют, что сейчас происходит с розницей и что нам с этим делать. В книге собраны десять принципов для тех, кто хочет не просто держаться на плаву, а расти: как правильно выстраивать отношения с покупателем, зачем соединять онлайн и офлайн в единое целое, почему современному бизнесу важно быть не только удобным, но и живым — с человеческим лицом. Авторы разбирают реальные стратегии: персонализацию, новые модели продаж, построение экосистем вокруг бренда, внедрение ИИ во все сферы. А еще вы узнаете: - с какими вызовами сталкивается торговля в мире после цифровой революции и как на них отвечать; - как подготовить маркетинговую стратегию к будущему, опираясь на 10 принципов нового клиентского опыта; - как провести покупателя от первого касания до покупки — в физической, цифровой и виртуальной среде одновременно. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 339.13
ББК 65.42

ISBN 978-5-04-256232-7

© Котлер Ф., 2024
© Эксмо, 2024

Содержание

Отзывы о книге 7
Введение 10
Ритейл: другой взгляд 12
Конец ознакомительного фрагмента. 14

Филип Котлер, Джузеппе Стильяно
Переосмысление ритейла
Как работать с розницей в постцифровую эпоху

© К. Сайгушева, перевод, 2026
© В. Корчагина, обложка, 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Отзывы о книге

«В сложном мире моды и люксового ритейла, где проблемы включают изменение ожиданий потребителей, технологические достижения и пересмотр норм регулирования, книга Джузеппе и Филипа служит навигационным компасом для ритейлеров. Их десять неизменных принципов предлагают четкие ориентиры в постоянно меняющемся ландшафте потребительского поведения, технологий, конкуренции и влияния общества. Эта книга не просто о том, как преуспеть; она о том, как адаптироваться, чтобы формировать будущее розничной торговли».

Андреа Бальдо,
генеральный директор Ganni

«Книга “Переосмысление ритейла” демонстрирует динамичную синергию, достигаемую благодаря объединению усилий опытного автора и отраслевого визионера. Это сотрудничество выводит дискуссию о постоянно развивающейся отрасли на новый уровень. Представленные в книге идеи подчеркивают необходимость свежих взглядов и инновационных принципов. Я очень рада возможности внести свой вклад в эту книгу».

Пенни Брук,
директор по маркетингу и работе с клиентами

«По своей сути, розничная торговля заключается в формировании ассортимента товаров и услуг, обучении персонала умению подчеркивать ценность предложения, создании исключительного клиентского опыта и оптимизации 4P. Эта книга предоставляет ритейлерам и бренд-менеджерам необходимые инструменты для достижения успеха в постцифровом мире».

Ханс Карпелс,
президент и соучредитель Euronics

«В постоянно меняющемся мире бизнеса брендам во всех отраслях необходимо искать новые способы ведения дел, чтобы оставаться актуальными и успешными. Книга “Переосмысление ритейла” дает читателям бесценные рекомендации и практическое руководство для успешного преодоления сложностей современного мира».

Стефан де Ла Фавери,
исполнительный президент группы компаний The Estée Lauder Companies

«В сегодняшнем постцифровом мире клиенты взаимодействуют с брендами на своих собственных условиях, независимо от решений, принимаемых командой бренда в головном офисе. Розничная торговля играет в этом сценарии жизненно важную роль, обеспечивая как индивидуальный подход в магазинах, так и бесперебойную работу онлайн-торговли. Эта книга является бесценным источником лучших практик и руководящих принципов».

Кристиано Фаньяни,
генеральный директор Off White
и генеральный директор NGGH++ (Reebok Europe и люксовый сегмент Reebok)

«Одна из ключевых задач для организаций – объединить возможности анализа данных и человеческого творчества, чтобы создать максимальную ценность для наших клиентов. Книга “Переосмысление ритейла” предлагает очень ценные идеи и актуальные ответы на этот важнейший вопрос».

Грег Хоффман,
бывший директор по маркетингу Nike, автор и спикер

«В условиях быстро меняющейся и высококонкурентной среды организации должны находить баланс между стремлением использовать существующие сильные стороны и необходимостью изучения новых бизнес-перспектив. Фил и Беппе четко сформулировали десять руководящих принципов, которые заслуживают серьезного внимания всех менеджеров».

Майкл Г. Якобидес,
профессор предпринимательства и инноваций имени сэра Дональда Гордона,
профессор стратегии Лондонской школы бизнеса

«В этой книге я встретил множество концепций, которые перекликаются с моей философией лидерства и отражают динамику, свойственную таким организациям, как Coca-Cola Company. Меня впечатлил подход авторов, которым удалось эффективно объединить свой практический опыт в бизнесе с авторитетными академическими знаниями. Стратегическая концепция Котлера и Стильяно исключительно хорошо проработана, и я определенно порекомендую своим командам принять ее во внимание».

Никос Куметис,
президент европейского подразделения компании Coca-Cola

«“Переосмысление ритейла” – самая всеобъемлющая и оригинальная книга о ритейле, которую я встречал за последние годы. Ее бесценные идеи заинтригуют вас и обогатят информацией».

Мартин Линдстром,
автор, консультант и спикер

«В постцифровую эпоху, когда путь клиента проходит через множество цифровых и физических точек контакта, роль каждого из этих взаимодействий должна быть уникальной и стратегически спланированной. Эта книга дает ценные сведения для менеджеров, стремящихся разработать устойчивую маркетинговую стратегию на будущее».

Лучия Маркуццо,
старший вице-президент, управляющий директор
по Северной Европе в Levi Strauss & Co

«Бренды красоты, среди прочих, сталкиваются с проблемой поиска правильного баланса между влиянием технологий и личным взаимодействием людей. Книга “Переосмысление ритейла” предоставляет менеджерам ценную информацию о том, как решить эту важнейшую задачу».

Василики Петру,
генеральный директор группы компаний Unilever Prestige

«В сложные времена компании часто переключают свое внимание на краткосрочные финансовые результаты, чтобы сохранить свою долю рынка. Однако такой подход может заставить их упустить из виду фундаментальный элемент – людей, которым они призваны служить. Руководящие принципы, изложенные Филипом и Джузеппе, служат эффективным источником вдохновения для руководителей и менеджеров, помогая им находить баланс между финансовыми результатами и долгосрочной устойчивостью бизнеса, сохраняя при этом человекоцентричный подход».

Мауро Порчини,
старший вице-президент и главный дизайнер PepsiCo

«Мне посчастливилось принимать профессора Стильяно в своем классе во время подготовки этой книги. Мои студенты и я получили возможность изучить первую версию страте-

гической концепции десяти руководящих принципов, и мы были по-настоящему впечатлены ее способностью решать приоритетные задачи менеджмента, сохраняя при этом ясность, целенаправленность и возможность немедленного применения. Я считаю, что “Переосмысление ритейла” – значимый и ценный вклад в литературу по маркетингу».

Томаи Сердари,
клинический доцент маркетинга Школы бизнеса Стерна Нью-Йоркского университета

«Этому миру нужны компании, которые сосредоточены на максимальном увеличении срока службы производимой ими продукции, сохраняя при этом достоинство всех заинтересованных сторон, участвующих в их деятельности. Эта книга превосходно мотивирует бизнес-лидеров внедрять новые руководящие принципы для гармонизации этики и прибыльности».

Риккардо Стефанелли,
генеральный директор Brunello Cucinelli

«Современный потребитель выходит за рамки ограничений, накладываемых опытом покупок в магазинах, с мобильных устройств, в цифровой и виртуальной среде, преодолевая традиционные границы маркетинга. Эта книга предлагает менеджерам десять ценных руководящих принципов для более всестороннего и целостного понимания потребителей».

Джованни Валентини,
генеральный директор Lancôme USA

«Люди во всем мире требуют бесшовного объединения офлайн- и онлайн-пространств, персонализации, разнообразия и инклюзивности, понимания и уважения культурных нюансов различных рынков. В такой сложной среде эта книга и ее руководящие принципы служат маяком для делового сообщества».

Сандро Веронези,
основатель и президент Calzedonia Group (Calzedonia, Intimissimi, Tezenis, Falconeri, Signorvino)

«Универмаги класса люкс были частью розничной торговли на протяжении многих поколений. Десять руководящих принципов, представленных в этой книге, предлагают бесценные идеи, которые помогут этим культовым заведениям сохранить свою актуальность».

Майкл Уорд,
генеральный директор Harrods

Введение
Перемены – единственная постоянная

Когда мы решили, что нашли все ответы, внезапно все вопросы изменились.
– Марио Бенедетти, уругвайский журналист, писатель и поэт (1920–2009)

Перемены неизбежны – это не новость. Еще древнегреческий философ Гераклит в VI веке до нашей эры утверждал: «Все течет, все меняется». Однако скорость, глубина и масштаб трансформаций, вызванных цифровыми технологиями, ускоренных пандемией и усугубленных нестабильностью макроэкономического контекста, означают несомненную смену парадигмы. Деловое сообщество уже давно использует аббревиатуру VUCA (нестабильный, неопределенный, сложный и неоднозначный), чтобы описать новую реальность, которая пришла на смену чувству уверенности, стабильности и привычности, свойственному людям ранее [1].

Однако другая аббревиатура – BANI (хрупкий, тревожный, нелинейный и непостижимый) – точнее описывает времена, в которые мы живем сегодня. Этот термин, предложенный в 2016 году американским антропологом, футурологом и писателем Жаме Кашио, еще сильнее подчеркивает, насколько глупо полагаться на концепцию стабильности. Кашио говорил: «Эта система позволяет описать все более распространенные ситуации, понять которые невозможно через призму простой нестабильности или сложности. Ситуации, в которых условия не просто нестабильны, а хаотичны, и в которых результаты не просто сложно угадываемы, но и совершенно непредсказуемы. Или, используя терминологию этой системы, – ситуации, в которых происходящее не просто неоднозначно, а непостижимо» [2].

Фактически будущее больше не является слегка улучшенной версией прошлого. Вместо этого оно превратилось в непредсказуемый сценарий, который развивается с беспрецедентной скоростью. Показательный пример: в 2022 году редакторы Collins English Dictionary выбрали словом года «пермакризис», определяемый как «длительный период нестабильности и ненадежности» [3].

Такая ситуация создает серьезную угрозу для частных и государственных организаций и подрывает их способность планировать свое будущее. Макроэкономические предпосылки и геополитическая уверенность, существовавшие десятилетиями, утратили актуальность. Мы больше не можем утверждать, что границы должны быть неприкосновенны; сырье должно продаваться по разумной цене; производство можно размещать в наиболее удобных частях мира; что цепочки поставок будут стабильными, а энергоснабжение – гарантированным. Так же, как не можем обещать, что инфляция будет сдерживаться, а мировой ВВП станет обеспечиваться за счет развивающихся экономик.

Питер Ф. Друкер – признанный отец современного менеджмента – был одним из первых авторов, кто в своей книге «Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества»[1] обратил внимание на невозможность предсказания будущего в условиях, когда прогнозирование текущих тенденций рискует никуда нас не привести. Или, что еще хуже, привести не туда [4].

Могут ли менеджеры, действуя по такому сценарию, предоставлять акционерам точные прогнозы, демонстрировать плановые результаты и удовлетворять потребности клиентов

[1] Книга Питера Ф. Друкера «Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества» (ориг. *The Age of Discontinuity*) была выпущена в России в 2007 году издательским домом «Вильямс». – Прим. ред.

лучше, чем конкуренты? Если коротко – нет, не могут. По крайней мере, не смогут, если будут использовать старые, проверенные методы. Проблема в том, что большинство руководителей не готовили к работе в условиях радикальной нестабильности. Их учили добиваться эффективности за счет масштаба, охвата и оптимизации – в относительно предсказуемой среде. В учебных программах почти не учат действовать в условиях высокой волатильности.

> Единственное решение – пересобрать подход: развивать гибкость, учиться в процессе и опираться на принципы, изначально созданные для нестабильного мира.

Перефразируя Друкера, чтобы справиться с этой ситуацией, нужно понять глубинную природу изменений, которые лежат в ее основе.

Ритейл: другой взгляд

В основе торговли всегда лежал простой принцип: обмен ценностями между двумя сторонами. Этот принцип не менялся тысячелетиями – с тех самых пор, как месопотамские племена начали обменивать скот на зерно примерно в 6000 году до н. э. Но по мере развития рыночных отношений появилось важное различие: теперь покупателем может быть как конечный потребитель товара, так и посредник, который перепродает его третьей стороне.

Эти два сценария мы обычно называем:

- B2C – бизнес для потребителя
- B2B – бизнес для бизнеса

Розничная торговля ассоциируется чаще всего с первым. Фактически термин **«розничная торговля» (ритейл) означает продажу товаров, услуг или впечатлений частными лицами или компаниями конечным пользователям.** Розничные торговцы (ритейлеры) занимаются тем, что закупают товары у оптовиков, производителей или других ритейлеров, а затем продают их конечным потребителям с целью получения прибыли.

Десятилетиями компании B2C и B2B применяли совершенно разные операционные модели. Игроки B2B не взаимодействовали с потребителями напрямую, поэтому им не нужны были торговые площадки. И вместо масштабных инвестиций в маркетинг они могли сосредоточиться на закупках, производстве и логистике.

Игрокам B2C, напротив, приходилось делать ставку на клиентский опыт: их успех напрямую зависел от того, насколько качественным потребитель считает товар. Поэтому они сосредоточились на брендинге, обслуживании клиентов, маркетинговых коммуникациях и акциях.

Компании потребительского сектора, такие как Coca-Cola, Estée Lauder, Procter & Gamble или Unilever, традиционно работали в гибридном формате. С одной стороны, они выстраивали B2B-отношения с дистрибьюторами и ритейлерами, чтобы их продукция попала к конечному покупателю. С другой – никогда не теряли фокуса на самом потребителе, вкладываясь в брендинг и прямые маркетинговые коммуникации в формате B2C.

Однако цифровая трансформация поставила под сомнение это разделение и изменила роли всех участников процесса. Речь о двух последовательных волнах, известных как Ритейл 3.0 и Ритейл 4.0 (подробнее о них чуть позже). На протяжении 8000 лет – за исключением почтовой торговли – ритейлер должен был физически взаимодействовать с покупателем на рынке, на улице или в магазине. Все изменилось с появлением Amazon в 1994-м и eBay годом позже. Впервые местоположение продавца стало неважным, а физическое присутствие – опциональным. С этого момента ритейлером мог стать кто угодно: от цифрового стартапа до обычного потребителя, решившего торговать с такими же, как он. И в последующие два десятилетия стремительное развитие наделило новичков такими возможностями, что устоявшиеся в отрасли компании столкнулись с серьезным вызовом.

> Коммерция стала повсеместной, а доступ к товарам и услугам – по-настоящему глобальным, благодаря интернету.

Это коренным образом изменило конкурентную среду. Впервые B2B-компании получили возможность напрямую взаимодействовать с конечными потребителями. Мы называем этот сдвиг ***B2C-изацией***. Это процесс, в ходе которого B2B-компания перенимает стратегии и инструменты, традиционно считавшиеся прерогативой сектора B2C. К ним относятся: клиентоориентированность, развитие маркетинга, управление взаимоотношениями с клиентами, связи с общественностью – все то, что помогает выстроить прямой диалог с конечными потребителями.

Самое яркое проявление этой тенденции – стратегия D2C (Direct-to-Consumer, или прямые продажи потребителю). Это бизнес-модель, при которой компания (например, производитель) продает товар напрямую конечным потребителям, минуя посредников и оптовиков. Такой подход дает преимущества: компании могут получать информацию из первых рук и полнее контролировать свой бренд, клиентский опыт и дистрибуцию. Но есть и риски (далее в книге мы обсудим этот вопрос). Несмотря на большой потенциал, D2C бросает вызов сложившимся рыночным механизмам и требует от собственников полного пересмотра операционной деятельности, маркетинга – по сути, всей бизнес-модели.

Множество компаний, никогда не работавших с конечным потребителем, вынуждено в спешке перестраивать организационную структуру и развивать новые навыки. Как можно продать что-либо включенному в цифровую среду клиенту, не имея интернет-магазина, службы поддержки и не развивая бренд в социальных сетях? И даже если вы решите не заниматься продажами, а лишь укреплять свой бренд и создавать сообщество в социальных сетях, как взаимодействовать с широкой аудиторией, не развивая специальные B2C-компетенции?

В конечном счете компаниям необходимо признать: в мире, где цифровые каналы широко распространены, а клиенты технически подкованы и обладают большими возможностями, граница между B2B и B2C неумолимо стирается.

Этот сдвиг критически важен: теперь даже самые консервативные игроки B2B-сегмента вынуждены развивать новые компетенции, а не перекладывать общение с конечным потребителем на посредников. Любой человек благодаря интернету может публично поставить под сомнение действия любой компании. А это значит, что необходимо пересмотреть определения «розничной торговли» и «ритейлера». Прямая модель продаж (D2C) открывает легкий вход на рынок для новичков, из-за чего традиционным ритейлерам приходится срочно перестраиваться. В зависимости от того, насколько глубоко они готовы интегрировать B2C-стандарты, их усилия могут включать: оптимизацию цепочки создания стоимости, перестройку бизнес-процессов, найм сотрудников с новыми компетенциями, преобразование операционной модели и даже смену организационной культуры (мы подробно разберем этот вопрос в главе 13 и предложим несколько способов решения).

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.