

*М. В. Раевский, В. В. Ловцюс, В. С. Ловцюс, О. А. Злобина,
Л. А. Михайлова*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОБЪЕКТОВ ФЭШН-РИТЕЙЛА: АНАЛИЗ АДАПТИВНОСТИ КОНЦЕПЦИЙ

В статье определены и представлены тенденции, существующие на рынке одежды Санкт-Петербурга, дана классификация концепций объектов розничной торговли одеждой и проанализирована их адаптивность выявленным путям развития. Практическое использование результатов проведенного исследования лежит в плоскости выбора приоритетной концепции конкретного объекта розничной торговли одеждой в рамках разработки обоснованного стратегического сценария его развития.

Развитие экономической ситуации в России в целом и в Санкт-Петербурге в частности, интеграция российской экономики в мировую систему, формирование среднего класса и рост реальных доходов населения, совершенствование технологий торговли приводят к трансформации существующих форм и методов организации розничной торговли одеждой (фэшн-ритейла). Это делает актуальным вопрос выбора дальнейшей стратегии развития таких объектов. Авторами было проведено специальное исследование, призванное апробировать предлагаемый подход на примере рынка розничной торговли одеждой в Санкт-Петербурге и дать ответ на поставленные вопросы. Научно-практический характер данной работе придают комплекс решаемых прикладных задач, обусловленный целью исследования, методический подход и инструментарий, а также полученные результаты. В процессе анализа была проведена работа по:

- ♦ выявлению основных тенденций развития рынка розничной торговли одеждой в Санкт-Петербурге и обоснованию факторов, определяющих их формирование;
- ♦ аргументированному выделению наиболее жизнеспособных концепций объектов розничной торговли одеждой в Санкт-Петербурге.

Предложенная авторским коллективом и использованная для решения поставленных задач методика включала два этапа.

© М. В. Раевский, В. В. Ловцюс, В. С. Ловцюс, О. А. Злобина, Л. А. Михайлова, 2005

На первом из них исследовался петербургский рынок розничной торговли одеждой и определялись тенденции его развития. Для этого были выявлены основные требования покупателей к процессу покупки и ее результату как база формирования тенденций ритейлинга, а затем — структурированы и описаны непосредственно тенденции.

На втором этапе были произведены:

- ◆ выявление характеристик, по которым можно классифицировать и описать концепции объектов фэшн-ритейла;
- ◆ классификация и описание объектов фэшн-ритейла;
- ◆ кластеризация концепций по степени их адаптивности к выявленным тенденциям рынка;
- ◆ отбор приоритетных концепций.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ ПЕТЕРБУРГСКОГО РЫНКА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ОДЕЖДОЙ

В числе тенденций на рынке розничной торговли одеждой большинство открытых источников и опрошенных экспертов называло две основные: укрупнение форматов предприятий торговли и приход сетевых операторов. Однако сформулированные таким образом тенденции вторичны и представляют собой реакцию розничной торговли на потребности покупателя. Первоначальные предпосылки формирования и развития рыночных тенденций находятся в области потребностей покупателя, выдвигающего определенные требования к процессу покупки и ее результату либо реагирующего на предлагаемые новые подходы в этом направлении.

Процесс принятия решения покупателем состоит из следующих этапов: осознания потребности, поиска информации, оценки имеющихся вариантов, покупки, потребления, последующей оценки. Результаты исследований, проведенных в сфере поведения потребителей, показали, что при покупке большинства товаров различия между альтернативными местами покупки более значимы, чем между брендами одной товарной группы. В частности, на рынке одежды мотивированность выбора места обслуживания оказывается в 2,5 раза выше мотивированности выбора конкретного товара [Дымшиц, 2004]. Таким образом, необходимо в первую очередь сформулировать запросы покупателя, которые он предъявляет к месту покупки (на уровне осознания потребности).

Опираясь на мнения экспертов, итоги проекта «Супер-Розница» [Нейман, Сысоева, 2004] и имеющиеся у авторского коллектива собственные эмпирические данные, на текущем этапе были сформулированы следующие основные требования покупателей:

- ◆ «Время должно быть потрачено максимально эффективно».
- ◆ «Процесс покупки должен быть комфортным».
- ◆ «Стиль должен быть индивидуальным».

Рассмотрим подробнее каждое из них и реакцию, вызываемую ими у ритейлеров, из которой, в свою очередь, складываются тенденции развития рынка розничной торговли одеждой.

«Время должно быть потрачено максимально эффективно». Современный экономически активный житель Санкт-Петербурга имеет не столь регламентированный, как это было в советское время, рабочий день, который стал в среднем длиннее; соответственно, сократившееся свободное время он хочет потратить максимально эффективно. Необходимо, чтобы ассортимент был максимально широким либо специализированным и глубоким, ибо покупатель хочет быть уверен в возможности удачной покупки в том месте, куда он пришел. Данное требование приводит к развитию тенденции укрупнения форматов предприятий розничной торговли, что в Санкт-Петербурге проявилось в создании гипермаркетов, торговых центров, специализированных универсамов одежды.

Гипермаркет — объект розничной торговли с торговой площадью более 3000 кв. м, где не менее 35% торгового пространства отведено под торговлю непродовольственными товарами. Как правило, гипермаркет располагается на выезде из крупных городов либо является якорным арендатором крупного торгового центра в городе. Первый гипермаркет в Санкт-Петербурге открылся в 2002 г. (гипермаркет «О'Кей» у станции метро «Озерки», застройщик — ОАО «Лиат-Дикси»). С тех пор этот формат развивается весьма активно. В настоящее время, по данным открытых источников, проектируется около 80 гипермаркетов. Для Санкт-Петербурга это явно много, и в 2005–2006 гг. эксперты прогнозируют «кризис перепроизводства» торговых площадей, аналогичный тем, которые уже происходили в Восточной Европе, Северной Америке и наметились в Москве.

Однако не следует забывать, что в силу существующей структуры распределения бюджета потребителя для петербургского покупателя гипермаркет — это в первую очередь продукты питания, иногда — товары для дома; для покупки одежды покупатель скорее выберет иное место. В данной связи в 2003–2004 гг. в Петербурге была отмечена следующая тенденция: гипермаркеты, особенно не петербургского, а иностранного или московского происхождения, стали в меньшей степени интересоваться отдельно стоящими зданиями ангарного типа. Они либо встают якорными арендаторами в большие торговые центры (как «Перекресток» и «Патэрсон»), либо строят торговые центры, где совмещают бизнес по управлению гипермаркетом как якорным арендатором с бизнесом по управлению остальными площадями (пример — московские торговые центры «Рамстор»).

К слову, в силу все той же существующей структуры потребления, где львиную долю занимают продукты питания, в Петербурге наиболее интенсивно развивается розничная торговля продовольствием, на которой можно

наблюдать все новейшие тенденции и течения. Розничная торговля одеждой отстает в плане применения новейших технологий организации продаж, мерчендайзинга, продвижения и т. д.

Торговый центр — это совокупность предприятий торговли, услуг, общественного питания и развлечений, подобранных в соответствии с концепцией и осуществляющих свою деятельность в специально спланированном здании (или комплексе таковых), находящемся в профессиональном управлении и поддерживаемом в виде одной функциональной единицы (торговый девелопмент). По нормативам Международного совета торговых центров (International Council of Shopping Centers, ICSC) к торговым центрам относятся объекты общей площадью более 5000 кв. м.

Считается, что рынок торгового девелопмента в Петербурге еще не сложился. Пока существуют только две компании, которые занимаются строительством торговых комплексов и управлением ими последовательно, считая эту деятельность своей ключевой компетенцией. Остальные участники рынка, как правило, имеют в управлении по одному комплексу.

Наиболее активный игрок рынка торгового девелопмента в Петербурге — это компания «Адамант», представляющая собой разветвленный холдинг, в сфере интересов которого оптовая и розничная торговля, строительство, а также ресторанный бизнес. Сеть «Адаманта» включает торговые центры «Балканский», «Шувалово», «Аэродром», «Балтийский», «Невский», «Академический», «Меркурий» и др.

С 2001 г. строительством крупных торговых комплексов активно занимается компания «Макромир». В течение пяти лет она намерена создать собственную крупную торговую сеть. В данный момент «Макромиру» выделено восемь площадок под строительство комплексов в окраинных районах города, на двух из них уже ведутся работы. Первый, «Французский бульвар» (19 000 кв. м), планировалось ввести в строй в конце 2004 г.

В 2003 г. спрос на торговую недвижимость был чрезвычайно высоким, поэтому построенные торговые центры заполнялись достаточно легко. Сейчас темпы строительства торговых центров в Санкт-Петербурге позволяют говорить о буме этого формата. Вместе с тем эксперты отмечают, что московский рынок торговых центров уже «перегрет», часть новых объектов пустует. При этом там продолжают эффективно работать центры, которые удачно расположены и в то же время имеют стратегию развития, а именно: четко соотносят с запросами целевой аудитории торговые марки основных арендаторов, ассортимент супермаркетов и кафе, тип объектов развлечений и др. В Петербурге таких центров пока мало — опрошенные эксперты выделили всего лишь два торговых комплекса из всей массы существующих: «На Сенной» и «Гулливер». В целом же в Санкт-Петербурге на сегодняшний день практически нет современных

торговых центров действительно европейского уровня, но последние проекты «подтягиваются» к нему.

Торговые центры, которые названные условия не соблюдают, уже испытывают снижение ставок и отток арендаторов. По мнению специалистов компании Colliers International, проблемы московских торговых центров в ближайшее время будут только нарастать.

Кризиса перепроизводства с некоторым временным лагом стоит ожидать и в Петербурге. Мнения экспертов, опрошенных в ходе исследования, в оценках близости такого кризиса разошлись: минимальная оценка — через 2–3 года, т. е. в 2006–2007 гг., с удвоением торговых площадей в торговых центрах, максимальная — через 5 лет, т. е. в 2009 г.

Кроме того, следует отметить, что большинство ныне действующих торговых центров ориентировано на средний класс. Широко известно, что существуют трудности с определением точного размера целевой группы «средних» центров и ее покупательной способности, следовательно, переоценка того и другого может привести к убыткам.

Нужно обратить внимание и на то, что практически все девелоперы намерены размещать центры для «средней» клиентуры на окраинах. Сейчас в Москве от «перегрева» рынка в первую очередь страдают именно торговые комплексы, размещенные вдали от центра города. Вместе с тем арендаторами в любых условиях будет востребовано удачно расположенное здание.

Последний из рассматриваемых новых крупных форматов — *специализированные универмаги одежды* — приспосабливаются к требованиям потребителя тем, что, сокращая количество товарных групп, максимально расширяют ассортимент в тех группах, в которых специализируются. При этом в выбранных товарных группах специализированные универмаги следуют тенденции укрупнения формата предприятия торговли.

Примером специализированного универмага одежды в Санкт-Петербурге является торговая сеть универмагов одежды PLATO (ЗАО «Торговая фирма „ЛАК“»), которая на волне интереса к новой форме организации торговли одеждой стала заметным игроком рынка одежды.

Однако перспективы такого формата в сфере фэшн-ритейла оцениваются неоднозначно. Основной аргумент — в Петербурге мало компаний, обладающих достаточно большими ресурсами, «продвинутыми» технологиями и грамотным персоналом, чтобы организовать действительно глубокий ассортимент одежды.

«Процесс покупки должен быть комфортным». Комфорт покупки в сознании покупателя определяется двумя составляющими: до места торговли удобно добираться и там должно быть приятно находиться, т. е. поход в магазин становится не утомительной обязанностью, а одной из разновидностей досуга.

Территориально Санкт-Петербург поделен на районы естественными (например, реки) и искусственными (железные дороги) преградами, а также доступностью с точки зрения удобства перемещения на общественном транспорте. При этом транспортная инфраструктура города не справляется с тем, чтобы большие потоки людей мигрировали между районами города, тем более в выходные дни, после того как в будни потенциальные покупатели испытали все «прелести» дорог.

Традиционно рассматривают два глобальных района Санкт-Петербурга — Север и Юг, соответственно правый и левый берега Невы. Внутри них деление проходит по железным дорогам. Так, например, на Севере выделяют Правобережье (Невский район, территория ул. Дыбенко — пр. Большевиков, отрезанная от остальной его части). Покупатели редко тратят на дорогу к месту торговли более получаса, поэтому жители Юга и Севера выбирают в центр города или перемещаются по своему району, но с Севера на Юг переезжают редко, по необходимости.

Для того чтобы было удобно добраться до места торговли, последнее приближается к покупателю — торговля переходит в сетевой формат. По сетевому принципу организуется торговля одеждой массовой моды как зарубежных, так и отечественных торговых марок, причем к созданию сетей стремятся и специализированные универмаги одежды: до конца 2004 г. ЗАО «Торговая фирма „ЛАК“» планировала открыть в Санкт-Петербурге еще два универмага одежды PLATO. FORUM также заявил о планах открыть нынешней осенью еще два магазина, расположенных в торговых комплексах.

Вышеописанные аргументы лишний раз подтверждают тот факт, что географический критерий является одним из немногих (если не единственным) параметров в потребительском поведении, который не обладает существенной эластичностью по рекламе, при этом современное развитие торговли приводит к нормированию зон обслуживания магазинов.

Но иностранные сетевые магазины в формате универмагов, а также сети, специализирующиеся на продаже одежды, такие как Marks & Spenser, Hennes & Mauritz, считают доходы россиян, и петербуржцев в частности, еще недостаточно высокими для обеспечения адекватного товарооборота (несмотря на то что реальные денежные доходы населения Санкт-Петербурга в первом полугодии 2004 г. с учетом индекса потребительских цен, согласно официальной статистике, возросли на 17,7%). Хотя предпосылки для этого созданы: отмечен политический поворот к Санкт-Петербургу как центру вложения «федеральных денег», реализуются экономические проекты, которые приносят доход, развивается туризм.

Кроме того, риски инвестиций в России, по мнению крупных сетевых операторов, остаются на весьма высоком уровне. Поэтому в ближайшем будущем эксперты ожидают прихода только сетевых операторов-ги-

пермаркетов, которые при очень высокой доле расходов на продукты питания у петербуржцев смогут обеспечить соответствующий уровень товарооборота.

Вторая составляющая уровня комфорта для покупателя — удобство самого места покупки. По мнению экспертов, в поведении покупателей наметилась следующая тенденция: люди приходят не «в магазин», не «за одеждой», а «в место покупки». Лояльность покупателей к магазину во многом связана с тем, насколько комфортны условия для выбора и совершения покупок. Питер Ф. Дракер писал: «Рациональность потребителя — это рациональность его личной ситуации». Побеждает мнение, что значительная часть людей получает удовольствие от самого процесса шопинга и это удовольствие должно быть обеспечено. Причем речь не идет о каком-то формальном уровне цивилизованной торговли: нормальном освещении, приличном торговом оборудовании на уровне глаз, наличии молодых, приятных, обученных продавцов — все это уже считается нормой.

Для всех современных торговых комплексов обязательны удобные подъезды и большие парковки. Площадь отдельных магазинов в структуре современного торгового центра должна составлять не менее 100 кв. м, чтобы обеспечить покупателям достаточный простор. Наконец, в подобных центрах весьма существенна роль «дополнительных услуг»: кафе, ресторанов, фуд-кортов, игровых комнат для детей, кинозалов, игровых клубов, дискотек, боулингов, бильярд-залов и пр.

«Стиль должен быть индивидуальным». Постепенный рост реальных доходов российских потребителей создал для большинства из них условия для перехода от удовлетворения первичных к удовлетворению вторичных потребностей, эмоционально значимых и формирующих имидж покупателя. Сегодня на рынке одежды предложение явно превышает спрос, и поведение потребителей ориентировано на выбор лучшего товара. Социальные факторы здесь главным образом связаны с формированием имиджа, а психологические — с удовлетворением тщеславия, самоутверждения, самовыражения и т. д. Способом удовлетворения этих потребностей в сфере одежды является прежде всего приобретение товаров известных производственных и торговых марок. Итоги проекта «Супер-Розница» также говорят о том, что на первый план сегодня выходят постепенная персонализация отношений, индивидуальный подход к покупателю.

На современном этапе известные международные торговые марки, давно столкнувшиеся с такой тенденцией, не столько стараются, как прежде, захватить наибольшую долю рынка, сколько уделяют внимание тому, чтобы отыскать «своего» покупателя, максимально удовлетворить его потребности. Индивидуализация стиля торговых марок одежды позволяет им располагаться рядом в торговых комплексах, создавая некие «корты», не

боясь при этом конкуренции. При обустройстве торговых центров европейского уровня в Санкт-Петербурге следует ожидать того же.

Индивидуализация покупателей предъявляет определенные требования к коллекциям одежды, и, как следствие, укрупняются торговые секции монобрендовых магазинов, наполняющих торговые центры. Если в 2002 г. приемлемой считалась секция площадью 80 кв. м, то на сегодняшний день — не менее 100 кв. м. Например, компания SELA в мае 2004 г. объявила о том, что намерена закрыть в Петербурге торговые точки площадью менее 100 кв. м. Впоследствии в них предполагалось разместить магазины детской одежды. Мотивация состоит в том, что на площади меньше 100 кв. м почти невозможно обеспечить соблюдение современных требований к выкладке товара имеющегося ассортимента. «Первомайская заря» намерена открывать фирменные магазины и секции площадью не менее 120 кв. м в Москве и 150 кв. м — в Санкт-Петербурге. Часть торговых точек, не соответствующих этому стандарту, планируется закрыть на реконструкцию, другие — позиционировать как магазины с одной линейкой товара, например магазины брюк. Московские же компании, выходящие на рынок Санкт-Петербурга, как следует из обзоров рынка петербургской недвижимости, ищут помещения от 1000 кв. м.

Тенденции развития петербургского рынка розничной торговли одеждой, определенные на основании требований покупателей, представлены в табл. 1.

Таблица 1

Требования покупателей и тенденции развития рынка розничной торговли одеждой

Требования покупателей	Тенденции на рынке
«Время должно быть потрачено максимально эффективно»	Расширение и углубление ассортимента Укрупнение форматов предприятий торговли, появление и развитие гипермаркетов, процессных торговых центров, специализированных универмагов одежды
«Процесс покупки должен быть комфортным»	Зонирование города, создание сетей с присутствием «около покупателя» Превращение торговых центров в центры досуга, приятного времяпрепровождения
«Стиль должен быть индивидуальным»	Активное продвижение на рынок известных торговых марок одежды

В целом в настоящее время для розничной торговли одеждой в Санкт-Петербурге характерно экстенсивное развитие за счет увеличения количе-

ства торговых площадей, сетевых точек, торговых центров и т. д., но в среднесрочной перспективе (2–5 лет) можно ожидать ужесточения конкуренции и появления признаков интенсивного роста. При этом развитие всех тенденций упирается в рост денежных доходов населения, который в настоящее время относительно невысок и должен стать достаточным для прихода крупных игроков.

ОПИСАНИЕ КОНЦЕПЦИЙ ОБЪЕКТОВ ФЭШН-РИТЕЙЛА

В силу того, что опрошенные эксперты затруднились назвать существующие сейчас в Санкт-Петербурге объекты розничной торговли одеждой с определенной, четко разработанной концепцией, результатом экспертного обследования стали характеристики, по которым можно описать их концепции.

Характеристики концепций. Проведенное исследование позволило сформировать следующий согласованный список характеристик, необходимых для описания концепций: местоположение («человекопотоки» или «денежные потоки»); ассортимент; целевая группа покупателей; площадь объекта розничной торговли.

В ходе дальнейшего исследования объектов фэшн-ритейла в Санкт-Петербурге для определения их существующих концепций была введена еще одна характеристика: психология покупателя (покупатель ориентирован на процесс покупки или на ее результат). При этом в силу особенностей рынка розничной одежды Санкт-Петербурга характеристика «целевая группа покупателей» выведена из рассмотрения. Она, как правило, используется для описания концепции конкретного объекта розничной торговли, а для целей общей классификации концепций объектов фэшн-ритейла данная характеристика излишне специфична.

Следует отметить две особенности предложенной классификации существующих концепций объектов розничной торговли. Во-первых, при указанном подходе можно утверждать, что такие характеристики, как площадь и целевая группа, являются производными от местоположения, ассортимента и психологии покупателя. При этом возникает вторая особенность — в зависимости от ситуации значимость всех перечисленных показателей может меняться. Каждая конкретная ситуация определяет, что является «локомотивом» для определения концепции объекта розничной торговли, а что — вспомогательным фактором. От случая к случаю характеристики могут меняться ролями, и в какой-то ситуации «локомотивом», определяющим концепцию объекта розничной торговли, будет являться площадь. Эксперты сходятся во мнении, что минимально необходимая площадь для специализированного крупноформатного магазина одежды должна быть не менее 1000–1500 кв. м, для гипермаркета — 5000 кв. м, для

современного торгового центра, ориентированного на процесс покупки (процессного торгового центра), — 10 000 кв. м.

Таким образом, для описания и классификации существующих концепций объектов розничной торговли одеждой в Санкт-Петербурге использованы следующие характеристики (порядок перечисления произвольный, не свидетельствующий о значимости конкретной характеристики):

- ◆ местоположение;
- ◆ ассортимент;
- ◆ психология покупателя.

Местоположение. Местоположение является ключевым параметром для розничной торговли, предопределяющим доходность конкретного объекта и, как следствие, его привлекательность и стоимость. Выгодность территориального расположения, выраженная в высокой интенсивности покупательских (денежных) потоков, позволяет практически любому магазину быть прибыльным. Однако удачность месторасположения может выступать объектом управления со стороны самого магазина, поэтому для описания и классификации концепций характеристика «местоположение» была рассмотрена с точки зрения того, как объект розничной торговли относится к своему местоположению. В результате выделились три подхода:

1) естественная оптимизация местоположения: использование исторически сложившихся покупательских потоков (оживленные магистрали, станции метрополитена и т. д.), следование за этими потоками, расположение объекта торговли на пути таких потоков. Данный подход характерен для строящихся объектов розничной торговли. Типичным примером его реализации являются торговые центры «Адаманта». Сюда же, с некоторым оговорками, можно отнести универмаги «Пассаж», «Гостиный двор», «Нарвский», исторически расположенные в местах с большими покупательскими потоками;

2) искусственная оптимизация местоположения: подразумевает управление покупательскими потоками и их привлечение к конкретному объекту торговли путем реализации комплекса маркетинговых мероприятий либо за счет использования «якорного» арендатора, являющегося заметным игроком на рынке, т. е. активных целенаправленных действий со стороны самого объекта розничной торговли. Удачными примерами следования такому подходу являются ИКЕА, «Максидом», ПЛАТО, неудачным — универмаг «Фрунзенский».

3) отсутствие оптимизации: объект розничной торговли считает себя заложником того местоположения, которое у него есть и которое он считает неудачным, и сосредоточивается на удовлетворении потребителей, находящихся в его торговой зоне. Такой подход реализуют, например, универмаги «Северомуринский» и «Купчинский».

При этом следует отметить, что естественная оптимизация не подразумевает отсутствия искусственной, и наоборот. Выбирается тот подход к управлению местоположением, который превалирует для рассматриваемого объекта розничной торговли одеждой.

Ассортимент. Под ассортиментом в данном ключе будем понимать количество товарных групп (бизнес-линий), представленных в объекте розничной торговли. Таким образом, выделяем:

- ♦ смешанный ассортимент: имеется максимально большое число товарных групп, но не рассматривается, сбалансирован этот ассортимент или представляет собой непродуманное разнообразие;
- ♦ специализированный ассортимент: наличие ограниченного числа товарных групп, связанных между собой, но это не лимитирует число позиций внутри товарной группы; как правило, глубина ассортимента в специализированных магазинах больше, чем в магазинах смешанного ассортимента.

Психология покупателя. Существует множество типологий покупательского поведения, которые так или иначе учитываются в концепции предприятия розничной торговли. Наиболее четко классифицировать предприятия розничной торговли позволяет ориентация на один из двух противоположных типов покупательского поведения: гедонистов или утилитаристов [Салливан, Эдкок, 2004]. Таким образом, психология покупателя подразумевает два варианта его ориентации при совершении покупки:

1) на процесс покупки (покупатель-гедонист): сам шопинг для него — удовольствие, способ приятно провести время, и объект розничной торговли ориентируется на то, что процесс покупки должен стать способом проведения досуга, так как это неотъемлемая часть удовлетворения запросов покупателя;

2) на результат (покупатель-утилитарист): если «он идет покупать брюки, то он идет покупать брюки, а если он идет за товарами для ремонта, то попутно брюки он не купит», т. е. человек ориентирован на результат покупки, который будет обеспечен, например, максимально широким и глубоким специализированным ассортиментом.

Коммуникационная политика. Необходимо также упомянуть еще одну производную характеристику концепции объекта торговли — коммуникационную политику. Необходимость в активной, проработанной коммуникационной политике возникает при искусственной оптимизации местоположения, причем эта политика подчинена «психологии покупателя»: если покупатель ориентирован на результат, то объект торговли продвигает те марки одежды, которые в нем торгуются, если же покупателя интересует процесс, то более активно продвигается само место торговли.

В целом схема характеристик объектов фэшн-ритейла, определяющих его концепцию, представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема характеристик объектов фэшн-ритейла, определяющих его концепцию

На пересечении выбранных характеристик возникает матрица возможных концепций (табл. 2).

Концепции № 1 соответствует специализированный магазин удобной планировки с развитой инфраструктурой отдыха, где можно провести весь день, подбирая, например, гардероб для отдыха, и уйти из которого лишь вечером «с одним купальником и массой приятных ощущений».

Концепция № 2 описывает торговые центры, добивающиеся следующей цели: что бы ни хотел приобрести покупатель, в первую очередь он должен подумать именно об этом торговом центре и выбраться сюда в свободное время. Для таких объектов торговли характерна, в частности, высокая доля импульсивных покупок.

Концепции № 3–4 представляют место торговли, в которое покупатели направляются сами (без дополнительной рекламной «помощи» со стороны магазина) с конкретной целью.

В целом концепции № 1–4 характеризуют предприятия розничной торговли, расположенные в бойком месте, где высокая интенсивность покупательских потоков позволяет зарабатывать хорошие деньги. Эти места

достались им исторически («Нарвский», «Пассаж») или являются результатом управления при проектировании и строительстве (торговые комплексы группы «Адамант»).

Таблица 2

Матрица возможных концепций объектов розничной торговли

Место-положение	Психология покупателя	Ассортимент	Пример реализации	№
Естественная оптимизация	Ориентирован на процесс	Специализированный	Мебельный центр GREAT в ТЦ «Академический», ТК «На Сенной»	1
		Смешанный	Большинство ТК группы «Адамант»	2
	Ориентирован на результат	Специализированный	SELA	3
		Смешанный	Универмаги «Московский», «Нарвский», «Кировский»	4
Искусственная оптимизация	Ориентирован на процесс	Специализированный	ИКЕА	5
		Смешанный	ТЦ «Балтийский» на Большом пр. В. О.	6
	Ориентирован на результат	Специализированный	PLATO, «Спортмастер»	7
		Смешанный	«Сезон»	8
Отсутствие оптимизации	Ориентирован на процесс	Специализированный	—	9
		Смешанный	ТК «Артем» около м. «Спортивная»	10
	Ориентирован на результат	Специализированный	Небольшие магазины одежды в спальных районах (например, «Весна» на ул. Замшина), ТЦ «Сампсониевский»	11
		Смешанный	Универмаги «Выборгский», «Калининский», «Купчинский»	12

Концепции № 5–8 описывают объекты торговли, которые сами активно формируют покупательские потоки. Особенностью таких объектов является большее, чем в первой группе, число запланированных посещений

и, как следствие, более высокое соотношение между числом посетивших магазин и числом сделавших покупку. Причем в торговый центр со смешанным ассортиментом, ориентированным на процесс (концепция № 6), потенциальные покупатели чаще выезжают просто провести время, чем в объект со специализированным ассортиментом (концепция № 5).

Концепции № 9–12 объединяют группу предприятий розничной торговли, которые стараются выживать за счет максимального удовлетворения потребностей покупателей, находящихся в шаговой доступности. В связи с этим мы не смогли подобрать примеры удачной реализации концепций № 9–10, которые физически не могут существовать в данной группе в силу нерентабельности самой идеи создать место проведения досуга, совмещенное с торговлей, ориентированное на узкий круг покупателей, определенной торговой зоной объекта. Концепции № 11–12, по сути, отвечают характеристикам «магазина у дома».

Сравнительный анализ и оценка адаптивности концепций. Ожидаемый в ближайшие 2–5 лет переход к интенсивному развитию розничной торговли одеждой в первую очередь требует от объекта розничной торговли в этой сфере разработки детальной собственной концепции (стратегии). При ориентации на такой подход предметом анализа в данной работе является соответствие выделенных концепций тем тенденциям, которые существуют на рынке розничной торговли одеждой в Санкт-Петербурге, и перспективность концепций с такой точки зрения.

Оценка того, насколько восприимчива каждая концепция к выявленным рыночным тенденциям с позиции адаптации к ним, проведена с помощью дискретной трехбалльной шкалы: балл «3» говорит о максимальном соответствии, балл «2» — о возможной адаптации, балл «1» — о сложностях адаптации концепции к требованиям тенденций. Для большей наглядности полученных результатов использованы конкретные примеры реализации каждой концепции. Результаты сравнительного анализа сведены в табл. 3.

Согласно проведенному исследованию, максимально соответствуют выявленным тенденциям развития рынка концепции, имеющие самый высокий средний балл (№ 1–3 и № 5–7), которые составили первый кластер: магазины, ориентированные на процесс при смешанном широком ассортименте и расположенные в месте интенсивных покупательских потоков, либо магазины, чья деятельность направлена на результат при специализированном глубоком ассортименте, который искусственно привлекает покупателей.

Второй кластер составили концепции № 4 и 8: магазины, ориентированные на результат при смешанном ассортименте и четко реализующие один из подходов к оптимизации покупательских потоков.

Сравнительный анализ концепций объектов фэшн-ритейла

№	Пример реализации	Описание			Оценка адаптивности к тенденциям			
		Оптимизация	Ориентация	Ассортимент	Оптимизация местоположения	Укрупнение формата	Расширение (углубление) ассортимента	Средний балл
1	ТК «На Сенной»	естественная	процесс	специализированный	3	2	3	2,7
2	Большинство ТК группы «Адамант»	естественная	процесс	смешанный	3	2	3	2,7
3	SELA	естественная	результат	специализированный	3	2	3	2,7
4	«Московский», «Нарвский» и т.п.	естественная	результат	смешанный	3	2	2	2,3
5	ИКА	искусственная	процесс	специализированный	2	3	3	2,7
6	ТЦ «Балтийский» на Большом пр. В. О.	искусственная	процесс	смешанный	2	3	3	2,7
7	PLATO	искусственная	результат	специализированный	2	3	3	2,7
8	«Сезон»	искусственная	результат	смешанный	2	3	2	2,3
9		отсутствует	процесс	специализированный	1-2	2	3	2,2
10	ТК «Артем» около м. «Спортивная»	отсутствует	процесс	смешанный	1-2	2	3	2,2
11	ТЦ «Сампсониевский»	отсутствует	результат	специализированный	1-2	2	3	2,2
12	«Кулчинский», «Калининский»	отсутствует	результат	смешанный	1-2	2	2	1,8

Остальные концепции при сложившихся тенденциях получили сравнительно низкие итоговые оценки, поэтому при наступлении фазы интенсивного развития розничной торговли, вероятнее всего, потеряют свою долю рынка и будут ликвидированы или поглощены более эффективными магазинами.

Следует подчеркнуть, что реализация концепций, ориентированных на результат, требует относительно меньших площадей в сравнении с процессно-ориентированными магазинами. Ориентация на специализированный ассортимент вне торговых центров и сетей имеет ограниченные перспективы развития в силу ресурсных лимитов на поддержание глубокого ассортимента по специализированным товарным позициям. Аргументом выступает очевидный проигрыш в эффективности бизнеса отдельного магазина в сравнении с сетью. Исключение составляют магазины, сумевшие найти нечто уникальное, привлекательное для покупателей целевой группы, обеспечивающее их лояльность.

Алгоритм и основные результаты анализа и отбора приоритетных концепций объектов фэшн-ритейла представлены на рис. 2.



Рис. 2. Алгоритм и основные результаты анализа и отбора приоритетных концепций объектов фэшн-ритейла

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ожидаемый в течение ближайших двух-пяти лет переход к интенсивному развитию розничной торговли одеждой в первую очередь требует от каждого объекта в этой сфере разработки детальной собственной концепции (стратегии).

В настоящее время четкие описания и классификации существующих концепций объектов фэшн-ритейла в Санкт-Петербурге отсутствуют. В ходе исследования выделены и использованы три характеристики концепций, позволяющие классифицировать последние: местоположение; ассортимент; психология покупателя. Целевая потребительская группа и площадь магазина выступают вспомогательными факторами, которые при определенных условиях могут стать определяющими.

На пересечении основных характеристик образовалось двенадцать концепций объектов розничной торговли. Все они оценены на предмет адаптивности к выявленным тенденциям развития рынка розничной торговли одеждой в Санкт-Петербурге. Шесть из проанализированных концепций можно определить как максимально соответствующие тенденциям развития рынка (первый кластер) и еще две концепции — как наиболее адаптивные к тенденциям (второй кластер).

Схематично наиболее перспективные концепции представлены на рис. 3.

Приоритетными являются концепции, вошедшие в первый и второй кластеры

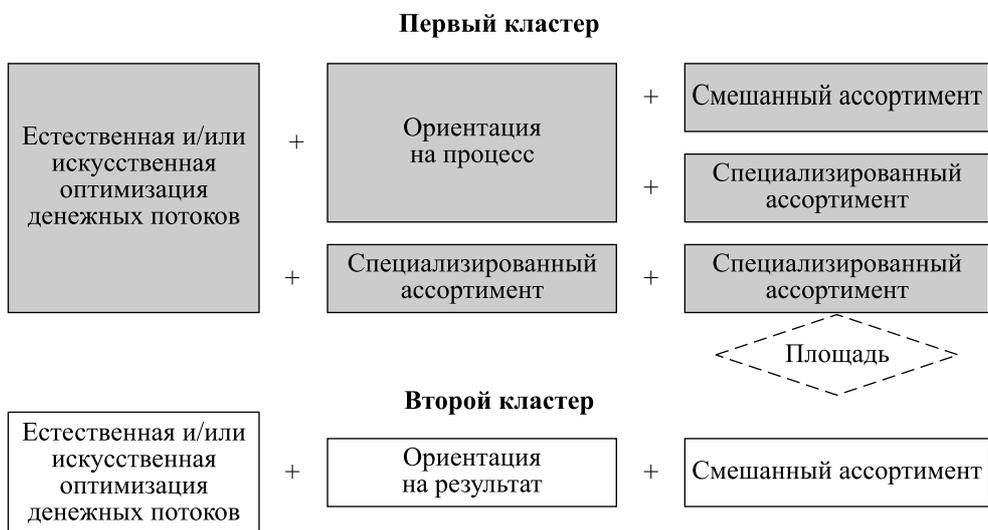


Рис. 3. Концепции объектов фэшн-ритейла, максимально соответствующие тенденциям рынка

Полученные результаты качественно оценивают концепции объектов фэшн-ритейла. При этом для конкретного объекта возможен переход к количественным оценкам, например, с помощью такого инструмента стратегического планирования, как имитационное моделирование.

Практическое использование результатов проведенного исследования лежит в плоскости выбора приоритетной концепции конкретного объекта фэшн-ритейла в рамках разработки обоснованного стратегического сценария его развития.

Литература

Дымишиц М. Н. Манипулирование покупателем. М.: Омега-Л, 2004.

Салливан М., Эдкок Д. Маркетинг в розничной торговле. СПб.: Нева, 2004.

Нейман А., Сысоева С. Проект «Супер-Розница». Насильно мил не будешь или что такое лояльность покупателей // Маркетолог. 2004. № 2.

Статья поступила в редакцию 12 октября 2004 г.