

**ВЫДАЮЩИЙСЯ**



**Как привлечь  
и удержать  
покупателей  
в эпоху  
цифрового  
разрушения**

**РИТЕЙЛ**

— **СТИВ ДЕННИС** —

Стив Деннис

**Выдающийся ритейл. Как  
привлечь и удержать покупателей  
в эпоху цифрового разрушения**

«Попурри»

2020

**Деннис С.**

Выдающийся ритейл. Как привлечь и удержать покупателей в эпоху цифрового разрушения / С. Деннис — «Попурри», 2020

ISBN 978-985-15-5211-1

Эта книга – о том, как создать успешную систему розничной торговли в цифровую эпоху. Сегодня потребитель имеет постоянный доступ в интернет и неограниченный выбор товаров, однако розничная торговля по-прежнему может быть успешной и привлекательной. Автор предлагает восемь стратегий для создания устойчивого покупательского спроса. Для предпринимателей, владельцев бизнеса и всех интересующихся вопросами продаж.

ISBN 978-985-15-5211-1

© Деннис С., 2020

© Попурри, 2020

## Содержание

Отзывы о книге «Выдающийся ритейл»	6
Часть первая	9
Глава 1	9
Глава 2	16
Конец ознакомительного фрагмента.	23

**Стив Деннис**  
**Выдающийся ритейл: Как**  
**привлечь и удержать покупателей**  
**в эпоху цифрового разрушения**

*Посвящается Клэр и Елене*

Перевод с английского выполнил *О. Г. Белошеев* по изданию: Steve Dennis. Remarkable Retail: How to Win & Keep Customers in the Age of Digital Disruption. – LifeTree Media Ltd.

© 2020 by Steve Dennis. First published in English by LifeTree Media Ltd.

© Cover Image. Shutterstock.com. Lena Pan

© Перевод, издание на русском языке. ООО «Попурри», 2021

## 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 запоминающимися.*

*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 незаменимое 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 обиходный фон хайпа и фокусируется на том, чем всегда будет заниматься розничная торговля.*

*Крис Уолтон,*

*СЕО подкаста Omni Talk*

*Мир стремительно меняется, но Стив Деннис точно знает, что 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,*

*СЕО и основатель компании Lionescape 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- или онлайн-торговлей, 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*

# 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 почти 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 безудержную 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 бренды, 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 былое 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, Zayre 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 сочетании 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 универсамов, расположенных в региональных моллах. В частности, за десять лет магазины быстрой моды и сниженных цен переманили значительную долю покупателей у универсамов 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<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> Инструкция пассажирам самолета перед аварийной посадкой. (Прим. пер.)

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: Vesky Quick/CNBC<sup>2</sup>

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 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, роботехники, 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 лет<sup>3</sup>.

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 лет<sup>4</sup>. Почему? Потому что революция в разгаре. Все, что вы делали до нее, относится к концу прошлой эры, а не к началу этой. Многие из

<sup>2</sup> Лорен Томас, «Вот фото, которое CEO Walmart держит в своем телефоне, чтобы поддерживать здоровую 'паранойю' в гонке против Amazon» (Lauren Thomas, "Here's the one photo Walmart's CEO keeps on his phone to stoke 'healthy paranoia' in race against Amazon"), CNBC, 7 декабря 2018, [www.cnn.com/2018/12/07/walmarts-ceo-says-this-photo-inspires-him-to-stay-ahead-of-amazon.html](http://www.cnn.com/2018/12/07/walmarts-ceo-says-this-photo-inspires-him-to-stay-ahead-of-amazon.html).

<sup>3</sup> «Тренды глобального ритейла: каждый третий боится, что вылетит из бизнеса в течение 36 месяцев» ("Global retail trends: Third fear going out of business within 36 months"), интернет-журнал Net Imperatives, 24 мая 2019, [www.netimperative.com/2019/05/global-retail-trends-third-fear-going-out-of-business-within-36-months/](http://www.netimperative.com/2019/05/global-retail-trends-third-fear-going-out-of-business-within-36-months/).

<sup>4</sup> Сатиш Меена и Санджив Кумар, «Прогноз розничных продаж (в США) на 2018–2023 годы с учетом влияния цифровой торговли» (Satish Meena with Sanjeev Kumar, "Digital-Influenced Retail Sales Forecast, 2018 to 2023 (US)"), сайт Forrester Analytics, 10 декабря 2018, [www.forrester.com/report/Forrester+Analytics+DigitalInfluenced+Retail+Sales+Forecast+2018+To+2023+US/-/E-RES145455](http://www.forrester.com/report/Forrester+Analytics+DigitalInfluenced+Retail+Sales+Forecast+2018+To+2023+US/-/E-RES145455).

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<sup>5</sup> розничной сферы, который стремительно 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 считайте 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.

Если вы работаете на бренд, находящийся в бедственном положении, то наверняка знаете, что тучи над ним сгустились довольно долго, но руководители этого не замечали. Или они все видели, но не считали это веским основанием для проведения радикальных изменений. Или понимали, что им грозит, но не смогли быстро предпринять решительные меры. Как бы то ни было, прямо сейчас вероятность того, что пуля летит в вашу сторону, очень велика.

Не перестаю удивляться способности менеджмента увязать в бюрократическом болоте и множеству невразумительных объяснений, которые руководители придумывают в тщетных попытках избежать перемен и остаться над схваткой. Похоже, слишком часто мы стали замечать, что склонность к отрицанию в одинаковой степени свойственна и отдельным людям, и организациям. Можете мне поверить, я сам был частью таких команд.

Вернитесь в 80-е и 90-е годы и вспомните, как многие успешные ритейлеры практически ничего не предпринимали, когда Home Depot, Best Buy, дисконтные магазины массовой торговли, прочие убийцы категорий, использующие новаторские методы активного сбыта, откры-

---

<sup>5</sup> «Вот бегемот, которого я создал, как и тебя» (намек на Книгу Иова 40:10). В тексте упоминается трижды. (Прим. пер.)

вали по всей стране новые магазины и совершенствовали свои концепции, чтобы добиться полного передела рынка. Почему-то старорежимным торговцам потребовалось много лет, чтобы осознать суть происходящего и понять, какую долю рынка они теряют. До многих это дошло лишь тогда, когда что-то предпринимать было слишком поздно (в их числе ныне покойные Caldor и Montgomery Ward).

Пока цифровая доставка книг, музыки и других развлечений набирала популярность, такие компании, как Blockbuster, Borders и Barnes & Noble, годами не предпринимали никаких действенных мер. Две из них уже ушли, а третья держится из последних сил.

Революция, которую Starbucks произвел в кофейном бизнесе, тоже не произошла в одночасье. Но похоже, что бренд-менеджеров Folgers и Maxwell House она застигла врасплох.

Мы все видим, как уже более десяти лет потребительское поведение неуклонно смещается в сторону онлайн-шопинга и получения информации о товарах по цифровым каналам. Однако многие компании лишь сейчас начинают обращать внимание на это глубокое изменение.

И наконец, подумайте, как упорно элитные торговцы предметами роскоши продолжают противиться внедрению электронной коммерции – и большинства цифровых технологий, – будучи уверенными в том, что им дарован иммунитет к неумолимым силам потребительских желаний и предпочтений. Но пока они сидят и безучастно наблюдают за происходящим, компания Neiman Marcus, мой бывший работодатель, довела долю своих онлайн-продаж до 30 с лишним процентов от общего объема бизнеса.

Гораздо чаще, чем мы готовы это признать, пуля уже выпущена, просто она еще не долетела до нас.

Хорошая новость в том, что, хотя темпы изменений в розничной торговле растут, в нашем распоряжении гораздо больше времени, чтобы отреагировать, чем обычно бывает в перестрелке.

Плохая новость такова: если мы по-прежнему не будем готовы к изменениям и не начнем шевелиться, их воздействие может оказаться таким же смертоносным.

Таким образом, времени, отпущенного нам на принятие решительных шагов, с каждым днем остается все меньше и меньше. Это суровая реальность.

### **Когда дерьмо<sup>6</sup> попадает на вентилятор**

Давайте перечислим все радикальные сдвиги, которые мы переживаем.

Переход от получения опыта по силосным (отдельным) каналам к приобретению его по всем каналам и к потребности в гармоничной интеграции.

Переход от выхода в онлайн к жизни онлайн.

Переход от традиционного медиапотребления к преимущественно цифровой модели.

Переход лучшего места от хорошо расположенного и спроектированного физического магазина туда, где находится наш покупатель со своим смартфоном.

Переход от массового потребления и моды к одноразовым товарам, к более осознанному консьюмеризму.

Переход от преднамеренного шопинга к более спонтанным и импульсивным покупкам.

Переход от изолированных путей покупателя к таким, которые глубоко связаны между собой.

Переход контроля от брендов к потребителям, которые знают свои права и все чаще диктуют требования.

---

<sup>6</sup> Из песни слова не выкинешь. (Прим. пер.)

Переход мерчендайзинга от стратегии «выкладывай товары штабелями и смотри, как они будут улетать» к созданию бесконечных проходов и более грамотному курированию.

Переход маркетинга от стандартных массовых рассылок одинакового контента по принципу «бомби всех и надейся» к высокоперсонализированным взаимодействиям и точно нацеленным предложениям.

Переход от нажима маркетологов к тяге потребителей.

Переход от желания иметь больше вещей к стремлению получить незабываемые впечатления.

Переход от удовлетворенности тем, что ваша компания является достаточно хорошей, к потребности сделать ее выдающейся.

И так далее.

Столкнувшись с этими глубокими сдвигами, многие организации стремятся занять оборонительную позицию. Ошеломленные постоянными приливами и отливами, не желая рисковать в быстро меняющейся и крайне неопределенной обстановке, они ставят фургон в круг, чтобы бороться с изменениями, защищать статус-кво или разрабатывать планы, призванные лишь смягчить удар.

Но одного выживания недостаточно.

## Глава 2

### Конец эффекта редкости

*На мой взгляд, работы старых мастеров ценят не за художественные достоинства, а за их редкость.*

*Томас Эдисон*

Не только экономисты, но и все, кто руководствуется здравым смыслом, знают, в какой степени работа рынков определяется спросом и предложением и какие компании генерируют больше потребительской и акционерной ценности. Если для покупателей товар имеет высокую ценность, но его трудно получить, то цена на него поднимается, а соответственно растет и маржа прибыли. И наоборот, когда очень нужные товары или услуги слишком легко достаются, рассчитывать на солидную экономическую отдачу практически не приходится.

Там, где желания и потребности покупателей пересекаются с необычными и чрезвычайно релевантными способами их удовлетворения, кроется масса возможностей. Когда первое знакомство с новым товаром или получение нового опыта вызывает у нас глубокий резонанс, мы можем почувствовать приятное удивление, это событие надолго запомнится. Но если что-то распространяется повсюду, то интерес к нему пропадает. То, что имеется в изобилии, больше не кажется особенным. В тех случаях, когда сильное желание приобрести товар усугубляется его редкостью, мы находим потенциальные возможности привлечь – и удержать – покупателей, повысить прибыльность, стать выдающимися.

Этот эффект с успехом использует индустрия высокой моды. Самые востребованные новинки от культовых домов моды надолго остаются предметом вожделения благодаря их редкости, которая во многих случаях создается искусственно. Важным элементом преднамеренного ограничения доступности является заоблачная цена, которая резко уменьшает количество людей, способных позволить себе такую покупку. Еще один компонент – очень узкая сеть сбыта, где продажей товара могут заниматься лишь немногие избранные ритейлеры.

В качестве примера можно привести сумки фирмы Hermès Birkin. С момента своего появления в 1984 году сумки Birkin, цены на которые начинаются от 10 с лишним тысяч долларов (и могут быть намного выше в зависимости от используемых материалов и степени кастомизации), вошли в число самых востребованных предметов моды во всем мире и часто бьют рекорды на рынке перепродаж. Hermès усиливает эксклюзивность своей продукции посредством создания искусственного дефицита, ограничивая производство, чтобы сохранить систему предварительных заказов, и поставляя сумки лишь в несколько магазинов. Если бы Hermès решила резко снизить цену и значительно расширить сбытовую сеть, это бы крайне негативно сказалось на незаурядности бренда.

Хотя лишь немногие бренды становятся столь же мощными и культовыми, как компании, торгующие самыми изысканными предметами роскоши, история показывает, что «управляемая редкость» была неотъемлемым компонентом основной стратегии многих розничных брендов. Производители тщательно выбирали ритейлеров, которым они позволяли продавать свою продукцию, стараясь, чтобы расширение контингента потребителей не привело к перенасыщению сети сбыта, что могло повлечь за собой размывание имиджа бренда и усиление прямой конкуренции между слишком большим количеством ритейлеров. Другая стратегия, используемая многими брендами премиум-класса (Sony, Bose и др.), основана на строгом соблюдении принципа продажи их продукции по рекомендуемой производителем розничной цене. Несмотря на формально *рекомендательный* характер этой цены, всем понятно, что нарушители ценовой дисциплины рискуют лишиться права доступа к бренду.

У ритейлеров есть несколько проверенных временем стратегий использования эффекта редкости в своих интересах. Первая из них в том, чтобы расширение сети магазинов обеспечило максимальное увеличение количества покупателей и чтобы их новые физические торговые точки становились местами для обязательного посещения. Частные, или собственные, бренды по определению могут быть доступны только в магазинах данного ритейлера. Вот почему многие организации инвестируют в кредитные карты конкретных торговых сетей, которые привязаны к их программам лояльности и заставляют покупателей использовать платежный метод данного ритейлера, чтобы накопить баллы лояльности (которые часто можно использовать только в торговых точках спонсирующей их торговой сети) и получить эксклюзивный доступ к различным акциям и временным предложениям.

Но постепенно многие преимущества эффекта редкости стали разрушаться или становиться менее результативными, так как у покупателей появлялось все больше возможностей выбирать многочисленные и более доступные альтернативные заменители. Объективные законы рынка и неуклонное расширение прав потребителей приводят к тому, что ритейлерам становится все труднее диктовать свои условия.

Многие товары и услуги, которые когда-то были редкими, больше таковыми не являются. Их изобилие стало главной причиной сегодняшних финансовых трудностей в розничном секторе. Чтобы понять принцип действия этой разрушительной силы, давайте посмотрим, как полное исчезновение или значительное ослабление могущества некоторых важных аспектов эффекта редкости кардинально изменяет основные принципы конкуренции.

## **Медиаресурсов стало больше**

Читатели постарше помнят медийный ландшафт нашей юности, который составляли три национальные коммерческие широкоэвещательные сети, одна государственная сеть и горстка местных телеканалов. Радио работало в режимах АМ и FM, и практически все станции были местными. Многие люди получали местную ежедневную газету, которую доставляли к их двери, и выписывали несколько журналов, преимущественно ежемесячных. Самым популярным журналом на протяжении многих лет был еженедельник TV Guide с программами телепередач.

У представителей нынешнего поколения столь скудный выбор и низкая оперативность медиа вызывают недоверчивую улыбку. Революция в области коммуникаций и информации привела к экспоненциальному росту медиаресурсов. Сегодня к нашим услугам сотни телевизионных станций, при этом большая часть радиовещания осуществляется в цифровом формате. Многие люди получают новости из социальных сетей, которые десять лет назад можно было пересчитать по пальцам. А миллионы блогов, влогов<sup>7</sup>, подкастов и веб-платформ предоставляют практически каждому человеку возможность стать своим собственным издателем. Некоторые из самых популярных и влиятельных медиаканалов прошлых лет либо полностью исчезли, либо испытывают серьезные трудности. Помимо того что выбор медиа перестал быть крайне ограниченным, теперь можно моментально по запросу получить доступ почти к любому контенту на устройствах, которые мы держим при себе, а не только дома или в офисе.

## **Информация перестала быть скудной**

На протяжении значительной части моей карьеры в сфере ритейла у потребителей, желавших получить информацию о товарах, было четыре основных варианта. Во-первых, они

---

<sup>7</sup> Влог – это видеоблог. (Прим. пер.)

могли пробежаться по магазинам и поговорить с продавцами (или взглянуть на товары собственными глазами). Во-вторых, можно было почерпнуть сведения из рекламы соответствующих брендов. В-третьих, у них была возможность попробовать что-нибудь узнать у друзей, родственников или соседей. В-четвертых, можно было положиться на печатные издания, такие как журнал *Consumer Reports*.

Излишне говорить, что по большей части достоверность этой информации представлялась сомнительной. В подавляющем большинстве случаев ее никак нельзя было назвать исчерпывающей. Что касается «справедливой» цены, то не было почти никаких способов сравнить цены у разных продавцов. Сбор действительно полезных сведений был либо невозможен, либо сопряжен с невероятными трудностями.

Избыток информации порождает недостаток внимания.

*Герберт Саймон*

Сегодня мы сталкиваемся с настоящим цунами информации, и в этих условиях часто бывает трудно отделить сигнал от шума. Покупатель может легко найти огромное количество сведений и отзывов из самых разных источников, включая потребителей. Большинство ритейлеров публикуют на своих сайтах подробные технические описания продукции, а также отзывы покупателей, выкладывают демонстрационные видеоролики и сравнительные характеристики аналогичных товаров. Сайты, размещающие сводную информацию о товарах или услугах, такие как *TripAdvisor*, *eBay* и *Rakuten*, делают почти то же самое, но обычно добавляют возможность сравнивать предложения разных ритейлеров. Существует бесчисленное множество сайтов обзора продукции, экспертных блогов по всевозможным вопросам и *листиков* с перечислением любых мыслимых вариаций.

Много лет назад вооружиться до зубов полезной информацией было трудно. Сегодня у потребителя на руках большинство козырей.

## **Доступ перестал быть проблемой**

До появления онлайн-шопинга выбор вещей, которые вы могли купить, был в значительной степени ограничен ассортиментом местных магазинов. Если вы жили в крупном городе, вариантов хватало. Но в сельской местности ситуация с выбором была гораздо хуже. Конечно, можно было съездить в город, но в большинстве случаев такие поездки были непрактичными или приуроченными к особым обстоятельствам. Почтовые каталоги могли удовлетворить часть потребностей, но предлагаемый ассортимент был узким, сроки доставки долгими, а стоимость доставки часто оказывалась непомерно высокой.

Время доступа ограничивалось часами работы торговых точек. Мини-маркеты *7-Eleven* работали круглосуточно, но большинство других магазинов были закрыты по воскресеньям.

Сегодня у большей части потребителей есть доступ практически ко всему, что они могут пожелать, причем из какой угодно точки мира и в любое время дня и ночи. С появлением смартфонов отпала необходимость использовать для этого домашний или офисный компьютер. Устройство у нас под рукой почти везде, куда бы мы ни отправились. И нет нужды беспокоиться о часах работы конкретного магазина или о том, открыт ли он в воскресенье. Интернет не закрывается никогда, и теперь мы можем делать покупки во всякое время и в любом месте, если держим нашего умного помощника при себе.

Помимо радикального расширения и цифровизации доступа, изменились многие каналы продаж. Возможности заниматься шопингом часто предусмотрены в новостных сайтах, блогах и многих социальных сетях (*Facebook*, *Instagram* и др.), которые фактически стали эффективными каналами розничной торговли.

## **Выбор перестал быть ограниченным**

Даже если рядом с вашим домом или местом работы находилось много магазинов, открытых в удобное для вас время, большинство из них не могли обеспечить достаточно широкий выбор, чтобы удовлетворить какие-то конкретные потребности или желания. Ограничение выбора ассортиментом имеющихся в наличии цветов и размеров оставалось проблемой даже для самых больших магазинов на очень крупных рынках. А на небольших рынках возможностей выбора было еще меньше.

В отличие от традиционных физических моделей ритейла, где арендная плата за выгодное место и расходы на распределение товарных запасов по многочисленным торговым точкам ограничивают их объем у отдельных продавцов, содержание товарных запасов на складе электронной коммерции обходится гораздо дешевле. Это привело к появлению новых бизнес-моделей, позволивших таким компаниям, как Zappos, значительно расширить свой ассортимент по сравнению с местными универмагами или специализированными обувными магазинами. Дальнейшему повышению доступности продукции способствовали рост маркетплейсов (онлайн-платформ электронной коммерции) и появление схем прямой доставки со складов производителей.

Сегодня во многих обстоятельствах выбор больше не ограничивается торговыми площадями в магазинах шаговой доступности. Виртуальные торговые залы бесконечны, и невероятное разнообразие ассортимента часто воспринимается как должное. Выбор теперь настолько широк, что может удовлетворить даже самый изысканный вкус.

## **Удобство перестало быть редкостью**

Анализируя свой опыт работы в компаниях, которые занимались прямым взаимодействием с покупателями и доставкой товаров на дом, я с улыбкой вспоминаю о трудностях, с которыми мы сталкивались в довольно недавнем прошлом. Как нам доставить мебель или бытовую технику меньше чем за неделю и сократить обещанные окна доставки с четырех часов до двух? Нужно ли взимать надбавку за доставку посылки в течение двух или трех дней вместо обычных пяти или десяти? Помогут ли цены на доставку покрыть большую часть наших расходов?

Учитывая количество изменений, произошедших за последние несколько лет, мы, наверное, скоро перестанем называть мини-маркеты 7-Eleven и их собратьев «удобными магазинами». Удобство их состояло в том, что они были открыты двадцать четыре часа в сутки и обычно находились ближе к вашему дому и офису, чем большинство других торговых точек. С течением времени это понятие представляется все более анахроничным.

Помимо возможности заказывать в любое время дня или ночи буквально все, что заблагорассудится, с устройства, которое мы практически не выпускаем из рук, революция в удобстве обслуживания принесла нам еще одну немаловажную выгоду. Товары, на доставку которых раньше требовались недели, теперь часто можно получить в тот же день, а иногда, с появлением приложения Amazon Prime Now, в течение часа или около того.

Товары, у которых не было почти или совсем никаких приемлемых альтернатив (или те, что были непомерно дорогими), теперь регулярно доставляются ритейлерами или службами доставки, такими как Uber Eats или PickUpNow. А сроки выполнения индивидуальных заказов продолжают сокращаться.

То, что Микки Дрекслер, бывший руководитель розничных сетей J. Crew и Gap, называет избавлением от необходимости таскать громоздкие и тяжелые предметы, теперь является ключевым фактором роста электронной коммерции. Потребители все чаще предпочитают, чтобы

тяжелые или громоздкие товары, такие как корм для домашних животных, бутилированная вода и большие упаковки туалетной бумаги, им привозила служба доставки, вместо того чтобы тащить их домой в своих автомобилях, микроавтобусах или на общественном транспорте.

Абонентские сервисы сами следят за тем, чтобы наш гардероб соответствовал последней моде (Stitch Fix и Trunk Club), чтобы мы вовремя получили новую насадку и батарейку для ультразвуковой зубной щетки (Quip), чтобы у нас не закончились бритвенные принадлежности (Harry's и Dollar Shave Club), а также контролируют многое другое.

Хотя технология голосового шопинга все еще находится на стадии внедрения, все больше и больше людей, вместо того чтобы вытаскивать смартфоны или садиться за ноутбук, просто говорят виртуальным ассистентам Alexa и Google, чего они хотят, и, прежде чем они успевают оглянуться, товары оказываются на пороге их дома.

## **Связь перестала быть труднодоступной**

Вплоть до начала этого столетия поиски давно потерянных школьных друзей или дальних родственников были невероятно сложным занятием. А если бы вы захотели рассказать родителям последние новости из вашей жизни, вам пришлось бы потратиться на междугородний звонок или написать письмо, которое дошло бы до них через несколько дней.

Сегодня у многих из нас тьма-тьмущая друзей в Facebook и/или фолловеров в социальных сетях. Соединение с абонентом может быть практически мгновенным, если вы используете SMS или мобильные приложения типа WhatsApp, Snapchat, WeChat и им подобные. Форматы рич-медиа с богатым функционалом не только позволяют быстро создавать обширные сети знакомств, но и обеспечивают новую глубину связи, когда заполняются фотографиями, видео и звуковыми файлами.

Мы можем (и должны) спорить о том, как все это сказывается на эмоциональном здоровье и развитии определенных социальных навыков. Но за последние несколько лет понятие «связь» претерпело ряд глубоких и неоспоримых изменений. Барьеры, которые ограничивали взаимосвязь между отдельными людьми и брендами, рухнули, вместе с ними исчезла и значительная часть неудобств в плане стоимости, времени, физической дистанции и сложности. Мы можем подключиться к источнику мудрости толпы, чтобы получить обратную связь практически по любому вопросу. Понять, почему нам следует заплатить требуемую цену. Услышать, хорошо ли мы выглядим в новом наряде. Получить совет насчет лучшего блюда в ресторане, где мы никогда не были. И многое другое. Компания может создать в Twitter службу поддержки потребителей, чтобы они могли высказать ей свои претензии и пожелания. Мобильные приложения помогают нам почти мгновенно связаться с потенциальными спутниками жизни, найти попутчика, планируя поездку на такси, или посмотреть, кто собирается посетить тот же концерт или спектакль.

Для индустрии ритейла это означает, что власть в сфере маркетинга переходит от брендов к самим покупателям и инфлюенсерам, формирующим общественное мнение. Новые виды связи облегчают доступ к обновленной, более подробной информации и расширяют возможности потребителя до такой степени, о которой раньше никто не мечтал. С появлением шеринговых экономических моделей (таких как Uber, Rent the Runway и Poshmark) у традиционных розничных структур возникают совершенно новые конкуренты.

## **Дешевое больше не является редкостью**

Дисконтные магазины массовой торговли, клубные магазины-склады и аутлеты вряд ли можно отнести к категории новинок. Но распространение «ценностной ориентации» товаров и услуг значительно ускорилось. Если раньше доступность дешевых товаров в значительной

степени зависела от того, есть ли рядом с вами магазин Walmart или долларовый магазин, то сегодня интернет изменил все. Теперь почти каждый человек в странах развитого мира держит всю необходимую информацию о дисконтных магазинах в своем телефоне или планшете.

Неудобства, связанные с поиском наилучшей цены, устраняются несколькими способами. Простой поиск в Google позволяет получить достаточно полную информацию о недорогих вариантах выбора. Многочисленные расширения браузеров будут просматривать интернет, чтобы отыскать самую низкую цену или даже прислать уведомление о снижении цены желаемого товара. Скидочные сервисы типа Groupon предлагают всевозможные сделки, там есть предложения, на которые прежде можно было наткнуться разве что случайно. Сегодня на каждом шагу нам обещают 10-процентную скидку просто за первый заказ или за подписку на рассылку ритейлера.

Еще одним фактором – хотя и сомнительным в плане долговечности – стала чрезвычайно выгодная для потребителей тенденция субсидирования инвесторами многих «разрушительных» бизнес-моделей. Amazon на протяжении многих лет поддерживает низкие цены, потому что ее инвесторы ценят рост выше прибыли, а также потому, что платформа Amazon Web Services – ее подразделение, которое предоставляет другим организациям надежные и недорогие услуги облачных вычислений, – это огромная «денежная корова». Долгое время ее более известное розничное подразделение было убыточным. И лишь недавно Amazon начала генерировать значительную прибыль (хотя ее уровни маржи прибыли остаются ниже средних в розничном секторе). По аналогичным причинам ей удастся предлагать более удобные и дешевые варианты доставки (и выдерживать высокие затраты на возврат нереализованной продукции).

Amazon не одинока. Многие интересные быстрорастущие бренды, изначально цифровые, предлагают не только отличный сервис, но и ценообразование, основанное на критерии полезности товара для потребителя, потому что их инвесторы соглашаются (на данном этапе) на маржу, которая во многих случаях намного ниже исторических отраслевых стандартов. А у Wayfair, стремительно растущего онлайн-бренда мебели и товаров для дома, маржа прибыли заметно ниже, чем у его традиционных конкурентов. За счет искусственного занижения цен он неуклонно увеличивает свою долю рынка. Но Wayfair теряет на этом деньги.

Такой дисбаланс не может длиться долго. Но пока что венчурные капиталисты и другие инвесторы позволяют многим «разрушителям» создавать невероятно высокую ценность товара для потребителей, которая обеспечивает потрясающий рост выручки.

## **Все и сейчас**

Снижение затрат на вычислительные мощности способствует расширению сетей электронной коммерции и созданию обильного шведского стола товаров, значительная часть которых предоставляется по требованию в любой момент, когда мы этого захотим.

До появления интернета мир шопинга состоял из ограниченного количества торговых точек, где предлагался ограниченный ассортимент полезных для нас товаров, которые продавались по приемлемой цене, в установленные часы работы магазинов и чаще всего доставлялись на условиях ритейлера.

Не так давно типичный покупатель тратил несколько выходных либо на беготню по магазинам, где он подвергался давлению со стороны продавцов, работающих за комиссионные, либо на просматривание журналов, рекламных проспектов в воскресных газетах и многочисленных каталогов. Голова пухла от напряжения, пока мы разбирались в запутанных технических спецификациях или размышляли о том, стоит ли дополнительно платить за более высокую плотность ткани или за какой-то другой способ повышения качества товара. Нас могло выводить из себя отсутствие нужного размера и цвета или обещание предоставить желаемое, если мы подождем несколько недель, пока это будет изготовлено по индивидуальному заказу.

Мы могли горько сетовать на то, что «все хорошие магазины» находятся в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе или Лондоне. Но в конечном итоге приходилось со всем этим мириться.

Сегодня мы твердо рассчитываем на то, что сможем все получить прямо сейчас. Никаких компромиссов. Никаких оправданий.

## **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.