

АТЛАНТЫ МАРКЕТИНГА

ЧИТАЙТЕ В ЭТОЙ СЕРИИ:

МАРКЕТИНГ 7.0

Слияние психологии и искусственного интеллекта

МАРКЕТИНГ 6.0

Будущее за иммерсивностью,
слиянием цифрового и физического миров

МАРКЕТИНГ 5.0

Технологии следующего поколения

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ
МАРКЕТИНГ**

Как замечать сигналы рынка,
мгновенно проверять гипотезы
и брать в работу только то, что дает результат

ФИЛИП КОТЛЕР

ДЖУЗЕППЕ СТИЛЬЯНО

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ РИТЕЙЛА

КАК РАБОТАТЬ С РОЗНИЦЕЙ
В ПОСТЦИФРОВУЮ ЭПОХУ



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 339.13
ББК 65.42
К73

Philip Kotler, Giuseppe Stigliano
Redefining Retail: 10 Guiding Principles for a Post-Digital World

© 2024 by Giuseppe Stigliano and Philip Kotler
All Rights Reserved

This translation published under license with the original publisher
John Wiley & Sons, Inc. via Igor Korzhenevskiy of Alexander
Korzhenevski Agency

Перевод с английского *Ксении Сайгушевой*

Котлер, Филип.

К73 Переосмысление ритейла. Как работать с розницей в пост-цифровую эпоху / Филип Котлер, Джузеппе Стильяно ; [перевод с английского К. Сайгушевой]. — Москва : Эксмо, 2026. — 352 с. — (Атланты маркетинга).

ISBN 978-5-04-239723-3

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.

УДК 339.13
ББК 65.42

ISBN 978-5-04-239723-3

© 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 Gappi*

«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 4Р. Эта книга предоставляет ритейлерам и бренд-менеджерам необходимые инструменты для достижения успеха в постцифровом мире».

*Ханс Карпелс,
президент и соучредитель Europonics*

«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 стратегической 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*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Отзывы о книге	5
Введение. Перемены — единственная постоянная	13
Ритейл: другой взгляд	15
Постцифровая эра: когда хайп встречается с реальностью.....	19
Как мы пришли к ритейлу 5.0.....	26
Предстоящий путь	32

Часть I. Постцифровая эпоха

Глава 1. Бег задом наперед.....	37
Глава 2. Цель, люди, планета — и лишь затем прибыль	44
Глава 3. Революция «прямых продаж» (D2C): палка о двух концах.....	52
Глава 4. Экспириенциальные бенчмарки.....	67
Глава 5. Недостаточно заставить людей хотеть чего-то	77
Глава 6. Омниканальность мертва. Да здравствует оптиканальность!	86
Глава 7. Путь клиента в постцифровую эпоху.....	99
Глава 8. Высокие технологии + персональный подход.....	110
Глава 9. Торговые центры: апокалипсис?	120
Глава 10. Идеальный шторм.....	128

Часть II. 10 руководящих принципов постцифрового ритейла

Глава 11. Будьте скромноамбициозными.....	141
Глава 12. Будьте целеустремленными.....	151
Глава 13. Будьте амбидекстрами.....	170
Глава 14. Будьте онлайнф.....	182
Глава 15. Будьте персонализированными	199

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 16. Будьте человечными.....	212
Глава 17. Будьте пунктом притяжения.....	225
Глава 18. Будьте экспоненциальными.....	240
Глава 19. Будьте невидимыми.....	260
Глава 20. Будьте лояльными.....	273
Заключение. Вступая на путь постцифрового ритейла 5.0.....	293
Благодарности.....	300
Примечания.....	303
Алфавитный указатель.....	346

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].

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.

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