**LIM: формула успеха в розничной торговле**

Apндт Тpaйндл (Аrndt Тraindl), генеральный директор компании Retail Branding AG.

С меньшим количеством товаров можно добиться более высокого товарооборота. Причиной такой смены парадигм в ассортиментной политике компаний стало перенасыщение рынка. Стратегия успешной розничной компании теперь заключается не в том, чтобы предложить покупателю максимально широкий выбор, а в том, чтобы предложение было интересным и точно соответствовало его потребностям. Покупателя не должно отвлекать слишком большое количество предлагаемых товаров.

LIM (less is more) — формула успеха в розничной торговле.

Эта фраза означает, что с меньшим количеством товаров можно добиться более высокого товарооборота. На этом принципе, немыслимом для розничной торговли в прежние времена, теперь строятся стратегии многих успешных сетей. Причиной такой смены парадигм в ассортиментной политике компаний стало перенасыщение рынка.

Предложение значительно превышает спрос. Гардеробы потребителей заполнены, и люди покупают теперь по большей части спонтанно, то есть потому что какой-либо товар «просто понравился». Розничные компании должны иметь в виду, что сегодня конкурируют не сами товары, а особенности их восприятия покупателями. Обойти конкурентов только за счет разнообразия ассортимента стало труднее, поскольку товары становятся все более похожими и по качеству, и по цене. Стратегия успешной розничной компании теперь заключается не в том, чтобы предложить покупателю максимально широкий выбор, а в том, чтобы предложение было интересным и точно соответствовало его потребностям.

Успех таких розничных сетей, как Zara, Н&М, Banana Republic, заключается в узком ассортименте, предельно точно ориентированном на целевую группу. Внимание клиентов эти компании удерживают тем, что четко следуют правилам визуального мерчендайзинга в оформлении выкладки. Презентация товара, посредством которой происходит обращение к потребителям в точке продажи, становится главной формой коммуникации. Чтобы эта коммуникация была успешной, необходимо тщательно подходить к оформлению выкладки. Покупателя не должно отвлекать слишком большое количество предлагаемых товаров.

На основании этих наблюдений мы сформулировали ключевой тезис о том, что к экономическому успеху ведет лишь стройный, ориентированный на целевую группу потребителей ассортимент с небольшим количеством моделей.

**Логические цепочки принципа LIM**

Наш ключевой тезис опирается на две цепочки логических умозаключений:

Чем меньше моделей (т. е. одинаковых по форме и цвету артикулов) используется в презентации, тем выше ее качество. Чем выше качество презентации товара, тем сильнее коммуникативный эффект. Чем сильнее коммуникативный эффект, тем меньше затраты на персонал.

Чем качественнее презентация товара, тем больше соблазн его купить. Чем больше соблазн купить, тем выше продажи. Чем выше продажи, тем выше показатель складского оборота. Чем выше показатель складского оборота и оборот единиц товара, тем ниже транспортные затраты.

**Эмпирическое подтверждение успешности концепции LIM**

Первые тезисы относительно концепции LIM были подтверждены в 1999 г. в крупномасштабном эмпирическом исследовании. Было проведено около 300 различных опросов покупателей. В качестве объектов исследования были выбраны магазин мужской одежды, сеть магазинов женской одежды и сеть дискаунтеров. Респондентам был задан вопрос: «При какой презентации товара вы вероятнее всего совершите покупку?» и предлагалось выбрать между обычной презентацией товара и презентацией, оформленной по принципу LIM. Соотношение тех, кто выбрал первый вариант, и тех, кто выбрал второй, составляло 20 и 80 %.

Оптимальный показатель успешного применения принципа LIM в магазинах одежды — в среднем 1-1,5 модели на один квадратный метр торговой площади. Наполнение в 1,5-2,5 модели еще допустимо, однако если на квадратном метре располагается более 2,5 модели, то это не позволяет создавать качественные товарные презентации.

**LIM и стратегические условия его применения**

Указанные как оптимальные показатели подходят, конечно, не для каждого случая. Однако в большинстве концепций можно применить основной принцип «меньше значит больше». Чем систематичнее основная концепция магазина, тем легче применить на практике принцип LIM. Подходы здесь могут быть разные, и как конкретно будет реализован этот принцип, зависит от стратегии компании.

Для внедрения принципа LIM необходимо четко сформулировать следующие стратегические моменты:

Целевая группа:определение целевой группы по социо-демографическим (пол, возраст, род занятий и др.) и по мотивационным критериям. Это то, что характеризует селективное восприятие представителей целевой группы.

Розничный тип:руководство розничной компании должно четко представлять себе, какой розничный тип представляет их фирма (дискаунтер, специализированный магазин, специализированный гипермаркет...). Для различных розничных типов существуют свои оптимальные показатели LIM.

Ассортиментная стратегия:определение структуры ассортимента и принципов его оформления (продукт-ориентированная или тематическая выкладка) и количественных показателей.

С помощью этих критериев формулируется стратегия применения LIM и определяются оптимальные показатели.

Для каждого товара определяется, какое количество моделей будет присутствовать в торговой презентации. Определение оптимальных показателей производится с точки зрения покупателя, поскольку главное здесь — выяснить, каким должен быть выбор, чтобы в глазах клиента (представителя целевой группы) магазин выглядел компетентным в избранной сфере и одновременно был обозримым.

После установления числа моделей определяют количество единиц одной модели на квадратный метр. Далее на основании стратегии LIM применяются основные правила визуального мерчендайзинга, с помощью которых презентация предлагаемых товаров становится обозримой, привлекательной и эмоциональной.

Мы успешно внедряли принцип LIM в практике розничных компаний различных типов и отраслей: одежда,текстиль для дома, обувь, электроника, канцелярия, книги, подарки и товары для дома и др. На основании положительного опыта использования принципа LIM на практике мы считаем, что он применим во всех отраслях розничной торговли. Процесс восприятия у потребителей подчинен одним и тем же законам, независимо от того, с каким ассортиментом имеет дело клиент.

**Опыт практического применения принципа LIM**

В филиалах сети немецкого дискаунтера одежды NKD на протяжении 8 недель исследовалось практическое применение концепции «меньше значит больше». Результаты превзошли все ожидания.

Верхняя граница успешного применения концепции LIM — в среднем 2,5-4,5 модели на квадратный метр торговой площади или 4-8 моделей на метр пристенной зоны. Под моделью понимается совокупность одинаковых по форме и цвету артикулов. Артикул другого цвета считался дополнительной моделью. Еще одним важным фактором успеха было соблюдение правил профессионального визуального мерчендайзинга.

Сеть дискаунтеров NKD, главный офис которой располагается в Биндлахе (район Байройта), — одна из самых крупных сетей в Германии (750 филиалов). В ходе обсуждения проекта наши консультанты рассказали руководству компании NKD о концепции LIM и получили возможность провести практический тест в одном из австрийских филиалов сети.

Команда консультантов в течение нескольких недель проводила эксперимент на специально выделенной площади в отделе верхней женской одежды. Ежедневно они проверяли соответствие выкладки товара концепции LIM (ограниченное количество моделей). В результате этого эксперимента товарооборот вырос вдвое. «Мы не верим своим глазам!», — так отреагировали на результаты исследования представители руководства NKD, которые при всем своем интересе к эксперименту все же были настроены скептически. Сомневались они прежде всего в том, что принцип LIM вообще подходит дискаунтерам.

На фоне обнадеживающих результатов руководство компании NKD наконец-то согласилось на проведение обширного и уникального в своем роде эксперимента. Для его проведения были выбраны девять типичных филиалов, в которых выкладка определенного ассортимента была организована на определенной площади (в пристенной зоне) согласно принципу LIM. Каждый магазин с экспериментальной выкладкой сравнивался с двумя похожими по месторасположению и площади торговыми точками с обычной выкладкой товара. Таким образом, результаты эксперимента можно было сравнить не только с данными за тот же период предыдущего года, но и с итогами работы аналогичных магазинов с обычной выкладкой за тот же период времени.

Другими необходимыми условиями проведения эксперимента были:

обучение и переподготовка мерчендайзеров магазинов NKD;

поставка одного и того же количества товаров в магазины с экспериментальной и обычной выкладкой во время проведения эксперимента;

экспериментальная выкладка только в отделе женской одежды и только в пристенной зоне (в центральной части зала товар был представлен как обычно);

презентация не более 8 моделей на метр пристенной зоны (при обычной выкладке количество моделей гораздо больше);

четкое обозначение товара.

Продолжительность эксперимента составляла восемь недель.

Благодаря отличной работе сотрудников магазина все необходимые условия были соблюдены от начала до конца эксперимента. Результаты оценивались по следующим критериям: общий товарооборот, товарооборот отдела верхней женской одежды, товарооборот с пристенной зоны отдела женской верхней одежды, количество представленных моделей и др. Цель применения принципа LIM — добиться большей прибыли за счет презентации меньшего количества моделей — была успешно достигнута. Товарооборот увеличился в среднем по филиалам на 17%.

Для всех сотрудников NKD стало очевидно, каким удивительным потенциалом обладает оптимизация презентации товаров. Описанным способом можно не только увеличить товарооборот, но и внести существенные коррективы в закупочную и ассортиментную политику.

Наши исследования философии LIM показали, что сотрудники и покупатели розничных компаний по-разному понимают, что такое компетенция в подборе ассортимента. Для покупателей это не огромный выбор товаров, как считают многие специалисты розничной торговли, а хорошая воспринимаемость этих товаров в точке продажи. В сегодняшней ситуации перенасыщения рынка и значительного потока информации покупатели ищут такие магазины, в которых им легче выбрать товар и принять решение о покупке.

Полностью российская практика мерчендайзинга — планирование и управление покупками и продажами, контроль за размещением, ценами и количеством товаров — изучается в спецкурсе «Мерчендайзинг: менеджмент розничной торговли». Желающим расширить свои познания в этой и смежных областях рекомендуем обучение по индивидуальной программе, с возможностью составления своего учебного плана из всего нашего каталога курсов.