

# ВУТЦ — линия креатива

Сергей ГЛУБОКИЙ

Окончание. Начало в №№ 1–11 за 2004 год.

Предупреждение 1: журнальный вариант, можно начинать читать с любого шага;  
предупреждение 2: действие происходит в несколько отдаленном прошлом;  
предупреждение 3: все совпадения с реальными событиями и лицами случайны.

## Основные действующие лица:

Андрей Иванович — директор фирмы «ВУТЦ»  
Иван Андреевич (Дядя Ваня) — финансовый директор фирмы «ВУТЦ»  
Савва — зам. директора фирмы «ВУТЦ» по PR  
«Умник» Стас — специалист по товарной группе  
Зоя Михайловна — специалист по маркетинговым исследованиям  
Мисс Трамбел — американская миллионерша белорусского происхождения

Борисыч — специалист по дизайну  
Леночка — специалист по рекламе  
Олег — экс-коммерческий директор фирмы «ВУТЦ»  
Костя Черный — экс-представитель «ВУТЦ» в Украине  
С.А. Лось — директор франчайзных групп «ЕК» и «САЛ»  
Аня Лось — его дочь  
Артур «Командор» — аспирант, брат Олега  
«Цвики» — преподаватель маркетинга, научный руководитель Артура

## ГЛАВА 12. ПРИЕМЫ БРЭНДИНГА И ОПЕРАТИВНОГО МЕРЧЕНДАЙЗИНГА В ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ И ТОВАРОСОПРОВОЖДАЮЩЕЙ СЕТЯХ ПРЕДПРИЯТИЯ

...необычные меры предосторожности были приняты решительно во всем, с целью сэкономить торговое место и уложить товар потеснее, и столько практической навигации было прилажено, защищено подушечками и втиснуто в каждый ящик, что и сама лавка «Маленький Мичман» поддалась заразителю влиянию и как будто превратилась в уютное мореходное, корабельного типа сооружение, которое в случае неожиданного спуска на воду нуждалось только в морских просторах, чтобы благополучно приплыть к любому необитаемому острову на земном шаре. Многие более мелкие детали в хозяйстве мастера корабельных инструментов, гордившегося своим «Маленьким Мичманом», поддерживали и упрочивали эту иллюзию. Так как его знакомыми были преимущественно судовые пожевщики и прочие шинчандлеры, то на столе у него всегда находились в большом количестве настоящие морские сухари. Этот стол был в дружеских отношениях с сушеным мясом и языками, отличающимися своеобразным запахом пенки. Соленья появлялись на нем в огромных оптовых банках с ярлыками «Поставщик всех видов провианта для судов»; спиртные напитки подавались в плетеных фляжках без горлышка. Старые гравюры, изображающие корабль, с алфавитными указателями, относящимися к многочисленным его тайнам, висели в рамках на стене; восточный фрегат под парусами красовался на полке; заморские раковины, водоросли и мхи украшали камин: в маленькую, отделанную панелью гостиную свет проникал, как в каюту, через светлый люк.

Чарльз ДИККЕНС. «Торговый дом «Домби и Сын». Торговля оптом, в розницу и на экспорт»

У прасторнай, чыстай, светлай зале  
Паны туды-сюды снавалі,  
Развязна, моцна гаманілі,  
Цыгары доўгія курьлі,  
А дзе каторы шарганецца,  
Каля яго прэслужнік трэцца  
І падае яму адзенне,  
А сам — пакора і жычэнне  
Якуб КОЛАС. «Новая зямля»

Новы год у народ зважна йдзе  
І з сабой думак рой ён вядзе.  
Дзе ні глянь — моц жадань людзі шлюць,  
Тыя ўцех, тыя мех грошаў ждучь.  
Ну а я і сям я родных мне  
Йдзем з такой ліш мальбой да цябе:  
Дай свабод, Новы год, долю дай,  
І ўскрасі, прысвяці родны край.  
Янка КУПАЛА. «На Новы год»

### Шаг LXVI. «Сделайте мне красива!»

Просторно, чисто и светло было в торговом зале магазина «Оле-оле». Хотя таковым его еще нельзя было назвать с полным основанием. Торговое оборудование только планировалось устанавливать, так же как и *дизайнерить*<sup>1</sup>, нанимать персонал, размещать товары. «Открытие — 1 января 2000 года, — гласило объявление на стекле пустой пока витрины. — Мерчендайзеров просьба не беспокоить». Последнее было наклеено только вчера — поверх устаревшего призыва «Срочно требуется мерчендайзер!».

<sup>1</sup>См. расшифровку сленга, специальных терминов и аббревиатур, выделенных курсивом, в конце главы.

Олег стоял посреди зала и мучил длинную дорогую сигару. Не успел еще привыкнуть к этому предмету роскоши. До открытия оставалось чуть меньше месяца. Работы — невпроворот, хотя этого и следовало ожидать. Все-таки начало своего собственного дела, открытие магазина в Москве. Хотя и не в центре, но, как говорится, положение обязывает. И надо же — именно в миллениум! Впрочем, в символы и знаки судьбы Олег никогда не верил. Больше всего его сейчас волновало внешнее и внутреннее оформление. Экс-коммерческому директору фирмы «ВуТЛ» хотелось произвести впечатление не столько на первых посетителей, сколько на своих бывших сослуживцев.

Вообще-то, они и должны были стать первыми посетителями магазина. Олег собирался устроить солидную *показуху* накануне Нового года. А хорошо бы прямо здесь и встретить третье тысячелетие! Со Стасом, Леночкой, Саввой, Зоей, Борисычем, Андреем Иванычем, Дядей Ваней.

И ведь представители фирмы «ВуТЛ» будут не просто бывшими друзьями-товарищами, но и будущими партнерами. Олег собирался удивить Москву изделиями из листового титана, произведенными почти рядом, в Беларуси, и даже ввести моду на них среди заносчивых москвичей. В душе он чувствовал, что устал от оптовой торговли, от всех этих *откупов* и *откатов*. Немного отдохнет на *рознице*, накопит капитал, а потом можно будет выгодно продать это заведение. Поэтому надо сразу все делать с расчетом не только на покупателей товаров, но и на покупателя всего магазина в отдаленном будущем.

Кто бы мог подумать, что в Москве уже столько мерчендайзеров! Хотя, конечно, большинство из них — это просто вчерашние *дизайнеры* и понимают-то они мерчендайзинг именно как оформление торгового пространства. Но это ведь только один из его многочисленных аспектов, так сказать, *эстетическая составляющая мерчендайзинга*. Вот и этот вчерашний претендент принес *портфолио* со своими рисунками, набросками, эскизами, как будто Олегу нужен художник. Когда Олег, шутки ради сильно преувеличивая свой белорусский акцент, заговорил с ним об искусстве розничных продаж, новоиспеченный мерчендайзер сначала поморщился, а потом снисходительно улыбнулся, как какой-нибудь эстетствующий сноб, вынужденный гробить свой элитарный дизайн в угоду безвкусному ширпотребу.

— Так чего же вы все-таки хотите? — поинтересовался эстет, продолжая двусмысленно улыбаться. Олег решил продолжить игру в «нового русского» белорусского происхождения и заявил на некоем подобии *трасянки*:

— Ну чаго, чаго... Зделайта мне красива! Каб тут, значыць, все сверкала и блистала разными цветами. Орхстякля там усякае, плексихлас... Падсветачку, падсветачку не забудце...

— Понятно, — кивнул москвич со все той же улыбкой тонкого эстета и шепотом сам себе пожаловался: — Опять *цыганщина*.

— Нет! *Цыганщины* не надо! — вдруг вышел из роли Олег. — Мне, пожалуйста, металлизированный аскетизм с легкими вкраплениями *полистейлинга* и интегрированного дизайна.

Мерчендайзер открыл рот, но тут же нашелся и вставил свою, должно быть, стандартную фразу: «Огкей! Завтра я представлю *исходники*».

### Шаг LXVII. Любовь к нестроганым доскам, или «Сделайте мне удобнА!»

Анна и ее отец Сергей Александрович Лось ужинали в шикарных апартаментах последнего на Whapping Street, в самом центре лондонского района Доклендс. За окном высились стеклобетонные небоскребы, меж которыми рыжими бликами прощалась с днем суровая старушка-Гемза. Анна сидела в высоком кресле, похожем на трон, и поглядывала через внутреннюю арку в соседнюю комнату, где маленькая Олечка возилась с игрушками, имитируя *шоппинг* взрослой женщины.

— Ну как там мой бывший муженек? — спросила Анна отца. — По-прежнему сидит на *опте*?

— Да, — нехотя ответил Лось. — Только нам он не конкурент, как бы ни пыжился...

— Говорят, открывает магазины в Минске.

— Всего один магазин. Но не в Минске, дочка, а в Москве!

— Ого! — искренне восхитилась Анна. Где-то в не самых благородных глубинах своей души она надеялась, что без поддержки их семьи Олегу придется туго на рынке СНГ.

— Мальчику захотелось поиграть в креативный *бутик*, — сказал Лось, вкладывая побольше сарказма в свой тон. — Представь себе, занимается дизайнеров и мерчендайзеров.

— *Бутик*? Он что, *шмотками* решил заняться?

— Нет, насколько мне известно. Бытовая техника и утварь для домашнего хозяйства. Но — или с оригинальным дизайном, или экзотических видов, типа термоса для минералки, гелиокухни... Что там еще его «ВуТЛ» производила?

— Почему производила? И сейчас производит! Несгораемые и непотопляемые чемоданы, каски-трансформеры, гантели-дозаторы — это из экзотики. А по абажурам, зонтам, елочным украшениям и манекенам они провели *рестайлинг* и даже *полистайлинг*.

В голосе дочери слышался не столько сарказм, сколько уважение, и Лось попытался несколько изменить тему разговора:

— Откуда ты это знаешь?

— Оттуда же, откуда и ты, папочка. Видела на нашем компьютере донесения от «глубоко преданного Вам Ч». Сначала я думала, что это Костя Черный.

— Сначала я тоже так думал, — усмехнулся Лось самодовольно. Было видно, что эта тема его больше устраивает, поскольку связана с победой, а не с поражением. Здесь он явно сделал хорошую ставку на верного человека, а не ошибся, как в своем бывшем зяте. Но Сергей Александрович искусно тянул паузу, не спеша делиться с дочерью своими секретами.

— А теперь ты знаешь, кто этот преданный «Ч»-человек? — спросила та, решив поддержать предложенную отцом игру.

— Теперь знаю, только тебе об этом знать пока не надо... («Нет, все-таки дело еще не в полном порядке, раз он так темнит, — поняла Анна. — Если бы была полная победа — обязательно бы похвастился, какой он у меня великий стратег и тактик».) — Что ты там насчет манекенов «ВуТЛ» говорила?

— Ну, манекены «ВуТЛ» — это слишком громко сказано. Так — вешалки и плечики. Но вот другие объекты для рекламы и мерчендайзинга у них действительно интересные — *маркизы, пилоны*, мини-щиты «горки», «пирамидки» и «шары».

— Шары? — переспросил Сергей Александрович, теперь уже почему-то с некоторой озабоченностью в голосе.

— Из двух титановых полусфер, — кивнула Аня и сложила две ладошки-пригоршни, показывая, как получается шар. — Да еще с подвижным голографическим изображением по экватору! Очень впечатляет. Представляешь, какой фурор в Москве произведет Олегов магазин, если «ВуТЛ» снабдят его всеми своими рекламными технологиями. Это будет и АТЛ, и ВТЛ! *Джинсы и косухи* в местных СМИ поползут, как *кракозябры* из принтера. Так что на твоём месте я бы не питала себя иллюзиями, что твой уважаемый бывший зять перекинулся на *розницу*. Розничный мерчендайзинг он использует для брендинга своей оптовой марки «ОлеГЛУКОЙле». Смотри, чтобы твои бренды «Elk» и «САЛ» от этого не пострадали.

— Да мал он еще с моим брендингом тягаться! — слегка разозлился Лось. — Ну, сделает он у себя в магазине «красивА и удобнА». Но наш тамошний потребитель к этому не привык. Может быть, ему понятнее и роднее едкий зеленый цвет стен, неструганные доски или облезлая краска торговых стеллажей, написанные от руки товароведом ценники, равнодушные или даже грубость торгового персонала. Может быть, в мерчендайзинге главное — не *эргономическая составляющая* и даже не эстетика, а чтобы... чтобы посетитель торговой точки чувствовал себя, как говорится, в своей тарелке.

— А это не та же эргономика?

— Нет. Это уже психофизиология. Кстати, знаешь, как он назвал свой магазин? «Оле-оле!»

— «Олег — Оле»? — не расслышав, переспросила Анна. — Это он Олечке что ли посвящает?

— «Оле-оле!» — внятно произнес Лось. — Хотя, наверное, смысл заложен именно такой.

И это тоже — психофизиология.

### Шаг LXVIII. Пятый элемент, или «Сделайте мне приятно!»

Несмотря на то что Артур «Командор» успешно защитил кандидатскую диссертацию, получил степень кандидата экономических наук, а затем — и звание доцента, он продолжал относиться к своему научному руководителю с должным почтением и даже преклонением перед его эрудицией и креативным талантом. Доцент «Цвик» уже давно не вел свой академический факультатив по ТРИЗу, на смену которому пришли динамичные и агрессивные семинары по *синектике* и *НПП*, проводимые рекламистами-гастролерами из Москвы и Питера. Однако он продолжал уделять много времени консультациям для своих новых и старых учеников.

Артур знал о проблемах брата и решил посоветоваться с учителем. Цвик, как всегда, не смог удержаться от вводной теоретической части, но, кажется, она уже подходила к своему финалу-апофеозу:

— Товаропроводящая сеть обеспечивает пространственные, временные и комплексные пространственно-временные удобства, — торжественно вешал «Цвик», — товаросопровождающая сеть — до- и послепродажные удобства, а также удобства состояния продукции. Поэтому, как ты понимаешь, одна часть мерчендайзинга, так же как и брендинга, «сидит» в товаропроводящей сети, а другая — в товаросопровождающей.

— То есть, вы хотите сказать, что рекомендации мерчендайзинга следует внедрять и в магазине, и в сервисном центре, и в офисе? — решил уточнить Артур.

— Видишь ли, мерчендайзинг — это практическая навигация маркетинга, пока больше сомнительная эмпирика, чем стройная теория, — вынес свой приговор «Цвик». — Психофизиология покупок и продаж — предмет настолько неизученный, что пока действовать чаще всего приходится методом проб и ошибок. Американцы уже создали прибор, который следит за направлением взгляда посетителя магазина по отражению зрачка. Скоро научатся «просвечивать» всех входящих на предмет возбужденности в отношении предстоящих покупок, напишут кучу эмпирических формул, диаграмм и планограмм. Пока же большинство мерчендайзеров действуют интуитивно, что называется, «наощупь». В лучшем случае — в их распоряжении доморошенные переводные инструкции западных *бренд-мейкеров*. Если обобщить их рекомендации, то можно выделить пять элементов, влияющих на психофизиологию посетителя магазина.

Во-первых, это выбор «наилучшей полки» с учетом «выше-ниже» уровня глаз, а также направления и скорости движения покупателя вдоль торговых рядов. Это, так сказать, ATL и BTL мерчендайзинга. Человеческий глаз способен заметить объект, если сфокусирован на нем не менее 1/3 секунды. Если средняя скорость движения посетителя вдоль *гондолы* — 1 м/с, то для одного продукта необходимо не менее 33 см длины торговой полки.

Во-вторых, это расположение товаров на полках. Для одних предпочтительнее горизонтальная выкладка, для других — вертикальная, для третьих — согласно нарастанию размера. Одни следует ставить «фасадом», другие — профильной гранью с *фактографикой*, третьи — ребром с зацепом. Обязательно обеспечить простоту снятия товара с полки и представить себя посетителем, выполняющим эту процедуру. Беда многих мерчендайзеров в том, что они не способны или не хотят поставить себя на место потенциального покупателя. Иногда упаковки продукта «вбиты» в ряд, как книги на полке нечитающего хозяина, а у покупателя одна рука может быть занята корзиной. Так что извлечь товар из ряда можно только с риском обвала. До этого, конечно, не дойдет. Покупатель просто пройдет мимо. Сначала мимо ТАКОЙ полки, потом — мимо ТАКОГО магазина.

В-третьих — цветовые фоны и контрасты, хотя многие специалисты относят это ко второму элементу. Но в связи с тем, что цвета являются важным визуальным средством, влияющим на психофизиологию, я бы выделил их в отдельный элемент. Классический подход: светлые и теплые тона — легкое воздействие, темные и холодные тона — тяжелое воздействие. К тому же необходимо дифференцировать упаковки, сходные по форме и цвету.

В-четвертых — брендированные места продаж. Это специальное торговое оборудование типа холодильников с логотипами, которые уже применяют для размещения своей продукции в магазинах «Дарида», «Фрост», «Аливарья», «Лидское пиво». Типичный пример сочетания стратегического брендинга с оперативным мерчендайзингом.

— Ну а пятый элемент? — нетерпеливо спросил Артур.

— Пятый элемент — самый исследуемый в настоящее время. Это — размещение так называемых *POS-материалов*. Поскольку здесь также пересекаются брендинг и мерчендайзинг, эффекты их *кроссированного* воздействия на психофизиологию пока мало изучены. Но все-таки кое-что маркетинговой науке уже известно. Например, по статистике установка на полках табличек с названием товара дает рост объема его продаж на 90% (при условии рекламы соответствующего бренда в СМИ). Помещение рекламного *слогана* бренда рядом с выставленным товаром способствует повышению числа покупок на 120%. Использование контекстной *POS*-рекламы в рамках световых коробов в торговом зале приводит к расширению продаж на 150%. Совместное размещение и *кросс*-рекламы основного товара, и его бренд-компонентов дает скачок показателей сбыта на 170%! Но это все цветочки. Синхронизация использования брендированных *POS-материалов*, *компонентов* и адекватного расположения товаров на полках увеличивает объемы продаж в 5–6 раз!

«Командор» сделал кое-какие пометки в своем блокноте и, немного помедлив, произнес:

— Интересно, вот вы говорили об ATL и BTL мерчендайзинга. Но я считал, что ATL — это прямая реклама, а BTL — косвенная...

— Это только один из подходов, — с готовностью ответил Цвик. — Каждый рекламист, *бренд-мейкер* и мерчендайзер понимает их по своему или, по крайней мере, вносит что-то свое. В моей коллекции уже несколько десятков расшифровок этих категорий, которые можно свести к четырем основным подходам. Назовем их условно — «экономический», «маркетинговый», «рекламный», «психологический» или, если угодно, «психофизиологический». — С этими словами он открыл на экране своего компьютера файл с нужной табличкой (см. табл. 1).

Таблица 1

Подходы к расшифровке категорий *ATL* и *BTL*

Тип подхода к пониманию <i>ATL</i> и <i>BTL</i>	Расшифровка категорий	
	<i>ATL</i> (выше «линии», над «чертой»)	<i>BTL</i> (ниже «линии», под «чертой»)
Экономический подход (выше или ниже «линии креатива»)	<b>ATL-cost</b> — расходы на креатив и «нетехнический персонал», то есть на оплату авторского вознаграждения художникам, музыкантам, писателям и другим творцам, фрагменты произведений которых используются в рекламе, а также на оплату труда дизайнера, продюсера, сценариста, режиссера и состава исполнителей, занятых в производстве конкретной видео- или аудиорекламы	<b>BTL-cost</b> — расходы на производство рекламы и технический персонал, то есть на оборудование, материалы, постановку и реализацию спецэффектов, арендную плату, заработную плату менеджеров, рабочих и другие некреативные затраты, необходимые для съемки, записи или тиражирования рекламы, а также страховые, налоговые и <i>опционные</i> платежи, сопровождающие соответствующие виды работ
Маркетинговый подход (над или под «бюджетной чертой»)	<b>ATL-реклама</b> — все виды прямой рекламы (на телевидении, на радио, в газетах, в журналах, на автономных и сетевых электронных носителях, рекламная печатная продукция, наружная и транзитная реклама, рекламные стенды, стойки и мини-шты в местах продаж, «директ мейл» и т.д.)	<b>BTL-реклама</b> — все виды косвенной рекламы (презентации, демонстрации, дегустации, конкурсы, лотереи, рекламные игры, бесплатное распространение образцов, дисконтные программы, спонсорские и благотворительные проекты, серия проблемных статей в прессе, цикл популярных передач на телевидении или радио, конференции, деловые встречи и т.д.)
Рекламный подход (над или под «итоговой чертой»)	<b>ATL-перечень</b> — стандартный набор услуг рекламного агентства или список промо-акций и мероприятий, предлагаемый его представителем на утверждение заказчику рекламной кампании	<b>BTL-перечень</b> — нестандартный набор услуг рекламного агентства, предлагаемый заказчику в эксклюзивном порядке, или набор мероприятий, который заказчик требует включить в рекламную кампанию дополнительно
Психологический подход (выше или ниже уровня глаз)	<b>ATL-эффект</b> — воздействие на потенциального потребителя рекламными и мерчендайзными объектами, расположенными выше уровня глаз (обычно создает у него впечатление чего-то солидного, престижного, дорогостоящего, «чужого» и слегка недоступно-холодного)	<b>BTL-эффект</b> — воздействие на потенциального потребителя рекламными и мерчендайзными объектами, расположенными ниже уровня глаз (обычно создает у него впечатление чего-то близкого, уютного, «своего», просящегося в руки, теплого и доступного)

— Но, друг мой, — вдруг спохватился Цвик, — а с чего бы вдруг такой интерес? Ведь с темой твоей докторской это не связано. Или ты решил бросить науку и податься в бизнес?

— Нет. В бизнес я пока не собираюсь. Мой брат Олег открывает магазин в Москве.

— Что ж, передавай ему привет и пожелание не попасться на удочку мерчендайзинга.

— Что за удочка? — насторожился Артур.

— Как ты думаешь, какова главная цель мерчендайзинга? Правильно — продавать товар.

А эти наши *распальцованные* ребята набирают себе мерчендайзеров, те им ваяют эстетику и эргономику на приличную сумму, ребята *палят бабки* безоглядно... Все это, естественно, закладывается в цену товаров, выставляемых на красивых и удобных полках. Только посетители магазина почему-то их не хотят покупать. Как думаешь, почему?

— Потому что дорого! — Уж в чем, в чем, а в ценообразовании Артур разбирался. Цены в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования — это и была тема его научных трудов.

— Именно! Поэтому на не особо платежеспособных рынках важна не столько эстетическая или эргономическая, сколько психофизиологическая составляющая мерчендайзинга (см. рис. 1). Так что наши *солидолы* и *душки* должны просить мерчендайзеров сделать НЕ «красивА», НЕ «удобнА», а «приятнА» для любого посетителя. В том числе — и приятные цены.

— А если ему не надо приятно? — улыбнулся Командор каким-то своим мыслям. — Если ему надо больно?

— Мазохист что ли?

— Именно!

— Ну что же... — пожал плечами Цвик. — Это все-таки нетипично. По крайней мере — пока. И по крайней мере — для нашего рынка. За удовлетворение такого эксклюзивного желания можно и поднять цену. Как говорится, любой каприз за Ваши деньги!

## Шаг LXIX. Скромное обаяние мерчендайзера, или «Сделайте мне незаметнА!»

Андрей Иванович рвал и метал. Иван Андреевич метал и рвал. По офису отдела маркетинга летала документация и ее обрывки. Начальство было явно не в духе.



Рис. 1. Составляющие мерчендайзинга

— Что это с ними? — тихо спросила Леночка у Стаса. Она только что вернулась с выставки «Металлообработка» и была не в курсе произошедшей катастрофы.

— Да вот, оказывается, мы превысили норматив расходов на рекламу, которые продолжали включать в себестоимость. Теперь у бухгалтерии — проблемы с контрольными органами, а у Дяди Вани — с бухгалтерией.

— И что теперь?

— Штраф за раскрытие дохода — финансировать-то рекламу надо было из прибыли. А Дядю Ваню продолжают вытеснять на пенсию. А тут еще Зоя пропала. Прогул! Наверное, впервые за тридцать лет на работу не вышла без уважительной причины! Вот как жить дальше?

— Надо на латентный маркетинг переходить, — уверенно заявила Леночка. И так громко и оптимистично у нее это получилось, что начальство притихло и в четыре глаза посмотрело на нее.

— Это ты на выставке *наблатыкалась*? — наконец выдал из себя Андрей Иванович.

— Да я тебе уже месяц об этом толкую, — ответил за специалиста по рекламе Савва, — а ты все свое: набрались умных слов, а на деле ничего не можете. Скоро все наши конкуренты перейдут на латентность, а мы так и будем *бабки палить*...

— А что, можно не *палить*? — сразу заинтересовался Дядя Ваня. Сленг *маркетидов* он вообще не переносил, но тут сразу все понял.

— Ты что, опять на *черные откаты* нас посадить хочешь? — возмутился Андрей Иванович. — Только этого нам сейчас и не хватало!

— Никакого *черного нала*! — заявили Савва и Леночка в один голос и понимающе посмотрели друг на друга.

— Представь, — продолжил Савва, — надо серьезную *кампажку* провести — в 2% никак не *впишешься*<sup>2</sup>, залезай в прибыль. Спонтанные скидки — излюбленный инструмент латентного мерчендайзинга — на самом деле потери прибыли. Надо дилерскую или агентскую сеть создать — вознаграждения опять же на себестоимость не отнесешь, плати из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. А если ее не остается?

<sup>2</sup>Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 10 июня 1994 г. № 429 «Об установлении нормативов расходования средств на рекламу, маркетинговые, консультационные и информационные услуги, подготовку кадров в средних и высших учебных заведениях» в редакциях конца 90-х годов прошлого века регламентировало норматив расходования средств на рекламу и маркетинговые услуги, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), на уровне 2% от объема выручки. Как известно, затем этот норматив был увеличен до 5%, а в редакции постановления от 16 декабря 2002 г. № 1758 установлены следующие предельные размеры расходов на рекламу и маркетинговые услуги: 7,5% (при объеме выручки от реализации с учетом НДС до 1 740 млн. руб. в год включительно); 130,5 млн. руб. + 3,75% от объема выручки, превышающей 1 740 млн. руб. (при объеме выручки свыше 1 740 до 17 400 млн. руб. в год включительно); 717,75 млн. руб. + 1,5% от объема выручки, превышающей 17 400 млн. руб. (при объеме выручки свыше 17 400 млн. руб. в год).

— Или делается вид, что не остается? — вставил Дядя Ваня и недовольно покосился на Андрея Ивановича.

— Вот-вот. Но даже если прибыль есть, какой учредитель согласится делиться ею с господами дилерами и агентами... Про господ рекламистов я вообще не говорю, — сказал Савва.

— И представьте себе, — добавила Леночка, — как эта идея понравится всем директорам и учредителям наших фирм. Никаких тебе заметных невооруженным глазом воздействий на потребителя, возможно даже — никаких расходов на коммуникацию, никаких платежей из прибыли, никаких налогов на рекламу, разборок с налоговыми и контрольными органами по поводу маркетинга. Вот она какая — **латентная составляющая мерчендайзинга**.

— Неужто такое бывает? — мечтательно произнес Дядя Ваня.

И тут в отделе маркетинга состоялся дуэт специалистов по рекламе и по пиару:

**Савва:** Еще как бывает. На этом можно строить отдельные виды деятельности под маркой «ВуГЛ» и внедряться в новые сферы бизнеса, скажем, *аутсорсинг, джабинг, консалтинг*...

**Леночка:** Потребители будут сами платить за коммуникацию и еще спасибо говорить. Например, проведем полезный семинар по ненавязчивому обучению пользованию нашими приборами за их же деньги...

**Савва:** ...причем, заметьте, семинар организуется по многочисленным просьбам самих потенциальных пользователей...

**Леночка:** ...и в результате продадим несколько единиц этой техники. И все под маркой «ВуГЛ»!

**Савва:** И промоция, и мерчендайзинг, и брэндинг! Три в одном! Скромненько и со вкусом!

**Леночка:** Рекламно-информационные базы данных уже начинают создаваться самими покупателями продукции промышленного назначения — это тоже пример *латентности* в маркетинге.

**Савва:** Я уже не говорю про всевозможные *затычки, перекачки, подушки, подъемники и пробки*. Это тебе не *джинсу косяхой* залепить!

— Здорово же вы спелись. И когда только успели? — шепнул Стас ревниво, когда креативный дуэт умолк. Савва и Леночка были довольны произведенным эффектом, но тут Андрей Иванович произнес слова, от которых им стало не так весело на душе:

— Значит, так, господа *пиарщики* и рекламисты. Даю неделю на разработку плана латентного маркетинга на наступающий год. Сделайте мне незаметно!

### Шаг LXX. В любое время дня и ночи, или «Сделайте мне быстро!»

«...Когда говорят о временной характеристике рекламы и маркетинга, то чаще всего имеют в виду электронную систему, которая позволяет рекламодателю получить информацию относительно того, насколько хорошо была принята его реклама, в каких условиях она была принята и какова позиция и отношение потребителей, охваченных рекламой. Что касается **временной составляющей мерчендайзинга**, то, на мой взгляд, она предполагает реализацию на рынке двух тактических ходов — «диспетчера» (для продукции промышленного назначения и оптовых продаж) и «24 часов» (для розничных продаж товаров повседневного спроса).

Основная задача — обеспечить заказчику временное удобство, то есть возможность сделать заказ в любое время дня и ночи. Так, во многих консалтинговых компаниях оставляют на ночь или на выходные дни включенным хотя бы один факс для приема вопросов от клиентов, стоящих на абонентском обслуживании. Кроме того, тактика «диспетчера» связана с ведением данных о клиентах и осуществлением обратной связи, являющихся чрезвычайно важными функциями для тех продавцов, которые надеются сделать каждого своего заказчика постоянным клиентом. Для предприятий, занимающихся сбытом промышленной продукции, такие данные могут служить бесценным источником информации на этапе принятия решений: с кем следует контактировать в первую очередь, когда в последний раз был сделан заказ и каковы критерии выбора. Прежде чем выходить на контакт с лицом, сделавшим запрос в электронную систему, необходимо навести о нем справки в своей базе данных и постараться получить сведения, которые могут пригодиться при переговорах о продаже, оформлении и исполнении заказа.

При реализации этой тактики маркетолог должен помнить о необходимости аккумуляции информации, поступающей к диспетчерам от клиентов:

- данные об активности на рынке основных конкурентов компании;
- сведения о предстоящем выведении на рынок новых товаров;
- слухи об изменениях политики, проводимой непосредственными и промежуточными покупателями;

• комплименты достижениям и критика недостатков компании, связанных с эффективностью и качеством ее продукции, поставками, до- и послепродажным обслуживанием.

Одним из методов стимулирования обратной связи от диспетчеров к руководству компании является зависимость размеров их материального поощрения не только от достигнутого объема заказов, но и от количества полезной информации, переданной топ-менеджерам.

Обращаю также Ваше внимание, что в офисном (оптовом) мерчендайзинге есть так называемый показатель несостоявшихся телефонных разговоров (*abandon rate*). Это процент телефонных звонков потенциальным потребителям, выполненных автоматическим наборным устройством продавца, или звонков потребителей продавцу, в которые включается или на которые отвечает «диспетчер» уже после того как потребитель повесил трубку. Высокий показатель несостоявшихся телефонных разговоров указывает на то, что организация недостаточно хорошо распоряжается такими своими ресурсами, как телефон и факс, а также диспетчерским персоналом. Большинство компаний стремятся поддерживать этот показатель в пределах 2%.

По поводу тактики «24 часов». Этот маневр применим для товаров народного потребления, более того — для товаров повседневного спроса и первой необходимости. Чаще всего его используют супер- и мини-маркеты, удобные для покупателей тем, что располагаются неподалеку от мест их проживания и имеют если не круглосуточный, то по крайней мере удлинённый рабочий день. Из-за небольших размеров мини-маркетам и супереттам приходится платить поставщикам за товары несколько дороже, чем супер- и гипермаркетам, поэтому розничные цены в них, как правило, несколько выше. Однако следует отметить, что некоторые магазины товаров повседневного спроса объединяются в закупочные группы (за рубежом наиболее известные из них: *Spar* и *Mace*), что позволяет несколько повысить их покупательскую способность и снизить цены. Но несмотря на ценовую разницу, покупатели обращаются в эти торговые точки во имя временных удобств. Все-таки основным предназначением круглосуточных магазинов на территории СНГ является то что в них практически в любой момент можно купить какой-либо срочно понадобившийся продукт: пакет молока, буханку хлеба, зубную щетку, носовой платок, разовую посуду, дешевый калькулятор и т.д. Несмотря на то что средний объем продаж в магазинах этого типа невелик, они процветают благодаря более высоким ценам (плата за предоставленные временные удобства) и низким затратам на содержание штата торгового персонала. На Западе многие из них являются семейными предприятиями (*mom and pop store*).

Нередко маркетологи используют такие крупные магазины и супермаркеты не столько для продажи, сколько для промоции своих товаров, которые к указанной группе могут не относиться, и брэндинга торговой марки.

Преданный Вам Ч.»

### Шаг LXXI. Под Линией Креатива, или «Сделайте мне больно!»

Костя Черный объявился неожиданным звонком Стасу домой. Они договорились встретиться на следующий день. После окончания рабочего дня в «ВуЛ» Стас, кутаясь в теплую куртку, вышел на проспект и на площади Якуба Коласа у входа в метро увидел изрядно похудевшего и потрепанного Блэка. Китайский пуховик с десятилетним стажем, джинсы не просто потертые, а протертые до дыр, вместо панковского ирокеза — ранняя лысина, скрываемая полинявшей вязаной шапочкой. Бывший биржевик-миллионер выглядел совершенно непрезентабельно.

— Да-а-а, Костя... — только и смог сказать Стас, с сочувствием пожимая руку человеку, которому несколько лет назад так завидовал.

Они двинулись по проспекту, заматаемому первой в этом году завирухой. Черный коротко рассказал о том, как под дамкловым мечом черных *откатов* рванул из Лондона, от Лося и мисс Трамбел подальше и решил открыть собственное дело — охватить Прибалтийские порты сетью шипчандлеров.

— Шипчандлеров? — переспросил Стас. — А это кто?

Шипчандлер, — торжественно объявил Константин и начал декламировать слегка нараспев инструкцию, которую ему, видно, приходилось зачитывать вслух неоднократно, — обеспечивает доставку и продажу товаров морякам иностранных судов. Принимает заказы на товары от экипажей судов, подбирает образцы товаров. Знакомит моряков с ассортиментом товаров, организует посещения ими комнаты образцов (торгового зала) и дает характеристику предлагаемых товаров, рекомендует новые. Согласовывает ассортимент и время завоза товаров на борт иностранного судна. Производит расчет за реализованные товары за иностранную валюту. Сдает валюту и представляет отчетность в установленном порядке. Изучает спрос экипажей иностранных судов на товары и анализирует материалы изучения спроса. Принимает участие в составлении заявок на товары и организации их рекла-

мы. Разрабатывает предложения по установлению и изменению цен на товары, реализуемые экипажам иностранных судов. Квалификационные требования: среднее профессиональное образование и курсы иностранных языков по установленной программе. Должен знать порядок обслуживания экипажей иностранных судов, курс иностранных валют, ассортимент и цены на реализуемые товары, характеристику товаров, методы изучения покупательского спроса, оперативный учет и отчетность.

— Ничего себе. Это ж какой-то супермерчендайзер! И ты хотя бы одного такого нашел?

— С молодежью, сразу решил, не буду работать. Свалят на Запад на том же корабле. Ориентировался на пенсионеров, жаждущих заработков и владеющих языками. И что ты думаешь, эти старики-разбойники кинули меня не хуже молодых. Короче, сделали мне больноА.

— Сам напросился. И на этот проект ты пустил все деньги, выуженные у мисс Трамбел?

Тут уж пришел черед удивляться Косте:

— А разве я у нее что-то выудил? Я использовал только свои *бабки*.

— Так это все-таки был не ты?

— Где? Когда? — Недоумению Блэка не было предела.

— Понимаешь, кто-то успешно и заслуженно подставил мисс Трамбел перед Лосем и одной российской фирмой, существенно подтасовал результаты маркетинговых исследований, приведшие к банкротству ее гипермаркетингового проекта в СНГ, вел дерзкую переписку... И все это — от твоего имени!

— Хочешь сказать, кто-то за меня поквитался с миллионершей. Но кто бы это мог быть?

— Ну, теперь-то у меня есть кое-какие соображения. Как ты думаешь, кто из наших мог иметь доступ к коммерчески защищенной информации крупных оптовиков? Кто проводил дни и ночи за компьютером, установленным в нашем отделе? Кто имеет опыт промышленного шпионажа и патентного поиска в особо крупных размерах? Кто, в конце концов, мог просто по-коммунистически пожалеть бедного мальчика, обманутого злостной капиталисткой?

— Неужели Зоя Михайловна?

Стас утвердительно кивнул.

— Вот это женщина! — восхитился Костя. — Даже не верится... Но зачем ей было лезть во все это? Только из жалости и солидарности с обездоленным спекулянтом?

— Ну, думаю, она неплохо поимела на маркетинговых исследованиях. А может, она тебя полюбила... как мать сына...

— Спасибо. Была уже у меня одна мамочка.

— Я вот только одного не понимаю, — сказал Стас. — Как Зоя могла отслеживать чуть ли не каждый шаг мисс Трамбел.

Костя несколько мгновений подумал и сказал:

— Это как раз просто объясняется! Помнишь компаньонку мисс Трамбел, которая была приставлена ко мне в качестве бухгалтера-универсала? Так вот — она *кинула* свою подругу на днях на несколько сотен тысяч *гринов*, как когда-то *кинула* меня. Пришлось уже и самой мисс взяться за поиски, расследование и шпионаж. И выяснилось, что эта бабулька была приставлена не только ко мне, но и к ней самой от имени одной весьма серьезной организации. Причем еще до того, как она эмигрировала. И ведь про Зою Михайловну вашу, помню, всегда шутили, что она за «ВуТЛ» присматривает и звание имеет не ниже майора... Так что вполне могли сойтись на почве преданного служения общему делу.

— Бог ты мой, старики-разбойники, бабушки-шпионки! — невесело засмеялся Стас.

— И надо же было мне так влипнуть! — вздохнул Костя.

— Ну, зато ты у нас теперь человек бывалый.

— Бывалый?

— Да, будешь ты теперь у нас Бывалый... А то Черт, Булл, Блэк — все это как-то теперь неактуально. Ни одной товарно-сырьевой биржи не осталось...

Первая метель весело кружила над Минском, напоминая, что скоро новый год, новое столетие, новое тысячелетие, и вполне возможно, там все будет иначе. Брэндинг и мерчендайзинг, джабинг и франчайзинг раскрасят нашу жизнь новыми свежими красками, и станет она красивой, удобной, приятной. Произойдет это быстро, незаметно, и никому не будет больно...

### Шаг LXXII. Над Линией Креатива

Падал типично новогодний снег. Уже встретили третье тысячелетие по московскому времени, теперь ждали его наступления в Беларуси.

Гости Олега высыпали на небольшую парковочную площадку перед магазином, где была установлена и украшена легкими титановыми шарами небольшая искусственная елочка — все

производства «ВуТЛ». Отдел маркетинга был в полном составе, плюс экс-биржевик Константин Черный, минус бывший специалист по маркетинговым исследованиям.

— Где же наша Зоенька? — вздохнул Дядя Ваня. Очевидно, несколько бокалов шампанского настроили его на романтический лад.

— Боюсь, мы никогда уже больше ее не увидим, — сказал Андрей Иванович. — Уволили по статье очень оперативно. Короче, пропал человек...

— А я вот верю, что она приедет Олега поздравить! — воскликнула Леночка. — Костя вон и то пришел!

— А чего «и то»? — отозвался Черный, то есть теперь уже Бывалый. — Мы с Олегом вообще давно корифанимся и еще такие проекты замутим — сам Сохатый обзавидует.

— Только не надо про Сохатого, — сказал Андрей Иванович. — А то еще накликаем на себя...

Но было уже поздно. Из-за поворота неспешно вырулил белый лимузин в сопровождении черного джипа, а за ними — новенький «Лексус». Под наплывом на парковочную площадку столь внушительной техники гости Олега были вынуждены ретироваться к ступеням магазина.

Лось в длинном черном пальто с неизменной трубкой вышел из своего автомобиля первым, разумеется, после того как незаметно распределилась у магазина охрана. Затем в легкой шубке выскочила Аннушка, и у Олега захватило дыхание. И у Артура — тоже...

Но главный сюрприз был впереди. Из «Лексуса», грациозно выставив на снег длинные ноги в дорогих сапогах, показалась Зоя Михайловна во впечатляющей шубе.

— Вот! — сказала она громко и, казалось, даже как-то растерянно. — Разбогатела бабуля на старости лет.

— Надо же, «Лексус»! — воскликнула Леночка и хлопнула в ладоши. Отдел маркетинга незлобно зашептался: — Не зря она все любила примеры из опыта «Тойоты» приводить... И на чем только такие *бабки срубил*?.. Известно на чем — на *риверс-инжиниринге*. Есть такой метод промышленного шпионажа... Да благодаря ей Лось себе миллионы вернул. Зоя нехилую комиссию взяла... А может, у них с Сохатым — любовь?.. А в курсе, что она собирается креативную фирму учредить, и Костя-Бывалый уже к ней напрашивается?..

Лось, его дочь и «его верный Ч-человек» приблизились к входу в магазин.

— Очень рад, Сергей Александрович, очень рад! — спокойно сказал Олег. — Здравствуй, Аннушка! Добрый вечер, Зоя Михайловна! С Новым годом!

— С Новым годом, Олежка! — ответил Лось. — Не прогонишь старых знакомых и даже в какой-то степени родственников?

Олег пригласил всех в магазин. Гости, кто впервые, кто уже вторично, прошли через парадный вход, увешанный не боящимися славянских морозов вьющимися растениями, муляжами овощей и фруктов, создававшими впечатление вечного праздника и весенней свежести.

Анна не ошиблась в своих предположениях насчет совместного брэндинга-мерчендайзинга, задуманного Олегом. На дверях, стенах, потолке и даже на полу ненавязчиво *светились трансферы* торговых марок. Знаки тождественности «ВуТЛ» переплетались или, говоря по-научному, *кроссировали* с розничной торговой маркой «Оле-оле» и именем оптовика «ОлеГЛУКОЙле», так как были выполнены в едином графическом стиле. Они же являлись своеобразными *затычками*-указателями направления обхода торговых рядов магазина, превращая его в музейную (или по крайней мере выставочную) экспозицию.

Олег и Лось двигались впереди, свита и гости — за ними.

— Конвейерная лента, — усмехнулся Лось. — Привет из XX века?

— Но, заметьте, не на кассах, как практикуют большинство продавцов, а на торговых стеллажах, — сказал Олег, по-хозяйски поглаживая направляющие. — Можно плавно регулировать «время пребывания» покупателя у торговой полки.

В отделе декоративных элементов горели настоящие свечи, создавая психофизиологическую атмосферу, совершенно отличную от той, которая царила в отделе технических новинок, подсвеченных стеновыми мини-прожекторами. Стиль *антик-финиш* поддерживали старинные гравюры в духе иллюстраций к романам Чарльза Диккенса.

— А как твой проект «Супер-пулер Чунга-чанга»? — спросил Сохатый.

— Вы же в курсе. Инвесторы разругались... Но от своей идеи я не отказался. Пока только отдел товаров для детей. Но в перспективе сети — «Маленький москвич», «Маленький минчанин»...

— «Маленький минчанин»? — переспросил Сергей Александрович. — Почти «Маленький мичман». Это, кажется, Диккенс?

— Да, детская мечта, знаете ли, — ответил Олег и посмотрел на Анну. — Лавка древностей — лавка чудес. Все здесь должно двигаться и летать, поражая детское воображение.

— Хочешь и детские сердца своим брэндом завоевать? Думаешь, хватит средств на электрификацию всей этой красоты? — скептически усмехнулся Лось.

На выручку Олегу, который не сводил глаз с Анны, пришел Стас:

— Для начала будем использовать движение игрушек под действием собственного веса. Ска-

ты, склизы, укосины, буртики, захваты и прочие средства малой механизации, которым учат в нашем *политехе*. А потом и до автоматизации доберемся. Полный комплекс пространственных удобств.

— Да, нашей Олечке бы здесь понравилось, — сказала Анна и многозначительно посмотрела на Артура, но тот поспешно отвел взгляд.

— А как насчет временных удобств? — поинтересовался Лось.

Тут уже на помощь брату, который был не в состоянии отвлечься от созерцания своей бывшей жены, пришел Артур:

— Знаете, когда я стажировался в Германии, немецкие студенты не могли поверить, что у нас, в Беларуси и России, есть круглосуточно работающие магазины. А когда узнали, сколько в пересчете на их марки евро стоит бутылка водки — сразу все захотели в СНГ. Хотя бы на ночь...

— Так что, вы тоже собираетесь *круглосуточить*? — спросил Лось.

— А как же? — откликнулся Олег. — Причем винно-водочный отдел, по всем правилам мерчендайзного искусства, я расположил в глубине торгового зала продовольственных продуктов. Правда, стилизовал его под фешенебельный бар. Все-таки надо прививать культуру...

Все как раз оказались у длинной барной стойки, где уже ждало родное «Советское шампанское».

— Хорошая у тебя тут компания. Креативная, — произнес Лось, принимая от Олега бокал. —

Завидую, — добавил, помедлив, будто прикидывал, признаваться или нет. Все поняли, что такое признание из уст самого Сохатого следует рассматривать не менее как начало тоста. —

Всю жизнь завидовал тем, кто занимался творчеством или, как сейчас модно говорить, креативом. Хотя сейчас

говорят, что это не совсем одно и то же. Творчество, мол, непознаваемо, и как на художника снисходит вдохновение — в этом вопросе ясности нет и, наверное, никогда не будет. Но вот креатив —

вполне познаваем и формализуем. Бери проверенные методики мерчендайзинга, брэндинга, маркетинга — и внедряй! Но если бы все было так просто, жизнь была бы очень скучна и однообразна.

Человеческий фактор все равно остается в силе. Мы все — разные, простите за банальность. Каждый из нас сделал свой шаг, кто — по направлению к Линии Креатива, кто — вдоль нее, а кто — от

нее. Миллионы людей живут без креатива и прекрасно себя чувствуют. Да, жить без креатива можно, но вне креатива — никак не получится. Ведь он теперь повсюду — берем ли мы в руки дома

бытовой прибор, совершаем ли покупки, включаем ли телевизор и видим рекламу... И все-таки есть на свете люди, которые не могут обойтись без креатива. Они внедряют его в корпусные детали

бытовой техники, оригинально оформляют места продаж, превращают рекламу почти в произведения искусства. Предлагаю тост — за таких людей, за креатив вообще, то есть в нашей жизни, и за

креатив в частности, то есть в этом конкретном магазине. И уж простите меня старика-лося: за завтрашнюю выручку, которая, как я прикидываю, будет весьма неплоха в свете предоставляемых

вами пространственных и временных удобств. С Новым годом, с новым креативом!

Дядя Ваня, любезно поддерживаемый Зоей Михайловной, солидарно закивал и даже слегка прослезился. Молодежь, звеня бокалами, достаточно синхронно прокричала «гип-гип-ура». Лось

сделал знак своим помощникам, и те принесли небольшой мешок.

— А теперь разрешите мне, дети мои, выступить в роли Деда Мороза, — сказал Сергей Александрович. — В этом мешке — фантики... или лотерейные билеты, кому как больше нравится. Но

лотерея — беспроигрышная. Каждый билетик дает право на обладание какой-либо бытовой техникой... из этого же магазина. По вашему собственному выбору. Олежек, не пугайся! За все плачу я.

Как говорили в старом советском сериале: «Аттракцион неслыханной щедрости».

Раздались нестройные аплодисменты. Олег улыбнулся.

— Предлагаю поделить расходы по этому проекту пополам, — сказал он, — между владельцами брэндов «САЛ» и «Оле-оле».

Аплодисменты стали стройнее и громче.

— Не пополам, а на три части! — объявил Андрей Иванович. — Про «БайТиЭль» забыли?

Эти слова потонули в море громких продолжительных аплодисментов.

\*\*\*

Как же можно забыть про «БуТЛ»?

Уже прошло много лет с той новогодней ночи. С того трудного и удивительного времени, когда все только начиналось. Маркетинг считался лженаукой. Мерчендайзинг отождествлялся с

продажами и дизайном. Брэндинг рассматривали как производное от «сбрендил». Но все, кто имел отношение к распространению этих прекрасных болезней в Беларуси, заразились сами. И навсегда

оказались здесь.

Здесь — над Линией Креатива.

## КОНЕЦ ПЕРВОЙ КНИГИ