

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	9
Благодарности .....	13

<b>ЧАСТЬ 1</b>	
<b>СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ</b>	
<b>В ОТНОШЕНИИ СОБСТВЕННЫХ МАРОК .....</b>	<b>15</b>

<b>ГЛАВА 1</b>	
Традиционные бренды под натиском марок торговых сетей .....	21
<i>Рост влияния розничных магазинов и их торговых марок .....</i>	<i>22</i>
<i>Марки торговых сетей преобразуются.....</i>	<i>27</i>
<i>Марки розничных сетей получают признание большинства.....</i>	<i>30</i>
<i>Атака на торговые марки производителей.....</i>	<i>34</i>
<i>О книге.....</i>	<i>39</i>

<b>ГЛАВА 2</b>	
Ценовая конкуренция с традиционными собственными марками розничных магазинов .....	43
<i>Немаркированные товары розничных сетей.....</i>	<i>43</i>
<i>Бренды-имитаторы розничных магазинов.....</i>	<i>47</i>
<i>Бренды-имитаторы сети Walgreens .....</i>	<i>49</i>
<i>Zara — имитация модного бренда.....</i>	<i>51</i>
<i>Основные выводы.....</i>	<i>52</i>

<b>ГЛАВА 3</b>	
Конкуренция с высококлассными марками розничных магазинов по качеству .....	55
<i>Два типа высококлассных розничных марок.....</i>	<i>56</i>
<i>Высококлассные недорогие розничные марки — лучше и дешевле.....</i>	<i>57</i>
<i>Высококлассные дорогие розничные марки: лучшее предложение.....</i>	<i>59</i>
<i>Управление высококлассным брендом розничного магазина.....</i>	<i>61</i>
<i>Стратегии для высококлассных розничных марок .....</i>	<i>65</i>
<i>Высококлассные собственные марки розничных магазинов:</i>	
<i>за и против .....</i>	<i>68</i>
<i>Основные выводы.....</i>	<i>71</i>

## ГЛАВА 4

Конкуренция за рационального потребителя — новые товары под маркой торговой сети.....	73
<i>Феномен Aldi</i> .....	74
<i>Подражатели Aldi</i> .....	78
<i>H&amp;M — бренд новинок в области модной одежды</i> .....	79
<i>Управление собственной маркой новых товаров:</i>	
<i>как это делает IKEA</i> .....	81
<i>Оценка модели инновационных предложений</i> .....	82
<i>Основные выводы</i> .....	85

## ГЛАВА 5

Традиционные бренды в окружении портфелей брендов розничных сетей .....	87
<i>Портфели розничных брендов</i> .....	91
<i>Управление портфелем брендов розничного магазина</i> .....	98
<i>Основные выводы</i> .....	100

## ГЛАВА 6

Для создания успешной марки торговой сети низкой цены недостаточно.....	101
<i>Соотношение цены и качества как фактор успеха товаров под марками торговых сетей</i> .....	102
<i>Необоснованно высокие цены на товары традиционных брендов</i> .....	107
<i>Имидж бренда и разница в цене</i> .....	108
<i>Значение имиджа зависит от категории потребителей</i> .....	109
<i>Выводы для розничных магазинов</i> .....	111
<i>Оптимальная разница в цене</i> .....	113
<i>Нужно использовать разные стратегии</i> .....	115
<i>Основные выводы</i> .....	115

## ГЛАВА 7

Товары под собственными марками повышают прибыльность торговой сети .....	117
<i>Большая разница между себестоимостью и розничной ценой</i> .....	118
<i>Давление на производителей традиционных брендов</i> .....	122
<i>Товары под собственными марками торговой сети стимулируют покупательскую лояльность</i> .....	126
<i>Покупатели товаров под марками сети приносят больше прибыли</i> .....	128
<i>Товары под собственными марками сетей более прибыльные?</i> .....	130
<i>Основные выводы</i> .....	132

**ЧАСТЬ 2**  
**СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ**  
**В ОТНОШЕНИИ МАРОК ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ ..... 133**

**ГЛАВА 8**

Производство товаров под марками торговых сетей с целью получить больше прибыли..... 137

- Двойственная стратегия ..... 137*
- Уроки из опыта реализации двойственной стратегии ..... 143*
- Замкнутый круг ..... 145*
- Двойственная стратегия способствует успеху традиционных брендов? ..... 147*
- Специализированные производители товаров под марками торговых сетей..... 152*
- Корпорация Cott..... 153*
- Группа McBride..... 156*
- Ключевые факторы успеха специализированных производителей..... 159*
- Основные выводы..... 159*

**ГЛАВА 9**

Эффективное партнерство и взаимовыгодные отношения..... 161

- Эффективные розничные сети не враги ..... 162*
- Розничные магазины стремятся к дифференциации..... 163*
- Жестким дискаунтерам нужны товары традиционных брендов..... 165*
- Как поддержать равновесие между разными каналами сбыта ..... 169*
- Основные выводы..... 170*

**ГЛАВА 10**

Блестящие новинки помогают победить марки торговых сетей..... 171

- Новые товары как препятствие для товаров под марками торговых сетей ..... 171*
- Процедура разработки новых продуктов ..... 173*
- Процедура вывода нового продукта на рынок..... 177*
- Процедура защиты интеллектуальной собственности..... 180*
- Радикально новые бизнес-модели..... 183*
- Основные выводы..... 187*

**ГЛАВА 11**

Избирательная борьба против марок торговых сетей и рационализация ресурсов ..... 189

- Слабые бренды производителей активно вытесняются..... 190*
- Сконцентрируйтесь на определенных брендах и портфеле брендов .... 192*
- Рационализация портфеля брендов компании P&G ..... 194*

---

<i>Проблема узкой специализации</i> .....	195
<i>Основные выводы</i> .....	196
ГЛАВА 12	
Разработка выигрышных предложений для традиционных брендов.....	197
<i>Управление разницей в цене</i> .....	198
<i>Сохраняйте преимущества в качестве</i> .....	204
<i>Стойте тесные связи с потребителями</i> .....	210
<i>Оздоровление бренда</i> .....	213
<i>Основные выводы</i> .....	215
ГЛАВА 13	
Бренд умер?.....	217
<i>Выигрывает потребитель</i> .....	217
<i>Революция марок торговых сетей продолжается</i> .....	218
<i>Ограничения марок торговых сетей</i> .....	220
<i>Вызов производителям традиционных брендов</i> .....	221
<i>Умер ли бренд?</i> .....	225
Приложение.....	229
<i>Сведения о розничных магазинах</i> .....	229
Примечания.....	233
Предметный указатель .....	249

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы оба выросли в мире, где доминировали торговые марки производителей. Бренды были повсюду, именно они определяли жизнь людей как потребителей. Однако со временем мы начали замечать изменения в розничной торговле. Все больше розничных магазинов начинали продавать Private labels, т. е. товары под своими собственными марками. Одновременно исчезали маленькие семейные магазинчики, как правило, их приобретали или вытесняли крупные розничные сети.

Когда мы учились в университете и нам приходилось жестко экономить на всем, мы стали все чаще покупать товары под собственными марками торговых сетей и обнаружили, что их качество на самом деле выше, чем мы ожидали. С тех пор мы регулярно приобретаем товары под марками торговых сетей. Собственные марки торговых сетей стали постоянно присутствовать в перечне наших покупок, что отражало их растущий успех в разных отраслях — от продуктов питания до автомобильных шин, от лекарств, продаваемых без рецепта, до финансовых операций, от бытовых товаров до инструментов для ремонта.

Впоследствии мы занялись наукой и стали профессорами по маркетингу, что обязывало нас регулярно исследовать ситуацию на рынке. Благодаря этому мы обнаружили три потрясающих факта, касающихся товаров под собственными марками торговых сетей. Во-первых, на феномен собственных марок розничных сетей практически не обращали внимания исследователи в области маркетинга. Хотя во многих отраслях собственные марки представляют огромную угрозу для конкурирующих с ними традиционных брендов, большинство исследователей продолжают игнорировать марки розничных магазинов. Вместо этого специалисты по маркетингу предлагают концентрироваться преимущественно на торговых марках производителей.

Во-вторых, что еще более удивительно: мы консультируем многие из крупнейших компаний — производителей торговых марок, компаний, которые управляются лучшими профессионалами, однако мы обнаружили, что эти компании всегда были склонны систематически недооценивать угрозу со стороны собственных марок торговых сетей. Ориентирами для известных брендов всегда становились бренды других производителей. Все выглядело так, как будто собственных марок торговых сетей в принципе не существует. Поэтому было довольно трудно, почти невозможно, получить подробную информацию об успехах товаров под марками торговых сетей на рынке, об их качестве. Настрой у большинства производителей традиционных брендов был таким: собственные марки торговых сетей — это неполноценные продукты, которые потребителям быстро надоедают. Не надо рассматривать их как серьезных конкурентов.

Мы обсуждали нависшую угрозу и успехи собственных марок торговых сетей и тогда начали задумываться о том, чтобы обобщить наш опыт и познания в области марок розничных магазинов и выпустить книгу. И именно в этот момент мы сделали самое поразительно открытие (третий факт): несмотря на то, что собственные марки торговых сетей стали отраслью, где обращаются триллионы долларов, ни в одном из крупных издательств не выходило ни одной книги о собственных розничных марках, написанной опытным практиком или ученым. Мы надеемся, что наша книга заполнит эту нишу.

Пользуясь результатами наших исследований, исследований других авторов, публикациями по торговле, нашим опытом консультирования, мы анализируем стратегии розничных магазинов в отношении собственных марок, а также проблемы и задачи, которые стоят перед производителями традиционных брендов, желающими дать достойный отпор собственным маркам торговых сетей. Мы предлагаем вполне реальные стратегии действий — конкурировать с поставщиками собственных марок торговых сетей или сотрудничать с ними. Собранный в нашей книге богатый эмпирический материал по разным странам, рисунки, диаграммы, таблицы, практический инструментарий позволят руководителям ориентироваться в этой радикально изменившейся ситуации и получать новые прибыли.

Наши идеи родились не в одно мгновение. Они формировались и переосмыслились в течение последних десяти лет, особенно на основе результатов нашей работы в консалтинге и в ходе преподавания на семинарах для высшего руководства по всему миру. Это позволило нам лучше понять стратегии розничных магазинов в отношении собственных марок, оценить эффективность различных контрстратегий, которые разрабатывают производители традиционных брендов. Но мы с самого начала хотим предупредить читателя: источников силы собственных марок торговых сетей много, они появляются постоянно и подобны многоголовой Гидре из греческой мифологии. За долгие годы работы с производителями брендов мы хорошо убедились, что нет единственно верного решения.

Нельзя дать один-единственный ответ на вопрос о том, как решить проблемы производителей товаров с торговыми марками, возникающие из-за собственных марок розничных сетей. Что бы ни говорили консультанты и гуру в области маркетинга, нет такого волшебного средства. Но если упорно работать и постоянно прилагать усилия, то с угрозой марок торговых сетей можно справиться. Для этого нужно: изменить свой настрой, налаживать эффективные партнерские отношения, предлагать блестящие инновации, бороться избирательно, конкурировать по цене, постоянно совершенствовать качество, придумывать креативные маркетинговые стратегии. А почему бы и нет? Бренд-менеджер наших дней находится в хорошей компании. Ведь и Геркулес убил Гидру не волшебной пулей: когда его первоначальный подход не сработал, он изменил свое отношение к проблеме, упорно трудился, разработал последовательную, новаторскую стратегию и действовал совместно с партнером.



## БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга — результат долгой одиссеи по изменчивым водам розничной торговли, производителей традиционных брендов, собственных марок торговых сетей. Нам очень повезло, и в нашем путешествии мы смогли положить на надежные маяки. Многие наши коллеги, компании, с которыми мы работали, специалисты по маркетингу внесли свой вклад в создание этой книги.

Вы выражаем огромную благодарность всей маркетинговой науке за те идеи, которые были высказаны о собственных марках торговых сетей. Особенно ценным был вклад наших коллег, среди которых Кусум Айлавади (Дартмут Колледж), Боб Блаттберг (Северо-Западный университет), Стив Берджесс (Университет Кейптауна), Прадип Чинтагунта (Чикагский университет), Дэниэл Корстен (Лондонская школа бизнеса), Барбара Делирснайдер (Университет Эразмуса), Брюс Харди (Лондонская школа бизнеса), Жан-Ноэль Капферер (Высшая школа бизнеса, Париж), Филип Котлер (Северо-Западный университет), Дон Леман (Университет Колумбии), Каш Ранган (Гарвардский университет), Лу Стерн (Северо-Западный университет), Надир Тавассоли (Лондонская школа бизнеса) и Науфель Вилкассим (Лондонская школа бизнеса).

Мы особенно благодарны нашим коллегам, которые стали нашими активными интеллектуальными партнерами в горячих спорах и дискуссиях. Катрин Гиленс (Университет Эразмуса) обладает феноменальными познаниями в розничной торговле. Она подала нам огромное множество важных идей, которые оказали значительное влияние на содержание данной книги. Марник Дежимпе (Университет Тильбурга) и Лиза Шир (Университет Миссури) были нашими постоянными партнерами в различных проектах по исследованию брендинга, собственных марок торговых сетей, сбыта. Поразительна их способность обнаруживать слабые места в нашей аргументации и предлагать разумные альтернативы. Нам выпала честь тесно сотрудничать

с Инге Гейскенс (Университет Тильбурга) во многих проектах по исследованию маркетинговых каналов и собственных марок торговых сетей. Она щедро делилась с нами своими идеями.

Эта книга очень много выиграла благодаря тому, что мы сотрудничали с блестящими образовательными учреждениями: это Лондонская школа бизнеса, Университет Северной Каролины в Чейпел-Хилл и Университет Тильбурга. Ректоры этих университетов — Лаура Тайсон (Лондонская школа бизнеса), Стив Джоунс и Дуглас Шекелфорд (Университет Северной Каролины) и Тео Ферхаллен (Университет Тильбурга) — предоставили нам все ресурсы, необходимые для подготовки этой книги. Мы очень многому научились в процессе преподавания программ для руководства высшего звена в этих университетах и при взаимодействии с коллегами по факультету.

Эта книга никогда бы не появилась на свет, если бы не тесное сотрудничество с огромным количеством компаний. В течение долгого времени мы работали с многочисленными фирмами, проверяя наши идеи на практике. Особую поддержку нам оказывали компании Adidas, Ahold, Akzo Nobel, Auchan, Danone, Dow Chemical, Foodworld, GfK, Goodyear, Holcim, Johnson & Johnson, Kraft, Nestlé, Philip Morris, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Sara Lee, Tetra Pak, TNS, Unilever.

Мы благодарим руководителей, которые предоставили нам информацию и консультацию по конкретным вопросам, — это Томас Бакл (GfK), Джером Бош (Danone), Иан Крук (Tesco), Ричард Герберт (Europanel), Кристофер Ни (International Association of Department Stores), Кен Лазарус (Cape Union Mart), Джудит Пуйгго (Apli), Кэрел Смит (IRI). Пол Полман (Nestlé, бывший сотрудник P&G) стал настоящим провидцем в области собственных марок торговых сетей: он был одним из первых руководителей высшего звена, которые воздали должное собственным маркам розничных сетей, перестав рассматривать их просто как дешевку, недостойную внимания. Без поддержки Альфреда Диса и Дика Вальстара (сотрудников GfK) эта книга не была бы написана.

Кирстен Сандберг и Джулия Эли из издательства Гарвардской школы бизнеса постоянно и с энтузиазмом помогали нам с самого начала. Мы оценили их в высшей степени практический подход. Помощь Дейзи Хаттон, Зината Потья, Ананда П. Раман, Сары Уивер, Лесли Жейтлин из компании NBSP также сыграла ключевую роль в издании этой книги. Мы благодарим Софи Лингури и Ахилу Венкитачалама за их блестящую работу в наших исследовательских проектах. Мы выражаем свою благодарность Хайди ван де Борне, Джанетт Халил, Ясмин Редман, Маргарет Уоллс, Сьюзил Есудян-Сторффелл.

И наконец, мы хотим поблагодарить всех руководителей, которые упорно трудятся каждый день — и в торговых, и в производственных организациях, пытаясь создавать собственные марки или побеждать чужие. Если эта книга покажется им полезной, то значит, все наши усилия не напрасны.

*Нирмалья Кумар,  
Ян-Бенедикт Стинкамп*

Часть 1

# СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ В ОТНОШЕНИИ СОБСТВЕННЫХ МАРОК

\*\*\*

В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ ЭКОНОМИКОЙ люди хорошо знают две вещи: слишком много разных брендов и слишком много магазинов. Но несмотря на это, всегда найдется место для новой успешной торговой марки или для еще одной успешной розничной сети. За последние 20 лет мы стали свидетелями появления новых брендов-икон и успешных розничных сетей, которые в этот период либо впервые возникли, либо добились господствующего положения. К ним относятся Amazon.com, eBay, Nespresso, Old Navy, Red Bull, Starbucks, Tchibo, Trade Joe's, Victoria's Secret, Zara. Когда на рынок выходит новый товар или появляется новый магазин, при постоянном росте числа брендов и магазинов успеха можно добиться, лишь предложив покупателям нечто особенное и востребованное, отличающееся неизменно высоким качеством. Перед собственными марками розничных сетей стоит сложный вопрос — могут ли они предложить покупателю нечто уникальное, когда вокруг столько разных брендов?

Проблема поиска уникальных предложений для собственных марок розничных сетей усугубляется тем, что в наши дни большинство розничных магазинов не просто имеют единую марку магазина (например, Staples или Walgreens), а управляют мультибрендовыми портфелями собственных марок. Например, сеть Wal-Mart предлагает печенье с шоколадной крошкой под дорогой маркой Sam's Choice и одновременно под более дешевой Great Value, реализует много других товаров под собственными марками (лекарства под маркой Equate, продаваемые без рецепта врача, или корм для собак Ol'Roy). При наличии такого мультибрендового портфеля розничные компании должны придумывать оправдание существованию каждой из своих марок. Это означает, что в отношении каждой марки розничные компании должны разработать общую стратегию, потребительское предложение, понять какие задачи призван решить данный бренд. Когда все это четко сформулировано, можно принять решения тактического характера — о брендинге, ценообразовании, категориях товаров, качестве, разработке продуктов, упаковке, размещении на полках магазина, рекламе и политике продвижения.

Обычно каждый отдельно взятый бренд розничного магазина принадлежит к одному из четырех общих типов потребительских предложений, и в зависимости от типа они будут конкурировать с разными брендами производителей и с другими торговыми марками. Мы выделяем следующие типы: немаркированные товары, бренды-имитаторы, высококлассные (премиальные) розничные марки и инновационные предложения. В табл. I приводятся различия между этими типами розничных марок по разнообразным стратегическим и тактическим измерениям. Разумеется, со временем тип потребительского предложения может измениться. Кроме того, разделение на типы не четкое, они пересекаются, имеют место пограничные случаи. Но данная схема полезна, поскольку позволяет понять стратегии розничных магазинов в отношении каждого отдельно взятого бренда. Традиционные стратегии розничных магазинов по отношению к собственным маркам — немаркированные товары и бренды-имитаторы. А стратегии высококлассных марок розничных магазинов и марок инновационных предложений розничные фирмы приняли сравнительно недавно. В главах 2–5 мы обсудим роль каждого типа собственных марок для стратегии розничного магазина отдельно и всех вместе.

Собственные марки — лишь инструмент, позволяющий розничному магазину достичь своих стратегических целей: завоевать определенную долю рынка и в итоге повысить прибыльность. Но роль собственных марок торговой сети в повышении прибыльности не сводится к такому простому стратегическому инструменту, как повышение доли собственных марок в ассортименте до максимально возможного уровня, хотя большинство розничных магазинов следует именно этой стратегии. На основании реальных данных мы показываем, что если придавать слишком большое значение собственным маркам, то это может привести к сокращению прибыльности розничной сети.

**Таблица 1.** Типы собственных марок розничных сетей

	Немаркированные товары	Бренды-имитаторы	Высококласные розничные бренды	Иновационные предложения
Примеры	Безымянные, в черно-белой упаковке, на которой просто написано «мыло», «шампунь», «хлеб»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Шампунь Wälgreens</li> <li>Витамины Osco</li> <li>Товары для офиса Quill</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>President's Choice</li> <li>Body Shop</li> <li>Tesco Finest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aldi</li> <li>H&amp;M</li> <li>IKEA</li> </ul>
Стратегия	Самый дешевый товар — недифференцированный	Товар такой же, как товар известных брендов, но более дешевый	Дополнительные полезные свойства	Лучшее соотношение цены и качества
Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предоставить покупателям возможность покупать товары по самым низким ценам</li> <li>Расширить покупательскую базу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Позволяет добиться возможности в переговорах с производителями</li> <li>Позволяет увеличить долю розничного магазина в прибыли по определенной категории товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предлагаются товары с дополнительными полезными свойствами</li> <li>Дифференциация магазина</li> <li>Рост продаж определенной категории товаров</li> <li>Увеличение разницы между себестоимостью и ценой продажи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимальные выгоды для покупателя</li> <li>Укрепление лояльности покупателей к магазину</li> <li>Формирование положительного имиджа магазина</li> </ul>
Брендинг	Бренд не имеет названия или служит простым указанием, что главное достоинство товара — цена	Зонтичный розничный бренд или собственные марки для определенных категорий товаров	Бренд розничного магазина с суббрендами или собственные марки магазина	Собственные бренды, которые не имеют значения сами по себе, а лишь служат покупателями разнообразия
Ценообразование	Огромная разница в цене по сравнению с ведущими марками — от 20 до 50%	Умеренная разница в цене по сравнению с брендами лидеров — от 5 до 25%	Практически не отличается от цен на бренды-лидерам или даже выше	Большая разница в цене по отношению к брендам-лидерам — от 20 до 50%
Покрываемые категории товаров	Основные, самые необходимые категории товаров	Возникают в крупных товарных категориях, где есть сильные бренды-лидеры	Категории товаров, участвующие в создании определенного имиджа; часто свежая продукция	Все категории товаров
Качество по отношению к брендам-лидерам	Низкое	Качество сопоставимое с качеством марочных товаров	Качество не хуже или даже лучше, чем у традиционных брендов; в рекламе представлено как более высокое	С функциональной точки зрения не хуже, чем у брендов-лидеров, но отсутствуют характеристики продукта, которые связаны с формированием имиджа и не создают дополнительных полезных свойств
Разработка и совершенствование продукта	Отсутствует; контракт на производство продукта заключается с производителем, работающим по устаревшим технологиям	Процесс разработки продукта воспроизводится в обратном порядке: дается заказ производителям, использующим сходные технологии	Значительные усилия затрачиваются на разработку продукции наивысшего качества с применением технологий, сходных с технологиями лидеров, или даже более передовых технологий	Значительные усилия затрачиваются на анализ затрат и результатов, на основе результатов анализа разрабатываются инновации

Окончание табл. 1

	Немаркированные товары	Бренды-имитаторы	Высококлассные розничные бренды	Иновационные предложения
Упаковка	Минимум упаковки, упаковка дешевая	Максимально напоминает упаковку брендов-лидеров	Уникальна; служит основой для дифференциации	Особенная, но сделанная экономно
Размещение в магазине	Худшие места, наименее заметные полки	В непосредственной близости от брендов-лидеров	На самых заметных местах, где они больше всего бросаются в глаза	Обычно представлены на всей торговой площади магазина
Реклама/продвижение	Отсутствует	Часто применяется ценовое стимулирование	Широко рекламируются, но ценовое стимулирование применяется редко	Реклама магазина в целом, а не собственной марки, обычная схема продвижения товаров
Потребительское предложение	Предлагаются в качестве самых дешевых товаров	Предлагаются в качестве товаров, сопоставимых по качеству с традиционными брендами, но по более низким ценам	Предлагаются как самые лучшие продукты на рынке	Предлагаются как самые выгодные товары — по цене немаркированных, но активно по качеству не уступают товарам брендов-лидеров



# ТРАДИЦИОННЫЕ БРЕНДЫ ПОД НАТИСКОМ МАРОК ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

Ежегодный совокупный объем продаж товаров под марками торговых сетей в мире достиг 1 триллиона долларов.

ДВАДЦАТЫЙ ВЕК СТАЛ ВЕКОМ БРЕНДОВ — торговых марок производителей. Если в XIX в. потребители приобретали безымянные товары, производимые местными фабриками, а уровень качества таких товаров не был стабильным, то в XX в. они постепенно переходили на марочные товары мировых производителей — этот список возглавляют товары компаний Coca-Cola, Disney, Johnnie Walker, Johnson & Johnson, Kraft, Levi's, Procter & Gamble, Nestlé, Unilever. Чтобы обеспечить эффективную рекламу своих продуктов, производители этих торговых марок пользовались первыми средствами массовой информации — газетами, афишными тумбами, радио; позднее прибегли к услугам телевидения, а в конце века — Интернета. Бренд был призван донести до покупателей идею «умного шопинга» — торговые марки заслуживают доверия, воплощают постоянный высокий уровень качества и непрерывное совершенствование, и все это при вполне доступных ценах. Сначала покупатели приобретали товары под торговыми марками производителей как символы качества и достатка, марка была знаком товара, заслуживающего доверия. Впоследствии эти марки стали покупать как символы устремлений, как определенные образы, как показатели стиля и уровня жизни.

Товары под торговыми марками производителей доходили до покупателя через компании оптовой и розничной торговли. В XX в. розничные магазины были преимущественно небольшими, особенно по сравнению с их поставщиками, крупными компаниями. Это позволяло производителям марочной продукции получать максимум выгод от продажи качественных новаторских товаров и умелого использования рекламы в средствах массовой информации. В результате они получили власть над каналами сбыта. Производители пользовались этой властью в отношениях с розничными торговыми фирмами: розничные магазины были вынуждены принимать их товары по назначенной цене и на заданных условиях маркетинговой политики<sup>1</sup>. Обычно у розничных магазинов просто не было выбора — они могли или принять эти товары, или отказаться.

## **РОСТ ВЛИЯНИЯ РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ И ИХ ТОРГОВЫХ МАРОК**

В 1970-е гг. положение стало меняться, хотя и медленно, — розничные торговые фирмы приступили к созданию национальных сетей, а некоторые торговые фирмы — Ahold, Carrefour или Metro — даже начали экспансию на международный рынок. В это время набирал силу процесс консолидации отрасли розничной торговли: из отрасли небольших семейных магазинов она превращалась в отрасль компаний мирового уровня. Вдохновленные примером пионеров, розничные магазины, торгующие фасованными потребительскими товарами (ФПТ) — Aldi, Auchan, Costco, Lidl, Makro, Tesco, Wal-Mart, — в конце века один за другим с готовностью погружались в водоворот мирового рынка.

### **Розничные компании стали крупнее компаний-производителей**

В результате роста и укрупнения розничных сетей изменился баланс сил между производителями традиционных брендов и розничными сетями. Если 25 лет назад рядом с крупными производителями фасованных потребительских товаров их клиенты, розничные магазины, казались просто крошечными, то сейчас розничные компании стали крупнее компаний-производителей. Это дает им большое преимущество, и они могут диктовать свои условия поставщикам (табл. 1.1)<sup>2</sup>.

Смещение баланса сил происходит не только в отрасли фасованных потребительских товаров, ведь крупнейшие розничные торговые компании мира реализуют значительные объемы продукции других категорий. Самый яркий пример — компания Wal-Mart, в которой совокупный объем мировых продаж товаров, не принадлежащих к категории фасованных потребительских, превышает 150 млрд долл. Товары, не относящиеся к фасованным потребительским, составляют значительную долю в общем объеме продаж и других гигантов

**Таблица 1.1.** Размер розничных сетей и компаний-производителей

Компания	РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ			ПРОИЗВОДИТЕЛИ	
	Общий объем продаж, млрд долл.	Доля собственных марок сети, %	Объем продаж под собственными марками, млрд долл.	Объем продаж, млрд долл.	Компания
Wal-Mart	316	40	126	75	Nestlé
Carrefour	94	25	24	69	Altria
Metro Group	73	35	26	57	P&G
Tesco	71	50	36	51	Johnson & Johnson
Kroger	61	24	15	50	Unilever
Royal Ahold	56	48	27	33	PepsiCo
Costco	53	10	5	26	Tyson Foods
Target	53	32	17	23	Coca-Cola
Rewe	51	25	13	20	Sara Lee
Aldi	43	95	41	18	L'Oréal
Schwarz Group	43	65	28	18	Japan Tobacco
ITM (Intermarché)	42	34	14	17	Danone

*Источник:* данные агентства M+M Planet Retail за 2005 г.; рейтинг Fortune Global 500 (*Fortune*, 24.07.2006 113–120); расчеты и оценки авторов.

розничной торговли. К ним относятся американские сети Target (38 млрд долл.) и Costco (18 млрд долл.), немецкие Metro (32 млрд долл.) и Rewe (10 млрд долл.), японские Ito-Yokado (18 млрд долл.) и AEON (20 млрд долл.), французские супермаркеты Carrefour (6 млрд долл.), Auchan (17 млрд долл.) и Intermarché (10 млрд долл.), британская сеть Tesco (11 млрд долл.)<sup>3</sup>.

На мировой уровень вышли специализированные розничные магазины Benetton, Best Buy, Fnac, H&M, Home Depot, IKEA, Virgin Superstores, Zara. Этим фирмам удалось занять глобальный сегмент на фрагментированном рынке, где, как казалось, господствовали исключительно местные вкусы. К примеру, игрушки компании Toys «R» Us могут удовлетворить универсальную потребность «все мамы хотят покупать для своих детей все только самое лучшее: высококачественные товары и игрушки, способствующие обучению, игрушки, которые будят воображение, игрушки, которыми просто весело играть». Сейчас эта компания превратилась в гиганта общей стоимостью 11 млрд долл., у нее 1600 магазинов в 30 странах<sup>4</sup>. Компания эффективно использует свои знания о маркетинге, торговых операциях и мерчандайзинге в разных странах, и это дает ее филиалам во всем мире неоспоримое конкурентное преимущество.

## Марки торговых сетей растут быстрее, чем традиционные бренды

Товары под марками торговых сетей появились довольно давно. Более 100 лет предлагают покупателям товары под собственными марками первая роз-

ничная сеть A&P (кофе Eight O’Clock Breakfast Coffee) и английский универсам Marks & Spencer (марка St. Michael). Но, несмотря на эти исключения, собственные марки торговых сетей всегда считались бедными родственниками брендов фирм-производителей, потому что занимали столь малую долю общего рынка, что казалось, что им вряд ли когда-нибудь удастся добиться значимого положения. Поэтому, когда в 1970-е гг. доля рынка, занимаемая марками торговых сетей, неожиданно выросла (и неуклонно продолжает расти), фирмы — производители традиционных брендов оказались к этому не готовы. Особенно поражают примеры в Германии, стране с самой развитой экономикой в Европе: доля собственных марок торговых сетей за последние три десятилетия выросла с 12 до 34%. Потрясающий результат!

Доля собственных марок розничных сетей (используются термины «частные марки», «собственные марки», «марки розничных магазинов» и «марки, принадлежащие дистрибьюторам») значительно выросла и на других рынках. Сейчас товары под собственными марками торговых сетей составляют 20% продаж американских супермаркетов и крупных торговых фирм, значительную долю продаж крупных универсамов, крупных и мелких специализированных магазинов и круглосуточных магазинов товаров повседневного спроса<sup>5</sup>.

Если внимательно проанализировать табл. 1.1, в которой приведены данные о доле продаж товаров под собственными марками для двенадцати самых крупных розничных фирм мира, то можно сделать вывод, что товары под торговыми марками фирм-производителей ждет печальное и безрадостное будущее. За исключением компании Costco, доля собственных марок перечисленных в таблице розничных сетей превышает 20% — столько составляют продажи товаров под марками розничных сетей в общем объеме продаж в США. В отрасли розничной торговли активно идет процесс консолидации, и как следствие эти торговые фирмы мирового уровня растут быстрее, чем рынок в целом.

Более того, практически каждая торговая компания, крупная или мелкая, стремится добиться увеличения продаж товаров под собственными марками. Например, австралийская сеть супермаркетов Coles объявила о намерениях в ближайшем будущем увеличить долю товаров под собственными марками в товарообороте с 13 до 30%<sup>6</sup>. Кроме того, в розничной торговле возникли новые модели, например жесткие дискаунтеры Aldi и Lidl. Эти магазины ориентированы преимущественно на продажу товаров под собственными марками, а товаров под марками производителей стремятся избегать. В США быстро развивающиеся торговые компании Whole Foods и Trader Joe’s также сосредоточены в основном на собственных марках. Дуг Паух, президент компании Trader Joe’s, 80% товаров которой выпускается под собственными марками, по поводу создания компанией собственных продуктов сказал: «Мы могли бы сами распоряжаться своей судьбой»<sup>7</sup>.

Марки торговых сетей продолжали активно расти и в начале XXI в. В табл. 1.2 приведены данные, которые показывают, что общая доля собственных марок торговых сетей в отрасли фасованных потребительских товаров вырастет с 14 до 22%. По мере консолидации доходов розничными фирмами будут расти уже достаточно развитые рынки товаров под марками торговых сетей в Австралии и Океании (ожидается рост более чем на 50%), Северной Америке (более чем на 35%) и Западной Европе (вырастут на 50%). Доля собственных марок торговых сетей на этих рынках часто растет при одновременном снижении продажи товаров под традиционными брендами фирм-производителей. К примеру, в США в 2005 г. объем продаж уксуса под марками торговых сетей вырос на 2%, а компания Heinz оказалась на втором месте и ее продажи товаров данной категории снизились на 10%.

В Японии и странах с развивающейся экономикой ожидается быстрый рост доли товаров под марками торговых фирм, хотя он начнется с более низкой исходной позиции. Отношение потребителей к маркам торговых сетей в этих регионах уже положительное<sup>8</sup>. Так как в странах с развивающейся экономикой наблюдается более активный экономический рост, то и продажи товаров под марками торговых сетей могут достигнуть десятков миллиардов долларов. Скорее всего, эта тенденция сохранится и после 2010 г. В последующее десятилетие по мере активного освоения новых международных рынков розничными компаниями мирового уровня страны с развивающейся экономикой станут основным полем боя между товарами под марками торговых сетей и товарами под традиционными брендами фирм-производителей.

**Таблица 1.2.** Доля товаров под марками торговых сетей в отрасли фасованных потребительских товаров, % продаж

	2000 г.	2010 г. (прогноз)
<b>В мире</b>	14	22
Западная Европа	20	30
Центральная и Восточная Европа	1	7
Северная Америка	20	27
Латинская Америка	3	9
Австралия и Азия	15	22
Япония	2	10
Китай	0,1	3
Южная Африка	6	14

Источник: <http://www.planetretail.net>.

### Собственные марки торговых сетей проникли повсюду

Можно с уверенностью предсказать, какие виды товаров будут лучше всего продаваться под собственными марками торговых сетей: среди продовольственных товаров — молоко, яйца и хлеб, а среди хозяйственных — пакеты

для упаковки продуктов и для мусора, тарелки и чашки, туалетная бумага. Однако крупные, развитые торговые компании смогли разработать заслуживающие доверия собственные марки для товаров даже тех категорий, в которых раньше потребители очень неохотно отказывались от любимых традиционных брендов. В наши дни марки розничных магазинов присутствуют в 95% категорий потребительских товаров<sup>9</sup>. К наиболее быстрорастущим категориям товаров под собственными марками торговых сетей относятся губная помада, увлажняющие средства для лица, детское питание<sup>10</sup>. Даже оптовый магазин с клубной системой скидок Costco, который специализируется на массовой продукции, разрабатывает линию косметических продуктов под собственной маркой.

Все сказанное выше может ввести читателя в заблуждение, и он решит, что под собственными марками торговых сетей выпускаются только фасованные потребительские товары и бакалея. Но это неверно. Лучшие в своей категории розничные и оптовые магазины — Best Buy, Boots, Decathlon, Federated, Gap, IKEA, Home Depot, Lowe's, Office Depot, Staples, Target, Toys «R» Us, Victoria's Secret, Zara — продают значительную долю товаров под собственными марками, а в некоторых случаях исключительно товары собственных марок. Число таких розничных и оптовых фирм, очарованных идеей разработать собственные марки для товаров, продолжает расти, растет и перечень товаров. Мы рассмотрим три примера из разных областей.

*Одежда* — один из самых крупных секторов товаров под собственными марками торговых сетей. Собственные марки розничных магазинов сейчас составляют 45% общего объема продаж предметов одежды в США, за несколько лет этот показатель вырос на 10%. В таких категориях товаров, как женские юбки и детская одежда, доля товаров под собственными марками розничных магазинов превышает 65%<sup>11</sup>. Отчасти это обусловлено громким успехом, которого добились Gap, H&M, The Limited, Zara — эти магазины торгуют исключительно товарами под собственными марками. В ответ на предложение этих специализированных магазинов универмаги высшего класса, например Bloomingdale's и Macy's, также стараются увеличить процент продаж товаров под собственными марками.

Может показаться, что такая категория товаров, как *книги*, не вполне подходит для продажи под собственными марками магазинов. Но сеть магазинов Barnes & Noble к 2008 г. планирует довести долю товаров под собственными марками до 10–12% общего объема продаж. Сначала компания Barnes & Noble публиковала под своей маркой известные книги, а затем перешла к выпуску богато иллюстрированных, подарочных, широкоформатных изданий по садоводству, кулинарии и оформлению дома. В 2002 г. компания отказалась от популярной серии учебных пособий CliffsNotes (которую выпускает издательство John Wiley) и начала издавать собственную серию SparkNotes, назначив на издания этой серии цену на доллар меньше, чем для изданий серии CliffsNotes. В 2003 г. серия класси-

ческой литературы Barnes & Noble, в которой выходили «Приключения Гекльберри Финна» и «Моби Дик», была расширена и стала включать издания в твердых и мягких обложках. Эта серия превратилась в непосредственного конкурента серии современной литературы Modern Library издательства Random House и серии классических книг Penguin Classics издательства Pearson<sup>12</sup>.

Область *финансовых операций* кажется чем-то далеким от мира розничной торговли, но и в этой отрасли в изобилии представлены собственные марки розничных и оптовых фирм. К примеру, рынок кредитных карт под собственными марками торговых сетей переполнен. Розничным сетям позволяют предлагать кредитные карты под собственной маркой магазина фирмы General Electric, Wells Fargo, Citibank, Bank One; сами они управляют всеми кредитными операциями для этих магазинов. Финансовые супермаркеты типа Fidelity и Charles Schwab предлагают покупателям фонды, управляемые третьей стороной, но в то же время продают инвесторам свои собственные фонды.

В результате успеха товаров под собственными марками торговых сетей во всем мире и в разных отраслях мировые продажи товаров под собственными марками торговых сетей сейчас приближаются к показателю *один триллион долларов*. Этот факт нельзя игнорировать.

## МАРКИ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ ПРЕОБРАЖАЮТСЯ

До некоторых пор словосочетание «товары частных марок (розничных сетей)» обычно вызывало в воображении такой образ: на самых нижних полках супермаркета лежит белая упаковка без изысков, на ней большими черными буквами написано «туалетная бумага», «фасоль» или «стиральный порошок». Такие товары считались дешевой и низкосортной заменой чего-то настоящего<sup>13</sup>. Но времена изменились.

## Конкурентоспособное качество марок розничных сетей

В магазинах еще встречаются низкокачественные товары, выпускаемые под маркой розничной сети, но нужно признать, что качество марок розничных сетей значительно возросло. Журнал *Consumer Reports* в своем рейтинге поместил шоколадное мороженое Winn-Dixie выше мороженого Breyers, стиральный порошок Sam's Choice сети Wal-Mart выше знаменитого Tide, а картофельные чипсы сети Kroger счел намного вкуснее, чем чипсы широко известных марок Ruffles и Pringles. В 2005 г. на проводимом ежегодно конкурсе Wine Oscars в Англии вино Premier Cru (марка розничной сети Tesco) стоимостью не более 15 фунтов стерлингов за бутылку было названо лучшим шампанским вином в категории немарочных вин. По результатам слепых

тестов оно побило знаменитые марки Tattingen и Lanson, стоимость которых в два раза выше.

В Германии было проведено исследование, в ходе которого 50 категорий потребительских товаров сравнивались по техническим характеристикам и по качеству<sup>14</sup>. Более чем в половине категорий товары под маркой розничных сетей, относящихся к классу дисконтных (например, Aldi, Lidl), по качеству оказывались ничуть не хуже товаров под торговой маркой производителя, а иногда и превосходили их. Продукты питания Excellent голландской сети супермаркетов Albert Heijn, пищевые полуфабрикаты Select американской сети супермаркетов Safeway, продукты питания и некоторые виды бытовой продукции Sam's Choice сети Wal-Mart, товары марки Royal Request в супермаркетах Vons представители розничной торговли отнесли к высококачественным товарам. А потребители все меньше и меньше рискуют, приобретая эти товары, ведь даже сеть Kroger вышла к покупателям с лозунгом: «Попробуйте, если вам не понравится, вы получите бесплатно товар национальной марки!»

Но розничные сети, не останавливаясь на достигнутом, продолжают ставить перед собой новые цели в плане качества. В 2003 г. Терри Ландгрэн, исполнительный директор (глава) компании Federated, которой принадлежат универмаги Bloomingdale и Macy's, сказал: «Мы можем продавать в наших магазинах под собственной маркой даже самые высокочеловеческие, самые высококачественные, самые дорогие товары». И вот линия Hotel Collection под маркой Charter Club (собственность сети Macy's) включает одеяла по 1350 долл. и наволочки по 275 долл.<sup>15</sup> Компания Gap вывела на рынок марку джинсов «1969», которые в два раза дороже, чем большинство моделей Gap; сеть магазинов The Limited выпустила свою модель джинсов под маркой Seven7, и эта модель конкурирует с джинсами Calvin Klein, Diesel, Hugo Boss<sup>16</sup>.

### **Частная марка — это бренд**

Бренд — смысл нашей роли как потребителей. Мы приобретаем товары определенной торговой марки, потому что они гарантируют качество и одновременно дают некоторое эмоциональное удовлетворение. Если продукт не принадлежит к тому или иному бренду, его привлекательность для покупателя снижается. Однако слово «бренд» не означает, что это должен быть исключительно бренд фирмы-производителя, это может быть бренд того или иного розничного магазина. Именно так произошло в последнее десятилетие: розничные сети стали крупнее, они контролируют многое, связанное с торговлей, поэтому их бренды стали более известными и распространенными, а значит, и более успешными, что обеспечивает необходимый объем инвестиций в разработку и продвижение брендов. Розничные сети сейчас позиционируют свои марки как настоящие бренды, которые становятся более яркими, более эмоционально окрашенными. Эти бренды уже

не подчиняются простым принципам функциональности, которые доминировали при разработке марок розничных сетей десять лет назад.

Представьте изящную стеклянную бутылочку спаржи с элегантным лейблом (нежный молодой месяц) — так выглядит товар под маркой Harvest Moon техасской сети H-E-B, что в корне отличается от традиционных представлений о товарах под марками розничных сетей. Рядом с этой бутылочкой овощные консервы Del Monte выглядят дешевой<sup>17</sup>.

Розничная сеть Decathlon, в которую входит 331 магазин спортивного оборудования, получает доход от продаж в размере 3,5 млрд долл.<sup>18</sup> Сейчас доля товаров под марками сети в товарообороте превышает 50%, а двенадцать лет назад на эти товары приходилось 33% торгового оборота<sup>19</sup>. Компания Decathlon разработала семь собственных марок, рассчитанных на мощное эмоциональное воздействие. Идея этих брендов такова: «Мы сами страстно увлекаемся спортом и, разрабатывая эти марки, постарались отразить отношение к спорту наших покупателей». В основе концепции каждой такой эмоционально заряженной марки лежит определенная стихия. Например, марка Tribord посвящена воде — это товары для дайвинга, парусного спорта, виндсерфинга; марка Quechua предназначена для занятий горными видами спорта — горные лыжи, скалолазание, горные походы. Все это частные марки самого магазина, и с их помощью сеть Decathlon успешно конкурирует с поставщиками других брендов, например с Nike.

Пожалуй, лучшим примером будет шведская торговая розничная сеть IKEA, продающая мебель и товары для дома. Для многих людей магазин стал настоящим наставником в том, что касается их стиля жизни, если не самой жизни. В среднем в день в магазины IKEA приходят 1,1 млн человек, и большинство из них считают посещение магазина развлечением, а не рутинной обязанностью. В магазины IKEA люди идут целенаправленно и не стесняются горячо проявлять покупательскую лояльность. «IKEA освобождает меня, я становлюсь тем, кем хочу быть», — замечает один румынский покупатель. А вот что говорят американские покупатели: «Половина вещей в моем доме из магазина IKEA, хотя до ближайшего магазина шесть часов езды». При такой лояльности неудивительно, что норма прибыли в магазинах IKEA составляет 10%, это один из лучших результатов среди мебельных магазинов и выше, чем у американских конкурентов Pier 1 (5%) и Target (8%). Однако у сети IKEA при этом остается значительный потенциал роста. Генеральный директор IKEA Андерс Дальвиг говорит, что известность бренда компании намного превосходит ее размеры<sup>20</sup>.

Инициативы по созданию потребительской стоимости при помощи марок розничных сетей проявляют не только американские и европейские компании. Убедительный пример на зарождающемся рынке — южноафриканская розничная сеть Cape Union Mart, торгующая товарами для активного отдыха. У компании есть филиалы в ЮАР, Ботсване и Намибии, 80% объема продаж

приходится на собственные марки сети. Сеть Cape Union Mart разработала продуманную линию из трех собственных марок, предназначенных для разных сегментов рынка: K-Way — престижная марка спецодежды и оборудования, Old Khaki — модная коллекция одежды, стилизованной под рабочую, Cape Union — основной бренд, товары высокого качества, но не подходящие для путешествий.

Сеть Cape Union Mart значительно повышает потребительскую стоимость собственных марок, делая удивительным процесс совершения покупок. Оборудование можно испытать на специальной стене для скалолазания, установленной внутри помещения, и в пещере. В обувном отделе на заднем плане по камням журчит настоящий 12-метровый водопад, который образует фон. Звук текущей воды успокаивает и пробуждает воспоминания о походах с палаткой, о бушующих реках, а это подчеркивает основную тему бегства от стрессов. Безотказно действуют на покупателей комнаты, имитирующие разные погодные условия: одна предназначена для испытания водонепроницаемой одежды под дождем, а другая — для проверки одежды и обуви в экстремально холодных условиях (морозная и ветреная погода при  $-15^{\circ}\text{C}$ ). Директор по дизайну компании Cape Union Mart Кен Лазарус говорит, что в магазине «предлагаются высококачественные товары собственных марок по умеренным ценам, а процесс совершения покупок мы делаем ярким и запоминающимся; благодаря этому сочетанию сеть Cape Union Mart смогла создать успешную модель розничной торговли, более успешную по сравнению с другими магазинами, продающими сопоставимые товары под торговыми марками фирм-производителей»<sup>21</sup>.

## МАРКИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ ПОЛУЧАЮТ ПРИЗНАНИЕ БОЛЬШИНСТВА

Покупатели не могли не заметить, как преобразились собственные марки розничных магазинов. Усовершенствовав свои бренды, розничные сети сделали их приемлемыми для больших групп потребителей: 2/3 покупателей *во всем мире* считают собственные марки супермаркетов достойной альтернативой другим маркам<sup>22</sup>.

### Покупка товаров под марками торговых сетей как «умный шопинг»

Потребители все чаще намеренно стремятся приобретать именно товары под собственными марками торговых сетей, что вполне согласуется с их положительным отношением к этим товарам. В 2001 г. 45% покупателей были готовы перейти на товары под марками розничных магазинов, а в 1996 г. этот показатель составлял 31%. Почти 70% покупателей, которые делают покупки для всей семьи, пожелали, чтобы ассортимент товаров под марками торговых сетей был таким же широким, как ассортимент товаров

традиционных брендов. А 54% покупателей говорят, что они планируют приобретать больше товаров под марками розничных торговых сетей<sup>23</sup>.

Учитывая такое изменение покупательских установок, неудивительно, что практически каждая семья в США, Великобритании и Германии приобретает товары под марками торговых сетей. Некоторые из этих изменений в покупательском поведении оказались очень тонкими. К примеру, раньше потребители неохотно покупали одежду под марками супермаркетов. За пять лет работы в Великобритании сеть Asda добилась, что каждый третий британец теперь покупает одежду в супермаркетах — раньше показатель составлял 8%<sup>24</sup>. Благодаря этому компания смогла стать крупнейшим розничным магазином одежды в Британии. Остались позади времена, когда собственные марки розничных магазинов выглядели «гадкими утятами» по сравнению с более шикарными и разрекламированными соперниками — товарами традиционных брендов<sup>25</sup>.

Раньше товары под собственными марками торговых сетей в основном были предназначены для малообеспеченных категорий населения. И хотя и сегодня бедные люди чаще, чем другие категории потребителей, покупают товары под розничными марками, можно заметить, что эти товары приобретают и вполне состоятельные потребители<sup>26</sup>. Растет число людей, которые считают «умным шопингом» покупку товаров под марками розничных сетей сопоставимого (по общему мнению) качества по более низким ценам вместо того, чтобы позволять себя обдирать производителям, чьи марочные товары продаются по раздутым ценам. Немцы называют эту тенденцию «блестящая прижимистость» (быть прижимистым — это «блеск»).

Но такого рода умный шопинг не ограничивается фасованными потребительскими товарами. Только в Германии магазины Aldi ежегодно продают потребительских товаров длительного пользования более чем на 6 млрд долл., и это один из ведущих распространителей компьютеров и походного оборудования<sup>27</sup>. Немецкий розничный магазин электроники Saturn в качестве слогана выдвинул лозунг «Geiz ist Geil» («Экономить соблазнительно»), а если ввести этот слоган в строку запроса в поисковой системе Google, то система в ответ находит 739 тыс. ссылок<sup>28</sup>. Дисконтный розничный магазин электроники Media Markt выбрал слоган «Ich bin doch nicht blöd» («Я же не идиот»). Газета *Financial Times* отмечает, что в торговле модной одеждой «шопинг сегодня — это воплощение умного потребительства... возникло что-то вроде соревнования, когда те, кто не может найти вещь с более выгодным соотношением цены и качества, попадают в отстающие»<sup>29</sup>.

Эта тенденция, когда приобретение товаров под собственными марками розничных сетей превращается в умный шопинг, наблюдается и в торговле модной одеждой. Сети, подобные Target (предлагает свою коллекцию одежды Mizrahi) и Zara, работают на феномен «последняя мода по доступной цене». Даже дисконтный гигант Wal-Mart получает большие выгоды от этой

тенденции, хотя и в меньшей степени, чем Target, поскольку у 18% покупателей Wal-Mart годовой доход семьи превышает 70 тыс. долл.<sup>30</sup>

В результате собственные марки торговых сетей получили широкое признание: теперь эти товары покупают люди, движимые чем-то большим, чем просто желание экономить. Покупатели товаров под марками торговых сетей обнаруживаются во всех социальных слоях населения и для всех категорий товаров. Это в первую очередь вдумчивые покупатели, которые сопоставляют товары под марками фирм-производителей и розничных магазинов; на этих покупателей сложнее воздействовать через рекламу, и они гордятся своей способностью самостоятельно принимать решения<sup>31</sup>.

### Успех марок торговых сетей не говорит об экономическом спаде

Хотя доля товаров под марками торговых сетей во всех странах с развитой экономикой значительно выросла за последние 20–30 лет, траектория этого роста не представляет собой прямую линию. Наоборот, часто высказывалась точка зрения, что покупка товаров под марками торговых сетей обычно активизируется в периоды экономического спада. Профессор из Гарварда Джон Куэлч утверждал: «Обычно в периоды, когда экономика больна, люди начинают покупать больше товаров под марками торговых фирм, а когда экономика укрепляется, эта тенденция снова идет на спад»<sup>32</sup>. В журнале *Economist* отмечается, что в течение длительного времени потребители рассматривали товары под марками торговых сетей как «дешевую, но низко-сортную замену чего-то настоящего: в периоды экономического спада покупатели их сметают, а как только экономика выздоравливает, их снова перестают брать в расчет»<sup>33</sup>. Немецкий еженедельный журнал *Stern* писал: «Чем труднее времена, тем больше процветает Aldi»<sup>34</sup>. Таким образом, опыт прошлых лет наводил на мысль, что покупка товаров под марками торговых сетей — это признак экономического упадка.

Систематическое исследование данных по США, Великобритании, Германии и Бельгии за несколько десятилетий в самом деле показывает, что доля товаров под марками торговых сетей растет во время экономических спадов и уменьшается в периоды экономического роста<sup>35</sup>. Однако эти изменения носят асимметричный характер. Доля товаров под марками торговых сетей во время экономического спада действительно растет быстро и в большом числе секторов, но в последующую фазу экономического цикла она не падает до прежнего уровня. На самом деле чистый прирост доли товаров под собственными марками торговых сетей не уравновешивается полностью ее чистым сокращением в период экономического роста. Часть прироста доли товаров под марками торговых сетей, имевшего место в период спада, *остается неизменной*, что связано с обучением потребителей. В период спада потребители узнают, как улучшилось качество товаров под марками торговых сетей, и значительное число покупателей остаются вер-

ными товарам под марками торговых сетей даже в период, когда нет необходимости экономить. Собственные марки торговых сетей продолжают уверенно двигаться вперед, на новый виток цикла экономического развития.

### **От лояльности брендам производителей к лояльности определенному магазину**

Все больше потребителей принимают товары под марками торговых сетей и отказываются от хорошо известных торговых марок производителей. Исследование образа жизни в Америке показало, что в 1975 г. 66% покупателей в возрасте 20–29 лет утверждали, что предпочитают покупать хорошо известные марки, а в 2000 г. так говорили уже 59% покупателей<sup>36</sup>. Но более удивительно, что число таких потребителей среди людей в возрасте 60–69 лет снизилось за этот период с 86 до 59%. В ходе другого исследования потребительского поведения в США (охватывало не связанные между собой категории товаров — бакалея, одежда, игрушки и потребительская электроника) было выявлено, что за 15 лет в десяти из пятнадцати категорий товаров, включенных в исследование, покупатели постепенно становились все менее лояльными по отношению к традиционным брендам<sup>37</sup>.

Однако это не означает, что покупательская лояльность ушла в прошлое, как часто делают вывод на основании этих данных. Потребители могут проявлять лояльность и проявляют ее, но это не обязательно должна быть лояльность лишь по отношению к торговым маркам производителей. Все больше потребителей проявляют лояльность в первую очередь по отношению к отдельным магазинам. Магазины Whole Foods в США, De Vijnkorf в Нидерландах, Marks & Spencer в Великобритании, Auchan во Франции, El Corte Inglés в Испании, Delhaize в Бельгии, Loblaws в Канаде, Aldi в Германии становятся предметом активных проявлений лояльности со стороны больших групп покупателей. И в результате, если надо заменить кран на кухне, большинство покупателей в первую очередь думают о лидере в области розничной торговли Home Depot и лишь потом о компаниях — ведущих производителях товаров известных торговых марок, например American Standard или Kohler. Нет, потребители не стали более «ветренными» в своих пристрастиях. Просто теперь покупатели соблюдают верность не отдельным торговым маркам производителей, а компаниям розничной торговли. И собственные марки розничных магазинов, будучи свидетельством уникальности того или иного магазина, помогают создать у покупателей желание быть верным магазину и постоянно поддерживать это желание.

Изучая покупательскую лояльность по отношению к торговым маркам производителей и сравнивая ее с покупательской лояльностью по отношению к определенным магазинам для целого ряда товаров и на примере потре-

бителей, живущих на четырех континентах, мы обнаружили следующее: около трети потребителей соблюдают верность определенному магазину, половина покупателей верны определенным торговым маркам производителей, а оставшиеся колеблются<sup>38</sup>.

Однако по категориям товаров обнаруживаются значительные различия. В сфере товаров для личной гигиены лояльность определенным магазинам меньше, чем в таких категориях, как товары для дома, продукты питания, напитки. Маркетинговая политика по отношению к товарам для личной гигиены в большей степени опирается на характерный имидж, и в результате покупатели выбирают определенные товары конкретных брендов.

## АТАКА НА ТОРГОВЫЕ МАРКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Итак, покупатели положительно отреагировали на все предшествующие разработки в сфере торговых марок розничных фирм. Это ставит производителей торговых марок в крайне затруднительное положение: они должны увеличить прибыльность своих брендов и добиваться их быстрого и значительного роста. В опросе AC Nielsen лишь 29% американских потребителей согласились с тем, что высокая цена на товары традиционных брендов оправдана, а 16% выразили уверенность, что торговые марки розничных магазинов по качеству уступают торговым маркам производителей<sup>39</sup>. Марки розничных магазинов, кажется, больше не вызывают ассоциаций с бедностью и низким социальным положением: лишь 6% потребителей заявили, что они испытывают дискомфорт, если кто-то видит в их доме товары с марками розничных магазинов.

Если раньше консолидация средств массовой информации при фрагментированном состоянии сетей сбыта создавала благоприятные условия для зарождения торговых марок производителей и способствовала их подъему, то теперь положение иное: медиаканалы разрознены, а сети сбыта консолидированы. Теперь производителям намного сложнее обращаться напрямую к потребителям через средства массовой информации, да и стоит это намного дороже.

В то же время доступ к большей части покупателей сейчас в любой стране контролируется небольшой группой розничных фирм. Сегодня именно они, а не только телевидение, как раньше, стали настоящими каналами массовой коммуникации с потребителями. Помимо того, что их собственные марки создают реальную угрозу торговым маркам производителей, розничные компании сегодня обладают достаточным могуществом, чтобы получать значительную долю прибыли экономической системы в целом.

## Прибыль переходит к розничным фирмам

Исследование компании Boston Consulting Group наглядно показывает, какое перераспределение прибыли последует за ростом рынка товаров под собс-

твенными марками торговых сетей и консолидацией розничной торговли в американской бакалейной отрасли<sup>40</sup>. В 1996–2003 гг. доля розничных фирм в общем объеме прибыли (производителей и розничных фирм) выросла на 5%, а их доля в *общей прибыли в экономической системе* превысила 50%. За этот период общая капитализация рынка производителей выросла на 4%, а индекс S&P 500 вырос на 19%. В 1982–2000 гг. в британской отрасли производства продуктов питания доля собственных марок торговых сетей увеличилась с 25 до 45%, а доля прибыли розничных компаний выросла с 18 до 38%, но одновременно доля прибыли производителей в общем объеме прибылей в отрасли сократилась на 20%<sup>41</sup>.

Будущее несет производителям больше новых проблем, особенно если в США будут наблюдаться те же тенденции, что и в Европе, где рынки марок торговых сетей были традиционно более развиты. Несмотря на искушенность розничных компаний США, американский рынок марок торговых сетей перестал быть ведущим, хотя большинство менеджеров американских ритейлеров уверены в его первенстве. Чтобы проиллюстрировать это утверждение, на рис. 1.1 мы изобразили ситуацию с собственными марками торговых сетей в 31 стране. На графике показано соотношение *реальной* доли собственных марок торговых сетей и их доли, *прогнозируемой* исходя из состояния экономики страны. Если страна на графике расположена выше диагональной линии, это указывает на то, что действительная доля собственных марок торговых сетей в этой стране *выше* прогнозируемой<sup>42</sup>. Положение ниже диагонали говорит о слабых успехах: реальная доля собственных марок торговых сетей *ниже* прогнозируемой.

График показывает, что в США собственные марки торговых сетей добились меньшего успеха, чем это прогнозировалось исходя из экономических характеристик. Почему?<sup>43</sup> Один из факторов — огромная территория США и высокоразвитая экономика. Это всегда было выгодно для производителей традиционных брендов, которые при помощи рекламы в национальных средствах массовой информации могли распространять информацию о своей продукции среди очень широкой аудитории. Ведь возникновение крупных розничных сетей, имеющих магазины по всей стране, — это относительно недавнее явление. Даже в наши дни многие американские сети супермаркетов и аптек остаются региональными. Потому концентрация фирм розничной торговли в США намного меньше, чем во многих других развитых странах. К примеру, общая доля рынка пяти ведущих розничных фирм, торгующих бакалейными товарами, в США составляет менее 30%, а в Германии 68%. Благодаря этому производители традиционных брендов имеют значительные преимущества, они могут охватить разные категории потребителей (например, с помощью рекламы) и тем самым добиться эффекта масштаба.

Более того, в США розничным маркам уделялось меньше внимания со стороны руководства, чем в Европе. Причинами такого невнимания