

РИТЕЙЛИЗАЦИЯ

КАК ВЫЖИТЬ В ЭПОХУ ДИКТАТА
РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ, ИСПОЛЬЗУЯ СИЛУ
И ВЛАСТЬ РИТЕЙЛЕРОВ
НА БЛАГО СВОЕГО БИЗНЕСА

ДОНОРЫ: ЛАРС ТОМАССЕН, КИТ ЛИНКОЛН,
ЭНТОНИ ЭКОНИС



ДОБРАЯ КНИГА

ISBN 978-5-98124-275-5



В мире, где господствуют розничные сети, «Ритейлилизацию» должны прочитать маркетологи каждой компании и их партнеры из рекламных агентств. Эта книга предлагает читателю факты, а не вымысел. Выводы, сделанные авторами, основаны на реальной ситуации и не служат рекламным целям. Если успех вашей компании зависит от розничных продаж, то «Ритейлизация» станет для вас источником ценного опыта независимо от того, что вы продаете.

АЛЛЕН РОЗЕНШАЙН, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА BBDO WORLDWIDE

Спрячьте эту книгу подальше от своих конкурентов! «Ритейлизация» дает замечательную возможность по-новому взглянуть на развитие частных розничных марок.

МАРТИН ЛИНДСТРОМ, ЭКСПЕРТ В ОБЛАСТИ БРЕНДОВ,
АВТОР КНИГ «ЧУВСТВО БРЕНДА» (BRANDSENSE) И
«ДЕТСКИЙ БРЕНДИНГ» (BRANDCHILD)

«Ритейлизация» привлекает всеобщее внимание к вопросу о власти ритейлеров на рынке. Книга интересна тем, что приводит факты, цифры и убедительные аргументы. Слава богу, что вывод один: брендам необходимы розничные сети, а розничным сетям – бренды.

МАЙКЛ БОЛК, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ РЕКЛАМНОГО
АГЕНТСТВА AMV BBDO В ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Главное отличие этой книги от остальных книг по маркетингу брендов заключается в том, что она делает основной акцент на покупателе и покупательском поведении, а не на потребителе и модели потребления товаров. «Ритейлизация» – это интересный материал для чтения, подкрепленный результатами исследований и многочисленными примерами из практики компаний.

БРЭД ВАН АУКЕН, ЛЕКТОР, ПИСАТЕЛЬ, КОНСУЛЬТАНТ,
АВТОР КНИГИ «ПАМЯТКА ПО УПРАВЛЕНИЮ БРЕНДАМИ»
(THE BRAND MANAGEMENT CHECKLIST)

«Ритейлизация» обогатит ваш ум и убедит пересмотреть ваши прежние взгляды на эффективное маркетинговое планирование. Если сегодня вы не примете основную концепцию этой книги за основополагающую истину и не начнете претворять ее в жизнь, возможно, завтра вы будете вынуждены вести борьбу за выживание на рынке.

РИЧАРД НАТАН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ
RTC WORLDWIDE

Одна из удивительных особенностей данной книги – это наличие огромного числа аналогий и примеров, взятых из всемирной практики. В содержании «Ритейлизации» я чувствую силу и власть.

МАРТИН ВЕСТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ASHDOWN GROUP

Чтение «Ритейлизации» поистине воодушевляет. Это замечательное повествование, содержащее множество ситуаций и примеров, оно отличается пронизательностью и глубиной. И что важнее всего, приводя убедительные и сильные аргументы, авторы открывают глаза на совершенно иную реальность, ту, с которой сталкиваются компании сегодня. Более того, книга предлагает читателю принципиально новый подход к маркетинговому мышлению и его инструментам.

ЙЕНС КАРСТЕН НИЛЬСЕН, ШКОЛА БИЗНЕСА В КОПЕНГАГЕНЕ

В «Ритейлизации» говорится о том, что смещение власти в пользу розничных сетей влияет на рыночное пространство в целом. Книга поднимает очень важный вопрос для маркетологов. Она послужит толчком к тому, чтобы изменить их подход к маркетингу.

МИГЕЛЬ БРЕНДЛЬ, КАНДИДАТ НАУК, ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ МАРКЕТИНГА,
БИЗНЕС-ШКОЛЫ INSEAD, ДИРЕКТОР ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ЦЕНТРА
ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК ПРИ БИЗНЕС-ШКОЛЕ INSEAD

РИТЕЙЛИЗАЦИЯ

ЛАРС ТОМАССЕН, КИТ ЛИНКОЛН, ЭНТОНИ ЭКОНИС

**КАК ВЫЖИТЬ
В ЭПОХУ ДИКТАТА РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ,
ИСПОЛЬЗУЯ СИЛУ И ВЛАСТЬ РИТЕЙЛЕРОВ
НА БЛАГО СВОЕГО БИЗНЕСА**



ДОБРАЯ КНИГА
Москва 2008

УДК 111.339.1

Т 56 ТОМАССЕН Л. и др.

РИТЕЙЛИЗАЦИЯ / ЛАРС ТОМАССЕН, КИТ ЛИНКОЛН, ЭНТОНИ ЭКОНИС; ПЕР. С АНГЛ. — М.: ИЗДАТЕЛЬСТВО «ДОБРАЯ КНИГА», 2008. — 352 С.

ISBN 978-5-98124-275-5

ПЕРЕВОД С АНГЛ.: И. СУЛЕЙМАНОВА
ВЕДУЩИЙ РЕДАКТОР: А. БОГОСЛОВСКИЙ
РЕДАКТОР: Е. КОЧАНОВА
КОРРЕКТОРЫ: Л. ТАРАСОВА, Л. ШАНИНА
ВЕРСТКА: Н. ОСЬКИН
СОСТАВИТЕЛЬ УКАЗАТЕЛЕЙ: В. МАРКОВА

Сегодня на смену власти и эпохе брендов медленно, но верно приходит власть ритейлеров, контролирующих рынки сбыта и диктующих свои условия даже самым влиятельным компаниям мира. Компании-производители испытывают давление не только со стороны требовательных покупателей, но и со стороны глобальных розничных сетей. В нашем ритейло-центричном мире рушатся устои классического маркетинга, и бизнесу нужны новые инструменты для выживания на высококонкурентных рынках.

Ритейлизация убедит вас мыслить по-новому и эффективно перестраивать весь ваш бизнес и политику управления брендом в условиях возрастающего давления со стороны розничных торговых сетей. Она радикально изменит ваше представление об инструментах маркетинга, поможет увеличить продажи, научит вас понимать сложные процессы, происходящие в современной розничной торговле. Вооружившись новыми технологиями и приемами, вы сможете эффективно влиять на каналы розничной торговли, строить успешные отношения с торговыми сетями и добиваться своего в переговорах с самыми жесткими и бескомпромиссными ритейлерами, используя силу и власть розничных сетей на благо своей компании.



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ДОБРАЯ КНИГА»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650-44-41

Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: [http:// www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, любой части этой книги запрещены без письменного разрешения владельцев авторских прав.

СДЕЛАНО В РОССИИ.

ISBN 978-5-98124-275-5

© Lars Thomassen, Keith Lincoln and Anthony Aconis, 2006

© Издание на русском языке, перевод на русский язык.

Издательство «Добрая книга», 2007

СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРОВ • 15

ПРЕДИСЛОВИЕ: В БОРЬБЕ ЗА ВЫЖИВАНИЕ • 19

1. РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.

ПЕРВОЕ НАСТУПЛЕНИЕ: БОРЬБА ОБОСТРЕАЕТСЯ • 29

Добро пожаловать в век розничной торговли! • 30

Инерция брендов • 33

Большому кораблю — большое плавание • 36

Мировой гипермаркетинг • 40

Тайный заговор • 41

Глобальная гомогенизация • 42

Всеобщие любимцы • 45

Розничная торговля —
главный приоритет для всех • 47

2. ЭПОХА ПОКУПАТЕЛЯ. ВТОРОЕ НАСТУПЛЕНИЕ — ДАВЛЕНИЕ УСИЛИВАЕТСЯ • 49

Мы покупаем, следовательно, мы существуем! • 50

Как правильно сформировать торговое
предложение? • 53

Власть покупателя • 59

Шесть секунд • 62

3. ЧАСТНАЯ ДИЛЕММА: ТРЕТИЙ ФАКТОР ДАВЛЕНИЯ • 65

Международное исследование
вопросов ритейлизации-2005 • 68

Бренд: заменимый или незаменимый? • 69

Торговые марки, представленные на полках • 70

Возникновение и развитие частных
торговых марок • 72

Больше никаких товаров-подражателей! • 76

- Что мы понимаем под качеством? • 79
- Упущенный сбыт производителей • 81
- Точка контакта • 84
- Кола от Tesco • 87
- Снова под давлением • 89
- Коммерческий успех частных марок • 92

4. НОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СРЕДА: ЧЕТВЕРТЫЙ ФАКТОР ДАВЛЕНИЯ — ПЕРЕОЦЕНКА РОЛИ • 95

- Старые добрые времена • 95
- Как производителю справиться с ситуацией • 106

5. РИТЕЙЛИЗАЦИЯ: ОСВОБОЖДАЯСЬ ОТ ДАВЛЕНИЯ • 109

- Так что же представляет собой ритейлизация? • 111
- Формирование продаж (сбыта) • 112
- Латте от Armani • 115
- Яблочный опыт • 116
- AIDA или ADIA? • 118
- Купи меня! Попробуй меня! • 121
- Соответствуя условиям розничной торговли • 124

6. ПАКЕТ ДЛЯ ПЕРЕЛИВАНИЯ КРОВИ: ЗНАКОМСТВО С РИТЕЙЛИЗАЦИЕЙ • 127

- Вы готовы к ритейлизации? • 132

7. ШАГ 1: РЫНОЧНАЯ НИША — ГДЕ МЫ ФОРМИРУЕМ ПРОДАЖИ (СБЫТ)? • 135

- Ключевые моменты • 135
- Точка отсчета • 136
- Где? • 137
- Кому принадлежит рыночная ниша? • 140
- Успех розничного бизнеса • 141
- Собственный канал дистрибуции • 143
- Обновление рыночной ниши • 145
- Кооперенция • 146

- В постели с врагом • 148
- Кооперенция для всех • 150
- Точка дохода • 153
- Ваши основные действия на данном этапе • 153

8. ШАГ 2: КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА — У КОГО МЫ ОТНИМАЕМ ПРОДАЖИ (СБЫТ)? • 155

- Ключевые моменты • 155
- Гладиаторы • 156
- Наш бизнес — завоевывать покупательское предпочтение • 158
- Построение бизнеса на чужих ошибках • 161
- Постоянное превосходство в области инноваций • 165
- Формирование выбора в тех продуктовых категориях, где он отсутствует • 168
- Итак, наш бизнес — завоевывать покупательское предпочтение • 172
- Ваши основные действия на данном этапе • 173

9. ШАГ 3: ПОКУПАТЕЛЬ — КТО СТИМУЛИРУЕТ НАШИ ПРОДАЖИ (СБЫТ)? • 175

- Ключевые моменты • 175
- Кто и как? • 176
- Можете ли вы рассчитывать на потребителя? • 179
- Покупатели диктуют правила • 181
- Добро пожаловать в эпоху покупателя • 185
- Я люблю шопинг • 187
- Кто такие покупатели? • 189
- Бизнес, ориентированный на потребности людей • 191
- Формируйте желания, а не потребности • 194
- Вы взаимодействуете с ситуидуумами, а не с индивидуумами • 199
- Покупатель • 203
- Ваши основные действия на данном этапе • 204

10. ШАГ 4: КОНЦЕПЦИЯ ПРОДУКТА — ЧТО ФОРМИРУЕТ ПРОДАЖИ (СБЫТ)? • 205

- Ключевые моменты • 205
- Бренд есть у всех, продукт есть у немногих • 207
- Искусство формировать спрос • 209
- Что формирует наши продажи (сбыт)? • 211
- Решайтесь! • 213
- Имейте четкое представление о том, чего вы хотите • 214
- Создайте уникальное торговое предложение • 216
- Продукт должен выделяться • 220
- Совершенствуйте продукт снова и снова • 222
- Расширяйте возможности вашего продукта • 226
- Действуйте разумно • 227
- Индивидуализируйте свой продукт • 230
- Сформируйте устойчивый спрос • 232
- Совершите революцию! • 233
- Ваши основные действия на данном этапе • 234

11. ШАГ 5: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НА РОЗНИЧНОМ УРОВНЕ — КАКИМ ОБРАЗОМ МЫ ФОРМИРУЕМ ПРОДАЖИ (СБЫТ)? • 235

- Ключевые моменты • 235
- Создание условий для покупателя • 237
- Воздействие на продажи (сбыт) • 241
- Любите меня! • 242
- Ваш продукт должен быть новым и современным • 245
- Расширяйте представление о продукте • 249
- Объедините два момента истины • 253
- Будьте предельно ясными, заинтересовывайте • 256
- Воздействие на розничном уровне • 259
- Ваши основные действия на данном этапе • 260

12. ШАГ 6: КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИЙ — КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОДАЖ (СБЫТА)? • 263

- Ключевые моменты • 263
- Забывая о важном • 263
- Два момента • 266
- Розничная стратегия • 268
- Наша реальность • 271
- Мужья приходят и уходят • 273
- Трайвертизация — формирование интереса через первое впечатление о продукте • 274
- Buzz. Создание шумихи • 279
- Компания Н&М умеет заставить людей заговорить о себе • 282
- Субкультуризация — формирование интереса через субкультуру • 284
- Хип-хоп для бренда • 287
- Коммунизация — формирование интереса через создание сообществ • 290
- Хирургия для бренда • 292
- Стратегия — в творчестве; стратегия — в исполнении • 295
- Ваши основные действия на данном этапе • 296

13. ШАГ 7: УЛУЧШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ — СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОДАЖ (СБЫТА) • 297

- Ключевые моменты • 297
- Компания, ориентированная на розничные условия • 299
- Интересуйтесь! • 301
- Дайте волю творчеству! • 304
- Производите! • 306
- Задействуйте каждого! • 307

Обсуждайте! • 309

Действуйте! • 311

Начните ритейлизацию! • 313

Ваши основные действия на данном этапе • 314

14. ПРИСТУПАЙТЕ К РИТЕЙЛИЗАЦИИ: ВОССТАНОВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА И ВЛАСТИ БРЕНДА • 315

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. РИТЕЙЛИЗАЦИЯ: РЕЗЮМЕ • 323

ССЫЛКИ НА ИСТОЧНИКИ • 325

УКАЗАТЕЛЬ ИМЕН • 339

УКАЗАТЕЛЬ КОМПАНИЙ, БРЕНДОВ И ПРОДУКТОВ • 342

ОБ АВТОРАХ • 349

ПРЕДИСЛОВИЕ: В БОРЬБЕ ЗА ВЫЖИВАНИЕ

Представьте, что вы стоите у подножия огромной горы, состоящей из брендов. По отдельности бренды теряют свои очертания и индивидуальность и постепенно деформируются до неузнаваемости. И в самом центре этого массива находится *ваш бренд*.

Это действительность, с которой сталкивается большинство фирм-производителей. Они — часть горы. Они борются за выживание, за свою индивидуальность, свои продажи.

В наши дни управление брендом — это тяжелая работа, в которой больше нет былой привлекательности и изысканности. Эта работа требует колоссального напряжения, работа, основная цель которой — выживание в борьбе:

- с розничными сетями;
- с покупателями;
- с частными торговыми марками;
- со средствами массовой информации.

Первый фактор, с которым сталкиваются производители, — это *розничные сети*. Мы стоим на пороге новой эпохи, наступление которой неизбежно. Это эпоха розничной торговли. В настоящее время крупнейшая розничная сеть в мире в несколько сотен раз превышает масштабы любого

производителя марочного товара, поэтому очевидно, кому принадлежит власть на рынке. То, что несколько розничных сетей удерживают 75% рынка в определенном сегменте, в то время как доля фирм-производителей составляет менее 1%, — еще одно доказательство того, что власть принадлежит ритейлерам. Когда совокупный потребительский спрос определяют закупщики нескольких розничных сетей, становится ясно, в чьих руках сосредоточена власть. Раньше мы жили в мире, в котором бренды обладали всеобъемлющей властью, однако на смену брендам медленно, но неумолимо приходят розничные сети.

Фирмы-производители имели большой вес, маркетинговую власть и управляли всеми инновациями. Так было раньше. Сегодня размахом (все более глобальными масштабами воздействия на потребителей и неисчерпаемым инновационным потоком) отличаются розничные сети. Компаниям необходимы продажи, но имеют ли они возможность продавать? Производители оказались под прессом.

Рассматривая первый фактор, под «горой» мы понимаем торговую полку: торговую полку как место встречи с покупателем в супермаркете, концептуальном магазине или Интернете. Когда-то полка была тем пространством, где мы с гордостью демонстрировали свои бренды. Сейчас это место, за которое мы боремся. Это место, откуда нас запросто могут вытеснить. Сегодня мировые розничные сети стали крупнее, динамичнее и влиятельнее, чем когда-либо за свою историю. О причинах этого мы расскажем позднее. Нравится нам это или нет, но на сегодняшний день условия, диктуемые ритейлерами, влияют на все наши деловые и коммерческие решения.

Ведя борьбу за выживание, мы оказались в новом мире. Разумеется, в нем есть крупная и мелкая рыба. И самая крупная рыба из всех — глобальная розничная сеть. Новое поколение крупных розничных сетей множится и крепнет. Ритейлеры могут решать, плавать ли им вместе с «мелкой рыбой» или лучше проглотить ее. Под «мелкой рыбой» мы подразумеваем бренды. Было время, когда по своей величине некоторые

из них были равны самой «крупной рыбе». Сейчас они стали всего лишь тенью и тусклым и бесцветным отражением своего некогда невероятного успеха. Возникли условия, когда «большой рыбе» позволили захватить власть в океане. Она стремительно росла, развивала свои навыки и способности и превосходно ориентировалась в окружающей обстановке. Розничные сети изучили потребности своих покупателей и предложили им более выгодные условия. Но такая погоня за прибылью обошлась им дорого — ущемленные в своих интересах производители начали борьбу.

Второй фактор — это отношения с *покупателем*. Мы стали свидетелями любопытного явления — потребители превратились в покупателей! Но это уже не те покупатели, которые легко поддавались влиянию и робко шли на поводу у средств массовой информации, рассказывавших как, когда и где совершать покупки. Сейчас покупатели имеют собственные убеждения, принимают самостоятельные решения. Они — короли и королевы современного шопинга. Добро пожаловать в век покупателя!

Нынешние покупатели — это люди, которые испытывают истинное наслаждение от самого процесса совершения покупки. Шопинг стал главным занятием в их жизни. Они планомерно покупают товары и создают собственный стиль жизни. Покупка служит средством их самореализации. Они больше не подчиняются брендам, они стали хозяевами собственной «потребительской вселенной». Они выбирают те бренды, которые считают нужными. К тому же, дорогие друзья, их активность нужно поощрять. Они требуют новых открытий и впечатлений, которые бы сделали шопинг еще более важной составляющей их жизни. Они хотят прозрачности, участия и вовлеченности. Поскольку люди стремятся достичь большего успеха в своей жизни, возрастают их ожидания: ожидания, которым необходимо соответствовать.

Глагол «иметь» в буквальном смысле стал заменой глагола «быть». Мы покупаем, значит, мы существуем! Шопинг стал целью нашей жизни, одним из ключевых социокуль-

турных явлений XXI века, каким он никогда не был. Покупатели никогда не предъявляли столь высоких требований к брендам.

Третий фактор: *частные розничные марки* — основной конкурент брендов. Частные розничные марки охватывают более 50% рынка, а в некоторых сегментах их доля в общей выручке розничных сетей превышает 40%. Поскольку покупатель отдает все большее предпочтение частным маркам, розничные сети проявляют все меньшее беспокойство по поводу брендов. В ассортименте ритейлеров присутствует собственная «мелкая рыба», достаточно прибыльная по своей природе. Особенно привлекательный сегмент для розничных сетей — это премиальные частные марки, и нельзя не отметить, что данный сегмент стремительно развивается. По мере того как покупатель отдает все большее предпочтение частным маркам и, что очень важно, уровень восприятия их качества начинает соответствовать уровню качества брендов, давление со стороны розничных сетей увеличивается. Частные марки — это конкурентоспособный продукт (можно даже назвать их брендами), обеспечивающий высокий уровень доходности. Так кто же в настоящее время определяет судьбу брендов — производитель или ритейлеры?

Четвертый фактор — это *средства массовой информации*. Именно массмедиа повлияли на изменение исходной задачи брендов — быть узнаваемыми. Так как на смену традиционным средствам массовой информации пришли новые информационные технологии, изменился сам характер коммуникаций. По всей вероятности, изменилось отношение к СМИ и их основной цели — созданию уровня узнаваемости — с точки зрения стратегической необходимости. В новых условиях возможно ли достичь прежнего уровня узнаваемости бренда? Будет ли узнаваемость такой же устойчивой? И есть ли в этом необходимость? Мы любим совершать покупки. Когда в США количество людей, ежедневно посещающих три ведущих розничных сети, превышает численность аудитории трех ведущих телевизионных кана-

лов, а в Великобритании 60% населения ежемесячно совершают покупки в сети магазинов Tesco, основным местом действия становится розничная точка. Розничная точка и место совершения покупки, которое она определяет, стали ключевыми понятиями в мире коммуникаций. Именно здесь происходит действие. Именно здесь происходит общение с потребителями или, если быть точными, покупателями. Именно здесь позиция потребителя «Посоветуйте мне» меняется на позицию «Здесь я решаю!» Именно под таким углом надо смотреть на сложившуюся ситуацию. Выбор марки товара перестал определяться уровнем его узнаваемости, на создание которого были направлены основные усилия компаний-производителей. Изменяющийся характер информационной среды в дальнейшем ограничит возможность эффективного дифференцирования брендов.

Так можем ли мы избежать давления? Как «освободиться» от него? Как нам выжить? Как бренды могут вновь получить власть и восстановить равновесие в условиях возрастающей нестабильности? То, что мы описываем, не носит негативного характера. Эти явления не новы. Влияние некоторых из них мы ощущаем каждые двадцать лет. Они отражают новую действительность, в которой их совокупное воздействие стало невыносимым для компаний-производителей. Бренды должны реагировать на происходящие изменения, чтобы выжить. В этом состоит новизна. Сложившаяся ситуация опасна тем, что бренды выглядят динозаврами в современных условиях, им нужно развиваться и эволюционировать. *Выживание брендов зависит от их способности выживать.* Мы не случайно поместили изображение пакета для переливания крови на обложку книги — это один из способов выжить. Другой способ — использовать собственные ресурсы для прилива энергии и восстановления сил. Мы называем это средство *ритейлизацией*. Мы рассматриваем ритейлизацию как источник энергии и идей, которые могут вернуть власть вашему бренду. Решение очевидно, оно — в нас самих. В первую очередь мы должны по-новому взглянуть на розничную торговлю. Нам необходимо превратить

свои недостатки в достоинства. Мы должны использовать то, что представляет угрозу для нас, для самосовершенствования и внутреннего роста. Мы используем энергию новой розничной эпохи как катализатор развития. Мы можем восстановить связь между брендом и покупателями, если будем мыслить в парадигме розничной торговли.

Вы должны противостоять новой реальности. Важно мыслить и как ритейлер, и как производитель. Представьте, что это новая игра: с новыми правилами, новой тактикой и новыми фишками. Вы можете воспользоваться всеми известными вам традиционными маркетинговыми инструментами, существующими в мире, но это не будет гарантией вашего выживания. Вы должны переосмыслить свои действия и отказаться от традиционного восприятия окружающего мира, выбрать другой подход к управлению брендом, изменить структуру затрат, отказаться от того, что вы принимали раньше как должное. Целесообразность маркетинга, каким мы его знаем, находится под большим вопросом. Сегодня появилась острая необходимость в поиске новых методов информационного воздействия. Маркетинг нуждается в переоценке. Подобно ритейлерам, вам следует искать способы воздействия на покупателя, чтобы подтолкнуть его к покупке или заинтересовать вашим продуктом именно в торговой точке. Необходимо сфокусировать свое внимание на месте совершения покупки: на этом этапе начинается взаимодействие с покупателями, и они делают свой выбор в пользу каких-либо брендов. Возможно, вам также понадобится продумать концепцию изменения самих продуктов, чтобы достичь максимального эффекта в новых условиях розничной торговли. В конечном итоге вам нужно оценить всю структуру вашей компании и внести изменения, чтобы добиться наилучших результатов при реализации стратегии розничных продаж: нестандартное мышление, новые перспективы, новая тактика.

План ваших действий должен опираться на условие, диктуемое розничной торговлей: продвижение бренда

начинается только после попадания товара на полку, где его находит покупатель. Магазин — это арена основных действий, и здесь вы должны чувствовать себя уверенно. Для развития вашего бизнеса жизненно важны *реструктуризация, новое мышление и новый подход* ко всем сферам вашей деятельности, включая маркетинговые мероприятия, проводимые в местах розничной торговли, будь это супермаркет, бутик, ярмарка, интернет-магазин или крупный торговый центр.

Наградой станет достижение самой главной цели любого бренда: верности покупателей. А верность — это стабильный уровень продаж, это развитие, это будущее. Мы живем в мире, где каждый что-то продает. Розничная торговля по праву считается главным звеном, поскольку какими бы ни были ваши усилия, нет смысла разрабатывать продукты и бренды, если вы не можете продать их своему конечному потребителю. Возможно, не все об этом знают, но мы вступили в новую эпоху. Мир стал совершенно другим, в нем действуют другие правила, и в новых условиях мы будем вынуждены пересмотреть то, что обычно называют маркетингом. В новом мире организациям, как никогда ранее, придется принимать решения с учетом влияния розничной торговли, мы будем действовать и вести себя по-другому, и нам необходимо будет научиться понимать своего покупателя. В результате мы получим преобразованный бренд, бренд, отвечающий требованиям покупателя, бренд, готовый принять вызов глобальной розничной торговли. Этот бренд как вновь вспыхнувший огонь, бренд, который процветает в эпоху власти ритейлеров.

В этой книге мы расскажем о том, как в современных условиях всемирно известные компании-производители продают свои товары все более требовательным покупателям и розничным сетям. В течение двух лет мы анализировали развитие розничной торговли. Мы провели одно из крупнейших исследований, предметом которого стало изучение поведения корпораций и их брендов в условиях новой эпохи. Исследование включает анализ взаимодей-

ствия розничных сетей, брендов и покупателей на основных мировых рынках, оно проводилось в сотрудничестве с ведущей исследовательской компанией в мире ACNielsen. В дополнение к этому, мы провели несколько расширенных интервью с маркетологами мировых компаний-производителей и приводим в этой книге достаточно большое количество мнений и ситуаций. Мы побеседовали с представителями таких компаний, как Procter & Gamble, Coca-Cola, LEGO и B&Q.

КОМУ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗНА НАША КНИГА?

Данная книга предназначена для всех специалистов, заинтересованных в увеличении продаж своей компании. Нашим читателем может стать любой: от руководителей высшего звена и бренд-менеджеров компаний до менеджеров по продажам и торговых представителей. Вопросы, затрагиваемые в книге, имеют отношение к каждому из этих людей и актуальны для их будущего развития. Накопленный нами опыт показал, что высшее руководство компаний крайне заинтересовано в изучении данного аспекта, так как это наиболее важный стратегический вопрос, значимость которого продолжает возрастать и требует особого внимания. Идеи и уроки, предлагаемые в книге, будут полезны специалистам, работающим в сфере продаж и маркетинга как в фирме-производителе, так и в розничной торговле или маркетинговом агентстве, независимо от степени своего участия — будь это ассистент бренд-менеджера или управляющий директор — независимо от места работы и страны проживания.

Мы привыкли верить во власть рекламы и бренда. Но теперь мы сняли розовые очки и начали замечать новые факторы: власть розничных сетей и власть покупателей, — и взаимодействовать с ними. Эти факторы задают тон в поведении корпораций сегодня. Мы живем в мире, где у всех на слуху розничная торговля, все говорят об этом,

но лишь немногие действуют. Мы живем в мире, где основная задача многих брендов — выжить в жестокой борьбе. Нет оснований полагать, что в будущем бренды прекратят существование, просто производители будут вынуждены работать в условиях развития розничной торговли и увеличения власти покупателей. Цель производителей — зарядиться новой энергией и найти свое место в мире розничной торговли.

Вы хотите выжить в этой *борьбе*?

Вы готовы к *ритейлизации*?

РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Первое наступление: борьба обостряется

Численность населения Тавас-Сити, штат Мичиган, составляет 2009 человек. В этом городке 18 мая 2005 года открылся новый магазин розничной сети Wal-Mart общей площадью 14 407 кв. м. По приблизительным подсчетам, на одного человека здесь приходится 7 кв. м торговой площади. Этот магазин легко мог бы вместить все население Тавас-Сити.

Наряду с товарами повседневного спроса, реализуемыми по сниженным ценам, компания Wal-Mart предложила жителям Тавас-Сити 280 новых рабочих мест. В супермаркете размещается 36 торговых отделов смешанного ассортимента, включая одежду и аксессуары, декоративную бижутерию, товары для сада и огорода, лечебно-профилактические и косметические средства, а также полный ассортимент электротехники. В нем также есть пекарня, кулинария, отдел замороженных продуктов, мясной отдел, отделы молочных продуктов и плодоовощной продукции. Магазин открыт для покупателей круглосуточно 7 дней в неделю, для удобства покупателей работают 13 универсальных контрольно-кассо-

вых пунктов, 2 экспресс-кассы и 4 пункта самообслуживания (Wal-Mart, 2005a). Развитие розничной торговли в Тавас-Сити пошло полным ходом.

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В ВЕК РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ!

Мы шагнули из эпохи марочного товара в век розничной торговли — и этот переход ввел многих производителей в состояние постоянного напряжения и замешательства. Они были вынуждены занять оборонительную позицию, поскольку изменения, повлекшие за собой хаос и неопределенность, стали прямой угрозой тем принципам, на которых основан бизнес брендов. Производители столкнулись не только с экспансией частных торговых марок и их грубым нарушением авторских прав, теперь производителям также приходится ориентироваться на требовательного и разборчивого покупателя, информированного более, чем когда-либо.

Однако основную угрозу для производителей представляют крупнейшие в истории торговли участники рынка — глобальные розничные сети. Их невероятный масштаб, концентрация и влияние заставили мировых производителей застыть в неопишемом ужасе. Несколько розничных сетей контролируют все большую долю оборота фасованных товаров на ключевых рынках. Производителям хотелось бы верить, что именно они владеют покупателем, но соотношение сил сместилось в сторону ритейлеров.

- По данным журнала *Fortune* (Boyle, 2003), в США оборот крупнейших розничных сетей экономического класса составляет 80% от общего объема ежедневных продаж в продовольственном секторе — 10 лет назад эта величина составляла лишь 30%.
- В США розничная торговля является второй отраслью экономики по количеству предприятий и числен-

ности занятых работников, ее оборот составляет около \$3,8 трлн (About, 2005).

- В Великобритании на долю четырех розничных сетей приходится 75% продовольственного рынка (*Economist*, 2005a), и приблизительно каждый восьмой фунт тратится на покупку в магазинах сети Tesco (Couch, 2005).
- В Скандинавии ведущие розничные сети удерживают более 80% рынка; в Финляндии самые высокие показатели: на долю трех розничных сетей приходится 91% рынка (www.kesko.fi, www.s-kanava; www.tradeka.fi; www.elanto.fi).
- Рыночная доля Aldi, крупнейшего дискаунтера в Германии и одного из сильнейших розничных брендов в Европе, составляет около 50% от общего розничного оборота в сегменте сниженных цен (Ramos, 2004).
- Даже в Китае на рынке розничной торговли уже господствуют четыре основных участника (Ørskov, 2004).

Приведенные цифры дают четкое представление о том, кто властвует на рынке. Как сказал исполнительный директор одной розничной сети, работающей в продовольственном секторе: «Кто владеет полкой, тот владеет рынком». Выводы очевидны. Предприятия розничной торговли не только обращают на себя все большее внимание покупателей, они начинают завоевывать основные точки контакта с ними. Зачастую ритейлеры знают о своих покупателях гораздо больше, чем любой производитель марочного товара. Они в большей степени изучили психологию своих клиентов и следуют их ожиданиям, влияя не только на способ покупки товара, но и на выбор самого бренда. Розничные сети все в большей степени диктуют цены и самостоятельно определяют условия сотрудничества с каждым производителем. Это, несомненно, ущемляет интересы многих владельцев торговых марок, которым не остается ничего другого, кроме как следо-

вать указаниям ритейлеров. Задавать вопросы бессмысленно. Единственная задача производителей — удержать уровень сбыта.

Обратите внимание на текст, размещенный на этикетке Lemon Barley — одного из частных брендов розничного магазина Pret a Manger's, находящегося в Великобритании:

Мы стремились создать не содержащий консервантов и химических добавок продукт, который смог бы навсегда заменить колу. Да, мы продаем тонны колы (с каждым годом все меньше и меньше), однако в качестве альтернативы Pret предлагает своим покупателям полностью натуральный напиток с низким содержанием сахара.

Посмотрим, удастся ли нам покончить с колой.

Рядом с бутылками Lemon Barley стоят алюминиевые банки Coca-Cola. Слегка высокомерная, безграничная власть розничных сетей действительно говорит сама за себя. Говорит о своем влиянии на покупателей. О завоевании точек контакта. О важности постоянного присутствия готовых изделий на полках. О том, что сегодня ритейлер может делать все, что пожелает. О том, что производитель марочного товара не может повлиять на сложившуюся ситуацию. Соотношение сил резко изменилось.

Компания Procter & Gamble (P&G) — крупнейший в мире владелец группы брендов. После того как компания приобрела торговую марку Gillette за \$57 млрд, оборот P&G оценивается приблизительно в \$60 млрд. Но даже лидер среди крупнейших брендов выглядит скромно и невзрачно рядом с Wal-Mart, чей годовой оборот составил около \$282,5 млрд по состоянию на 31 января 2005 года. Страшно подумать, но даже компания, имеющая оборот в \$60 млрд, выглядит ничтожной на фоне крупнейшей в мире розничной сети. Представьте, какова ситуация с компаниями, занимающими третью и четвертую позиции в своих сегментах рынка. По всей видимости, Coca-

Cola — пятый по величине бренд — переживает не лучшие времена. Более того, исследования показывают, что, совершая покупки, потребители уже не так заинтересованы в приобретении товаров любимого бренда. Для большинства людей товары, выпускаемые под частной розничной маркой, представляют собой хорошую альтернативу. Но об этом позднее.

ИНЕРЦИЯ БРЕНДОВ

Поразительно не то, что растет число розничных предприятий, а бездействие, свойственное многим фирмам-производителям. На клиентоориентированном рынке производителям, по всей видимости, не хватает власти и рычагов управления. Да, некоторые производители — это крупные или очень крупные компании, такие как Nestle и Unilever, но и их все больше затмевают глобальные розничные сети, начинающие устанавливать свои правила.

Ритейлеры ясно дали нам понять, что нам не удастся больше наживаться на марже. И что нам необходимо установить фиксированную цену для наших потребителей.

Йорген Виг Кнудсторп, президент группы компаний LEGO Group — из интервью, июль 2005 года

Развитие розничной торговли представляет собой серьезную угрозу будущему выживанию брендов и перспективам дальнейшего развития многих из них. Возникла порочная спираль, что для большинства производителей чревато постепенным сужением маржи и снижением коммуникационного воздействия на потребителей. Для таких розничных сетей, как Wal-Mart и Tesco, экономическая модель выглядит многообещающе просто — наращивать объемы продаж, вести с поставщиками переговоры о более выгодных условиях, а полученные преимущества использовать в интересах покупателей путем снижения цен, еще более увеличивая тем

самым продажи. Для магазинов и покупателей это спираль удачи, а для поставщиков она порочна. За счет больших заказов розничная сеть обеспечивает себе ценовое преимущество, привлекая тем самым покупателей. При этом продажи могут оставаться на прежнем уровне, поскольку зачастую относительная дешевизна товара не ведет к увеличению его потребления. Для производителей это означает сокращение маржи и снижение рентабельности, все более масштабные с каждым этапом отношений между производителем и его розничными партнерами.

Если производители не отреагируют на сложившуюся ситуацию незамедлительно, в будущем они могут столкнуться с ограничениями коммерческого и стратегического плана. Для дальнейшего успешного развития необходимо эффективное планирование. Мы намеренно рисуем мрачную картину, поскольку убеждены в том, что многих производителей ждут нелегкие времена. Когда мы начинали писать эту книгу, друзья и коллеги спрашивали нас, не заявляем ли мы этим о вымирании брендов, вымирании, причиной которому стали розничные сети. Но это не соответствует действительности. Многие бренды процветают. В портфеле компании Pepsi, например, 16 брендов, годовой доход от розничных продаж по каждому из них составляет около \$1 млрд (Pepsico, 2005). Ни Pepsi, ни Sneakers, ни Gillette или любые другие бренды мира не исчезнут. Они продолжат свое существование. Однако рынок представлен множеством брендов малой и средней величины (а также несколькими крупными брендами), для которых развитие розничной торговли представляет серьезную угрозу. Оказавшись в условиях суровой действительности, производители не имеют представления о том, как управлять бизнесом, и зачастую осознают, что не могут больше влиять на ход событий.

С развитием розничной торговли конъюнктура рынка изменилась кардинально. Если ваша компания третья или четвертая по величине в своем сегменте, вам необходимо изменить стратегию, и как можно скорее. Сегодня между

марками производителей и частными розничными марками ведется ожесточенная борьба, в то время как необходимо сотрудничество. Дело в том, что одни без других существовать не могут — **брендам необходимы розничные сети, а розничным сетям — бренды**. Бизнес производителей процветает. Они достигли невероятных успехов, выстроив свою деятельность на глобальном уровне, и, возможно, они не обречены. Розничная торговля также процветает. Участники розничного рынка преуспели в создании глобальных торговых сетей. Проблема заключается в том, что темпы развития ритейлеров значительно опережают темпы развития производителей, и есть основания полагать, что это происходит в ущерб интересам последних. Как правило, увеличение действия одного фактора приводит к снижению действия другого. Это особенно заметно в том случае, если оба фактора действуют в едином пространстве. Следовательно, ущемленными оказываются бренды. Мы **акцентируем ваше внимание** на следующем: в ситуации, когда «у штурвала» стоят ритейлеры, нет ничего плохого и мы не призываем к борьбе с розничными сетями. Причина процветания ритейлеров проста — они построили внушительный бизнес и создали себе благоприятную репутацию. Розничные сети значительно преуспели в формировании высокого уровня продаж и управлении весьма эффективной бизнес-структурой. Этот успех позволяет ритейлерам удерживать сильные позиции на рынке. В статье «Бразды правления» (This Sceptered Aisle), опубликованной в журнале *Economist* (2005b), говорится: «Если антрополог хочет узнать, что представляет собой Великобритания, то ему следует вооружиться записной книжкой и пойти в магазин Tesco». Отчасти потому, что треть всех продовольственных товаров в Великобритании приобретается в розничной сети Tesco. Социальная структура покупателей Tesco по количеству людей с высоким, средним и низким доходом абсолютно точно отражает структуру покупателей в целом по стране. Компания достигла нынешних масштабов благодаря тому, что она подстроилась под социальное устройство

Великобритании. Фирмам-производителям нужно учиться у Tesco, чтобы достичь хотя бы части успеха этой компании и иметь возможность конкурировать с розничными сетями. В этом и заключается основной принцип ритейлизации — мыслить в рамках розничной торговли во имя успешного развития бизнеса производителей, использовать силу и власть ритейлеров в качестве источника будущего вдохновения и энергии.

БОЛЬШОМУ КОРАБЛЮ — БОЛЬШОЕ ПЛАВАНИЕ

Президенту компании Wal-Mart Ли Скотту задали вопрос, действительно ли его компания стремится завоевать мир. «Я думаю иначе, — ответил он с едва заметной улыбкой, — мы всего лишь хотим развиваться».

(Economist, 2004a)

Когда вы посещаете магазин Wal-Mart, расположенный в Тавас-Сити, невозможно не почувствовать благоговейного трепета. Этот магазин — просто фантастика, но больше всего поражает его огромная площадь. Размер магазинов тесно взаимосвязан с теми изменениями, которые мы наблюдаем на рынке. Размер имеет значение! Среди крупных игроков самыми заметными становятся розничные сети.

- Журнал *US Reveries* в июньском номере за 2000 год опубликовал данные о том, что «25 ведущих розничных сетей контролируют 60% мирового розничного оборота, и 20% от общей суммы их затрат идут на потребительский маркетинг». По предварительным прогнозам, эти цифры будут расти в геометрической прогрессии (*Reveries, 2000*).
- Масштаб некоторых розничных сетей настолько велик, что они в действительности определяют состояние экономики. Wal-Mart считают ответственным

за снижение уровня цен, которое в последнее время наблюдается в США.

- Aldi, ведущий дискаунтер в Германии, занимающий 50% рынка, стал, по мнению многих, основным источником влияния на экономику страны.
- В 2004 году правительству Франции удалось снизить уровень инфляции в стране, потребовав от ведущих ритейлеров снижения цен на товары.

Производители были убеждены в том, что они контролируют ситуацию на рынке. Объем – вот ключ к успеху в розничной сети. Ввиду того что розничные сети могут пользоваться преимуществами эффекта от масштаба, обусловленного значительными объемами продаж, они смогли набрать обороты и разрастись до немыслимых размеров. Имея высокий ежегодный прирост прибыли и выручки от реализации, за последние несколько лет такие розничные сети, как Wal-Mart, Carrefour, Home Depot и Staples, стали ведущими игроками на глобальном розничном рынке. Их оборот, согласно прогнозам, в 2010 году составит около \$1 трлн (Gilmour *et al.*, 2004). Среди них Wal-Mart, безусловно, является лидером.

- Будучи крупнейшей компанией в мире, на сегодняшний день Wal-Mart имеет более 5200 магазинов в десяти странах мира, в компании работает более 1 600 000 человек.
- Численность работающих в Wal-Mart больше, чем в компаниях General Motors, Ford, General Electric и IBM вместе взятых; годовая прибыль компании составляет более 2% от ВВП США (Head, 2004).
- Wal-Mart обслуживает более 138 000 000 покупателей в неделю (Wal-Mart, 2005b), ежедневный оборот компании составляет около \$1 млрд, а к 2010 году эта цифра увеличится до \$500 млрд в год.
- 10% товаров, экспортируемых из Китая в США, поставляются в магазины Wal-Mart, и если бы торговая сеть Wal-Mart была независимым государством, то

она была бы шестым по величине экспортным рынком, после Германии (Shafer, 2005).

В продовольственном секторе каждый четвертый доллар тратится на покупки в магазинах Wal-Mart, и — что еще поразительнее — это каждый двенадцатый доллар в совокупном обороте розничной торговли в США. Это значит, что доля Wal-Mart на рынке розничной торговли в США составляет лишь 8,9% (Wikipedia, 2005a), притом что в развитых отраслях ведущие компании могут занимать рыночную долю от 30% и выше. Сеть Wal-Mart имеет огромный потенциал для роста!

Если Wal-Mart продолжит развиваться теми же темпами в течение 15 последующих лет, в будущем прибыль компании составит \$3,2 млрд (сумма, по величине равная ВВП Японии или Франции и Великобритании вместе взятых), численность ее работников приблизится к 8,2 млн человек, а площадь торговых помещений составит около 390 кв. км), при этом площадь занимаемой территории будет превышать площадь Лас-Вегаса, самого интенсивно развивающегося города в США.

(Colvin, 2005)

Это относится не только к американским компаниям. В Великобритании Tesco стала огромной и успешной сетью. Миссия компании Tesco — продавать все, что может понадобиться вам в жизни с момента рождения до смерти. Действительно, в магазинах этой сети вы можете приобрести все что угодно — от подгузников до ипотечного кредита. А завтра вам предложат заупокойную службу! К всеобщему удивлению, в августе 2005 года компания Wal-Mart обратилась к правительству Великобритании с просьбой принять необходимые меры в связи с тем, что доля компании Tesco на рынке продовольственных товаров превысила 30%. Компания Wal-Mart почувствовала опасность в условиях увеличения масштабов компании Tesco (Lewis, 2005).

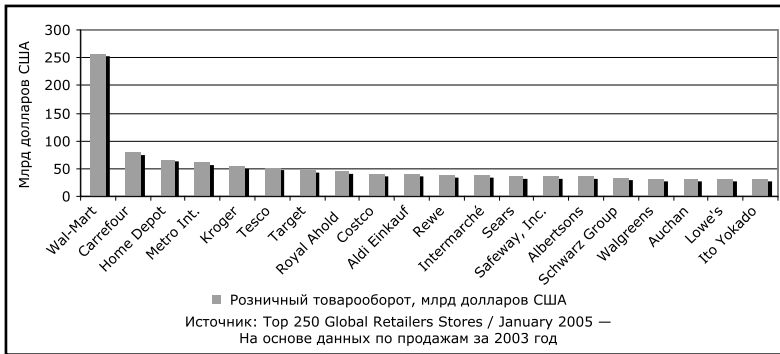


Рис. 1.1. Двадцатка ведущих ритейлеров мира

На некоторых рынках общая концентрация розничных сетей очень высока. Например, в Финляндии три розничных сети занимают 91% рынка продовольственных товаров. В соответствии с индексом Herfindahl-Hirschman, служащим показателем рыночной концентрации, в Северной Европе концентрация розничного рынка настолько высока, что следует опасаться наступления условий, близких к монопольным. В то время как во всем мире только происходит становление розничной торговли и выявление лидеров, Северная Европа уже стала наглядным примером того, что может произойти в будущем. В Великобритании 62,9% рынка удерживают три ведущих розничных сети — Tesco, Asda и Sainsbury, и есть все основания полагать, что их доля возрастет. Помимо того, что данные компании крупные, количество розничных сетей становится меньше, поскольку первые опережают в развитии более слабых конкурентов либо приобретают их активы. Оценив ситуацию в розничном секторе, большинство производителей испытывают беспокойство и волнение, поскольку уменьшается число их розничных клиентов. В данной ситуации большинство фирм-производителей чувствуют свою уязвимость перед меняющейся конъюнктурой рынка, где господствуют их розничные партнеры. Мы побеседовали с представителями крупной шведской компании,

получающей 93% прибыли за счет трех розничных сетей. Представьте, какие будут последствия, если компания лишится продаж в одной из этих трех сетей!

МИРОВОЙ ГИПЕРМАРКЕТИНГ

Гипермаркет – это «деловой центр» XXI века. Появление гипермаркетов во всем мире сделало эту идею реальностью. Их гигантские размеры позволяют иметь в ассортименте практически все! В Германии авиакомпания Berlin Air, работающая в сегменте низких цен, все успешнее продает авиабилеты через дискаунтер Penny (Netzeitung, 2005). Исследования по вопросам формирования ассортимента показывают, что в глазах покупателей гипермаркет предлагает неограниченный выбор товаров, которые можно в нем приобрести (Grønning, 2004). Вы можете купить буквально все, что пожелаете, в одном месте. Помимо молока и хлеба в близлежащем гипермаркете люди с удовольствием приобретают ипотечные кредиты, туристические путевки, страховки, машины, бензин и даже делают себе пластическую операцию. Зачем же далеко ходить?

Фактором, определяющим ассортимент продаваемых товаров, является эластичность розничного бренда. Необходимо понять, может ли он охватить те или иные продуктовые группы, нужные вам. Думаю, что время, когда потребители покупали определенные товары в определенных магазинах, давно прошло. Если вы пользуетесь искренним доверием своих покупателей, это дает вам возможность выйти на множество различных рынков. Необязательно в рамках вашей специализации. Сегодняшнему покупателю не нужен от вас полный цикл услуг. Вы можете заключить договор подряда и перепоручить исполнение услуг другим лицам, но вы должны стать связующим звеном. Ваш магазин, в конечном итоге, должен иметь контакт с потребителем и возможность найти ответ на любой вопрос,

решить любую проблему, которая стала результатом этого контакта.

*Дэвид Рот, директор по маркетингу
компании B&Q Worldwide – из интервью, март 2005 года*

Возникает еще несколько вопросов. Как с наибольшей выгодой позиционировать свой бренд при таком огромном товарном потоке? Как справиться с влиянием гипермаркетов? Как наилучшим образом представить свои продукты и услуги в совокупном предложении розничного бренда? Гипермаркеты меняют наше представление о городских торговых центрах, о нашем образе жизни и покупательских привычках. Недавно английская газета *Sunday Times* опубликовала комикс, в котором двое соседей разговаривали, стоя по разные стороны забора. Один говорит другому: «Я переехал за город: чтобы быть ближе к магазинам».

ТАЙНЫЙ ЗАГОВОР

Есть ощущение, что существует некий тайный заговор владельцев брендов: они не желают признаваться в том, что их бренды находятся во власти крупных ритейлеров. Никто не хочет признать, что собственный бизнес выходит из-под контроля, даже владельцы таких брендов, как Kellogg's и Gillette. В статье, опубликованной в газете *Sunday Times* (Fletcher, 2005), компания Unilever, одна из крупнейших фирм-производителей в мире, призналась в своей зависимости от розничных сетей. В статье говорится о том, что раньше компания Unilever была убеждена в том, что ее масштабы и присутствие ее продукции практически на каждой полке продовольственного сектора – это залог коммерческой неуязвимости. У Unilever больше нет уверенности в этом. Эта компания, как и многие другие, не защищена от исключения акций из биржевого списка. Ритейлеры используют бренды для создания товарного потока и их позиционирования: либо бренд относится к низкой ценовой категории, либо он обладает расширенным

ассортиментом, либо имеет лучший уровень сервиса. Величина фирмы-производителя, как правило, в рамках данной стратегии не имеет значения. Приведем высказывание регионального менеджера P&G в Скандинавии:

Будет ли это торговая марка P&G или другая – существенной разницы нет и быть не должно; ритейлер должен принимать решение исходя из потребностей покупателя, а наличие неликвидных товаров на полке не решает проблемы покупателя и не зависит от производителя данной продукции.

*Брайан де Бутлер, региональный менеджер
компании P&G в Скандинавии – из интервью, май 2005 года*

Бизнесу не до шуток! Если вы не умеете разумно мыслить в условиях власти розничной торговли, вскоре вы можете оказаться в тупике, имея ограниченные стратегические возможности. Приверженности покупателей бренду, в нашем традиционном понимании, все больше угрожает их стремление к комфорту, а также растущий масштаб деятельности и усиливающаяся деловая хватка розничных партнеров. Размер прибыли производителей теперь зависит от тех, кто играет совершенно по другим правилам. Будущее принадлежит тем компаниям, которые принимают новую действительность и начинают искать новые приемы ведения игры. Необходимо приложить усилия, чтобы избежать замешательства и инерции, принять вызов и сражаться! Мы надеемся, что наши рекомендации станут для вас вдохновляющим призывом к действию. Процветание – удел не только крупных компаний. Предвидение и компетентность в вопросах управления и сбыта – вот то, что вам действительно необходимо.

ГЛОБАЛЬНАЯ ГОМОГЕНИЗАЦИЯ

Мир, тем не менее, не стал меньше. Как и прежде, полет из Лос-Анджелеса в Рио-де-Жанейро занимает 14 часов. Однако мир становится все более однородным, в частности, это каса-

ется розничной торговли. Балтимор, Бирмингем или Пекин? Имеет ли значение, на каком континенте расположены эти города? В каждом из них есть кофейни Starbucks, рестораны McDonald's и магазины одежды Gap. Загляните в торговые центры Тель-Авива, Токио или Торонто, и вам откроют свои двери те же магазины — Swatch, Nike и Zara, с тем же ассортиментом товаров и максимально близким друг к другу уровнем цен. Время шоп-туров безвозвратно уходит. Действительно, дешевле купить товары китайского производства в магазинах сети Carrefour во Франции, нежели в Шанхае!

Вы думаете, что возможности брендов безграничны — и вы мыслите глобально. Вы опираетесь на силу и мощь розничной торговли — и вы думаете узконаправленно. Так было. Но наступили иные времена. Мы все больше убеждаемся в том, что крупные розничные сети переходят на глобальный уровень, при этом они создают глобальную сеть торговых центров единого образца. В книге No Logo Наоми Кляйн* и другой подобной литературе производителей обвиняют в том, что именно они стали двигателем глобализации. Это не совсем справедливо. Двигатель глобализации — не производители, а ритейлеры. Единообразие становится нормой как на национальном, так и на глобальном уровне. Одно из экспериментальных исследований, проведенных Фондом новой экономики (New Economics Foundation) в Великобритании, показало, что торговые центры, расположенные в разных городах страны, ничем не отличаются друг от друга. Согласно данным исследования, центральные районы городов, в которых магазины разбросаны подобно «семенам в саду», утратили свою уникальность и стали копировать друг друга. Активное нашествие международных розничных сетей вытеснило большинство узконаправленных и уникальных магазинов, результатом чего стало единообразие центральных районов в городах Великобритании. Место «настоящих» магазинов заняли однотипные торго-

* Русское издание: *Кляйн Н. NO LOGO. Люди против брендов.* — М.: Добрая книга, 2005. — *Прим. ред.*

вые центры, точь-в-точь повторяющие друг друга в каждом городе государства (NEF, 2002).

В своем интервью Энди Бонд, генеральный директор торговой сети Asda, заявил: «Мы тоже ощущаем свою вину, поскольку не можем удовлетворить требований потребителей. Они хотят неповторимости — и они этого не получают. Вместо этого они получают пресное, бесформенное однообразие» (*Grocer*, 2005b).

Оцените темпы развития розничной торговли.

- Компания Starbucks имеет около 8000 торговых точек в мире. В Великобритании она начала свою деятельность в 1998 году и за это время на территории страны открыла около 400 торговых точек (Bremner, 2005).
- Численность сотрудников торговой сети Gap насчитывает 150 000 человек в 3000 торговых точках, расположенных в пяти странах мира (Gap, 2005).
- Количество торговых точек McDonald's только в Великобритании составляет 1377. По всему миру их число насчитывает 30 000 ресторанов, ежедневно обслуживающих приблизительно 50 млн человек в более чем 120 странах (McDonald's, 2005).
- В Китае французская компания Louis Vuitton уже открыла 13 магазинов первого класса. Еще несколько готовятся к открытию (Vuitton, 2005).
- В период с 2001 по 2006 год датская компания-производитель одежды Bestseller открыла 900 магазинов в Китае (Boutique, 2005).
- Французская розничная сеть Carrefour владеет 9200 магазинами в 30 странах, а голландская сеть Royal Ahold — 9000 магазинами в 28 странах.

В настоящее время происходит стремительное развитие международной розничной торговли. Можно даже сказать, что ритейлеры играют во «всемирные» шахматы, где пеш-

ки — это фирмы-производители и покупатели. В сентябре 2005 года компании Tesco и Carrefour заключили соглашение о взаимном обмене торговыми площадями и земельными участками, предназначенными для застройки. Компания Tesco получила торговые площади компании Carrefour — одиннадцать магазинов в Чехии и четыре торговые точки в Словакии — в обмен на торговые площади шести своих магазинов и двух земельных участков в Тайване (Reuters, 2005).

Стремительное развитие розничной торговли наблюдается по всему миру. Продажи 10 ведущих розничных сетей возросли с \$160 млрд в 1986 году до \$573 млрд в 2000 году (Gilmour and Gilliam, 2003). В будущем эта тенденция сохранится. Мы полагаем, что это только начало. Утвердившись на национальных рынках в погоне за объемами продаж и экономией за счет роста закупок, розничные сети будут стремиться к экспансии за рамками государственных границ. Это их особенность. Они не могут противостоять этому. Да и зачем? Возможности предпринимательства безграничны. Локальные сети неизбежно станут глобальными. В обиходе уже появился новый термин — «глокальный бизнес», что означает «глобальный бизнес с локализацией управления».

Бренд-менеджеры должны шагать в ногу с ритейлерами. Когда бизнес приобретает глобальный масштаб, они должны стать активными и близкими партнерами. Для фирм-производителей экспансия розничных сетей на мировых рынках и их власть являются прекрасной возможностью для наращивания объемов производства.

ВСЕОБЩИЕ ЛЮБИМЦЫ

Розничные сети обладают внушительной властью, которая только укрепляется со временем. С ритейлерами необходимо взаимодействовать. Возможно, совсем не так, как это делают сегодня многие бренд-менеджеры. Здесь нужны творческий подход и совместная работа. Необходимо такое

взаимодействие, которое отражало бы мышление, ориентированное на розницу. Двадцать лет назад розничные компании не фигурировали ни в одном рейтинге уважаемых компаний — хороший показатель того, как мало ценились ритейлеры. Многие расценивали их в качестве обычного канала дистрибуции, а не в качестве стратегического партнера или успешно развивающегося бизнеса. Сейчас другие времена.

Согласно рейтингу самых успешных компаний мира, опубликованному журналом *Fortune* по итогам 2004 года:

- Wal-Mart занимает второе место (в 2003 году — 1-е место);
- Home Depot — 14-е место (по итогам 2003 года — 20-е место);
- Costco Wholesale находится на 24-м месте (в 2003 году — 37-е место);
- Walgreens также занимает 24-е место (в 2003 году — 40-е место);
- Dell, по оценкам некоторых экспертов, самый большой интернет-магазин в мире, находится на 3-м месте (в 2003 году — 6-е место);
- Tesco — розничная сеть Великобритании — занимает 49-е место (ранее в списке не значилась);
- Coca-Cola утратила свои позиции и опустилась с 11-го места на 20-е;
- Nokia опустилась с 19-го на 26-ое место.

Продолжается экспансия розничной торговли на национальном уровне. В 2003 году компании Tesco и Carrefour были признаны самыми уважаемыми в Великобритании и Франции (*Fortune*, 2004). Но бизнес — это не тест на популярность. Прочность рыночных позиций производителей и их доходность зависят от того, насколько они способны

сосуществовать с ритейлерами. В конечном счете, как у производителей, так и у их розничных партнеров общая цель — продажи! Вывод прост: прекратите борьбу и начните сотрудничать друг с другом во имя достижения общих целей и благ.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ — ГЛАВНЫЙ ПРИОРИТЕТ ДЛЯ ВСЕХ

Это не случайность, а *система!* Розничную торговлю привыкли рассматривать как что-то отдельное, еще что-то и еще что-то — сейчас же видна полная картина. У вас есть выбор — смириться с этим и взаимодействовать либо медленно зачахнуть. Розничные сети будут доминировать над производителями, независимо от желания последних. Если производители хотят остаться в выигрыше и успешно продавать свою продукцию, они не должны игнорировать наступление розничной революции. Они должны принять стратегию розничных продаж и взять ее за основу стратегии всего бизнеса и мыслить в условиях диктата ритейлеров при принятии любых деловых решений. Они должны быть уверены в том, что вся организационная структура и каждый сотрудник, находящийся в ней, ориентированы на розничную торговлю и владеют ситуацией: это приоритет номер один — самый важный приоритет.

Если ваша компания — производитель марочного товара, тогда именно с вас начинается взаимодействие с розничными сетями. Чтобы процветать в современных условиях, необязательно создавать крупную компанию. Производители должны мыслить на несколько ходов вперед в своей деятельности и организации продаж. Им необходимо принять новую философию и избрать новую тактику, и тогда они смогут вернуть прежние позиции. Ритейлизация — вот новая философия. Подумайте над этим — мы думаем, это может заработать. **Освободитесь от влияния розничных сетей!**