



Книга Марки торговых сетей

Новые конкуренты традиционных брендов

Нирмалья Кумар, Ян-Бенедикт Стенкамп
Альпина Паблишер, 2008

Рецензия BooksInShort

Когда-то давно по трафаретным черно-белым этикеткам можно было безошибочно узнать дешевые товары, продаваемые под марками магазина. Однако в наши дни марки розничных сетей успешно конкурируют с брендами фирм-производителей как по качеству, так и по цене. Рост их популярности создал совершенно новую ситуацию в брендинге и розничной торговле в целом. Эта ситуация сложилась на фоне масштабной трансформации рынка, вызванной глобализацией, ускорением развития многих тенденций и расцветом эпохи потребления. Авторы книги детально описывают этот новый этап развития рынка, иллюстрируя его примерами из практики крупнейших торговых и производственных компаний мира. Розничная торговля сама по себе – увлекательный бизнес, и авторы не менее увлекательно описывают ее важнейший компонент – собственные бренды ритейлеров. В книге теория органично дополняется описанием экспериментальных данных и анализом конкретных ситуаций. *BooksInShort* рекомендует ее не только тем, кого интересует розничная торговля и новые тенденции в сфере потребления, но и тем, кто просто любит ходить по магазинам.

Основные идеи

- Общемировой объем продаж продукции, выпущенной под брендами торговых сетей, достигает триллиона долларов в год.
- Одному из первых собственных брендов ритейлеров в США – кофе Eight O’Clock Breakfast сети магазинов A&P – уже около 100 лет.
- Выделяют четыре категории розничных брендов: немарочные продукты, имитаторы, премиум-класс и “лучшее соотношение цены и качества”.
- Бренды-имитаторы помогают бороться с брендами, лидирующими на рынке.
- Бренды ритейлеров напрямую конкурируют с брендами производителей.
- На долю этих брендов приходится 20% продаж супермаркетов в США.
- По данным исследований, 66% респондентов по всему миру считают, что бренды розничных сетей ни в чем не уступают брендам традиционного типа.
- Для привлечения потребителей розничные сети предлагают бренды в сегментах “доступный премиум” и ”дорогой премиум”.
- Розничные сети сегментируют портфели своих брендов на основе цены, товарной категории и уникальных потребительских качеств.
- Часть производителей, выпускающих товары для продажи под брендами розничных сетей, производит продукцию и под своими брендами.

Краткое содержание

Большой бизнес ритейлеров

Торговля продукцией под брендами розничных сетей (которые также известны как “частные торговые марки” и “бренды продавцов”) – это гигантский бизнес с годовым оборотом более триллиона долларов. Большинство современных потребителей с детства привыкли к маркам фирм-производителей – Levi’s, Coca-Cola, Disney, Johnnie Walker или Jell-O. Эти известные имена всегда гарантировали высокое и стабильное качество продуктов по разумной цене. Розничные сети, реализующие товары этих брендов, получали свою выгоду от их популярности, но за определенную цену. Как правило, производители ставили перед ритейлерами жесткие условия, касавшиеся эксклюзивных прав на продажу, методов продвижения и ценовой политики. Если продавец не соглашался на эти условия, поставщик мог разорвать сделку.

“Не существует единственного волшебного средства, которое решит все проблемы производителей традиционных брендов, связанные с марками торговых сетей”.

В 1970-е годы розничные магазины стали объединяться в крупные торговые сети. С начала 1980-х годов баланс сил между производителями и ритейлерами изменился в пользу последних. Сегодня компании Wal-Mart, Carrefour, Metro и Tesco превосходят по размерам своих крупнейших партнеров из числа производителей – Procter & Gamble, Nestle, Altria и Johnson & Johnson. Такие специализированные розничные магазины, как Best Buy, Fnac, H&M и IKEA, благодаря франчайзингу превратились в международных розничных гигантов, умело использующих в торговле свое знание местных рынков.

“Мы приобретаем товары определенной торговой марки, потому что они гарантируют качество и одновременно дают некоторое эмоциональное удовлетворение”.

Такие условия способствовали быстрому развитию брендов торговых сетей. Так, марка кофе Eight O’Clock Breakfast Coffee американской розничной сети A&P и бренд St. Michael английского универмага Marks & Spencer смогли прочно занять нишу на рынке, потеснив крупные традиционные бренды. Интенсивное развитие собственных брендов торговых сетей началось в 1970-е годы. В США сегодня на эти бренды приходится 20% общего оборота супермаркетов, они широко представлены в специализированных магазинах, универмагах и магазинах шаговой доступности. В Германии рыночная доля таких торговых марок за последние 30 лет выросла с 12% до 34%.

“Если продукт не принадлежит к тому или иному бренду, его привлекательность для покупателя снижается”.

Растет и число сетей, создающих собственные бренды. Например, американская компания Trader Joe’s реализует 80% всей продукции под своими брендами. По объему продаж среди товаров, продаваемых под марками продавцов, на первом месте стоят молоко, яйца и хлеб, а в сегменте непивных продуктов – пакеты для мусора, чашки, тарелки и туалетная бумага. В целом эти бренды присутствуют в 95% всех категорий фасованных продуктов. Такие сети, как Costco, создают собственные линии косметики и гигиенических товаров. Среди других категорий продуктов со значительным присутствием брендов ритейлеров – книги, одежда, кредитные карты и даже акции взаимных фондов.

“Раньше товары под собственными марками торговых сетей в основном были предназначены для малообеспеченных категорий населения”.

Марки розничных сетей больше не несут на себе клейма “дешевого ширпотреба”. Они прошли полный цикл развития и сегодня напрямую конкурируют с брендами производителей. По данным одного из опросов, проведенного в разных странах мира, 66% респондентов считают, что бренды супермаркетов ни в чем не уступают традиционным. Такие товары обычно становятся популярными в периоды экономического спада, и после первого знакомства отношение потребителей к ним, как правило, значительно улучшается. Таким образом, экономические кризисы дают толчок развитию их популярности, которая сохраняется и после восстановления экономики. В целом лояльность потребителей к брендам розничных сетей укрепилась, а к брендам производителей понизилась.

Стратегии брендов розничных сетей

Современные ритейлеры нередко пытаются решить задачу по выводу на рынок новых брендов сетей, продавая собственные бренды вместе с брендами производителей. Бренды розничных сетей подразделяются на бренды начального уровня, бренды-имитаторы, премиум-бренды и бренды, лидирующие по соотношению цены и качества. Каждая из категорий требует особой стратегии продвижения.

- **Немарочные продукты.** Это дешевые товары для массового потребителя. Их цена на 20–50% ниже цен на товары доминирующего в категории бренда.
- **Бренды-имитаторы.** Крупные торговые сети создают их, чтобы эффективнее конкурировать с фирмами-производителями и увеличить долю своей продукции в товарной категории. Стоят такие товары на 5–25% дешевле лидеров категории.
- **Премиум-бренды.** Они способствуют повышению репутации магазина, увеличивают прибыль и стимулируют продажи других продуктов компании в отдельной категории. Цены близки к ценам ведущих брендов фирм-производителей.
- **Бренды – лидеры по соотношению цены и качества.** Это бренды IKEA, Aldi и H&M, лидирующие по соотношению стоимости товаров с их качеством. Их продвижение основано на высокой лояльности клиентов и формировании репутации посредством “сарафанного радио”. Оригинальная упаковка призвана донести до потребителя целый спектр маркетинговых посланий. Главное конкурентное преимущество – цена, которая на 20–50% ниже цен лидирующего в категории бренда.

“В период спада потребители узнают, как улучшилось качество товаров под марками торговых сетей, и значительное число покупателей сохраняют им верность даже в период, когда исчезает необходимость в экономии”.

Товары низшего ценового уровня привлекают самых экономных покупателей, и доход от них не всегда окупает затраты на реализацию. Впрочем, хотя они могут отбирать аудиторию у более дорогих розничных брендов, их значение для укрепления лояльности клиентов неоспоримо. В настоящее время немарочные товары постепенно исчезают и уступают место брендам-имитаторам, копирующим лучшие бренды фирм-производителей.

“Для стран с развитой экономикой два факта бесспорны: сегодня на рынке слишком много брендов и слишком много розничных сетей”.

Бренды-имитаторы подкупают потребителей более низкими, чем у ведущих брендов, ценами. Играя на этой разнице цен, компания – поставщик офисных принадлежностей Quill довела долю продукции под собственной маркой до 1/3 от объема своих продаж. Успех продукта ведет к появлению имитаторов, поскольку каждый имитируемый продукт уже прошел рискованную и затратную фазу завоевания признания потребителей. Эта ситуация четко видна на рынке детских игрушек с его крайне высоким риском неудачи при выводе новых продуктов. В этом сегменте Wal-Mart с помощью китайских компаний копирует популярные продукты и продает их дешевле оригиналов. Кроме того, бренды-

имитаторы используются розничными сетями как инструмент давления на переговорах с владельцами традиционных брендов. Угроза активного продвижения продукта-имитатора заставляет производителей идти на ценовые уступки.

“Будущее несет производителям больше новых проблем, особенно если в США будут наблюдаться те же тенденции, что и в Европе, где рынки марок торговых сетей традиционно более развиты”.

Крупнейшая в США сеть аптек Walgreens и испанская сеть магазинов одежды Zara с большой выгодой используют стратегию имитации, создавая дешевые клоны популярных продуктов. Копии новинок парижской моды появляются в магазинах Zara уже через несколько недель после их показа на подиуме. Так, компания настолько быстро скопировала наряд Мадонны с первого концерта одного из ее мировых турне, что на заключительном концерте в Испании многие женщины в зале носили такой же костюм. Чтобы поддержать репутацию лидера в области моды, магазины Zara меняют свой ассортимент дважды в неделю, используя единый дистрибьюторский центр. Свое производство Zara разместила в Европе в отличие от конкурентов, которые перенесли его в Китай.

“...При постоянном росте числа брендов и магазинов успеха можно добиться, лишь предложив покупателям нечто особенное и востребованное, отличающееся неизменно высоким качеством”.

Бренды премиум-класса помогают розничным сетям выделиться на фоне конкурентов. Их можно разделить на две подгруппы: “доступный премиум” – товары, аналогичные по качеству ведущим традиционным брендам, но с более демократичной ценой, и “дорогой премиум” – продукты, которые могут стоить дороже брендов производителей, так как превосходят их по качеству. В сегменте “доступный премиум” работает продавец офисных принадлежностей Staples, реализующий 1000 наименований продукции под собственным брендом. Канадская сеть Loblaws получает 30% продаж за счет доступного премиум-бренда President’s Choice с широким ассортиментом продуктов – от финансовых услуг до продовольствия. В Европе (где когда-то и возникли премиум-бренды) очень популярны продукты класса “дорогой премиум”: объем продаж британской сети супермаркетов Sainsbury, предлагающей более 800 наименований продуктов питания премиум-класса, в 2005 году составил 800 миллионов долларов.

“Руководители, ученые, консультанты – все придерживаются мнения, что самый лучший способ бороться с марками торговых сетей – предлагать новые товары”.

Премиум-бренды создаются для того, чтобы лидировать в своей категории. Однако для успешных продаж недостаточно просто нанести логотип на упаковку. Розничная сеть должна инвестировать в развитие продукта и мерчандайзинг. Продукт, превосходящий аналоги конкурентов, возникает в результате исследований и трудоемких экспериментов. Его конкурентными преимуществами могут выступать более привлекательная упаковка, более качественные ингредиенты или более широкий набор вариаций. Когда руководство американской сети универмагов J.C. Penney пригласило эксперта по разработке и позиционированию продукции для управления своим флагманским брендом Arizona (на него приходилось 40% продаж компании), тот обнаружил, что на самом деле среднестатистический покупатель бренда на 20 лет старше, чем предполагалось. С учетом этих данных компания обновила бренд, и сегодня он приносит ей миллиард долларов в год.

“С точки зрения долгосрочной перспективы эксклюзивные бренды для отдельно взятых розничных сетей кажутся... дорогостоящей стратегией”.

Премиум-бренд торговой сети имеет огромный коммерческий потенциал, если продвигать его в нужной товарной категории. Во-первых, его наличие усиливает позиции ритейлера в переговорах о ценах с производителем, бренд которого он угрожает вытеснить с полок. Во-вторых, с помощью премиум-брендов розничные сети часто заполняют пробелы в ассортименте – например, в категории экзотических продуктов питания.

Сегментация и сужение ассортимента

Успешно используют собственные бренды и дискаунтеры. Aldi, занимающий 20% розничного рынка Германии, предлагает в своих небольших магазинах всего 700 товарных линий. Секрет его прибыльности – собственные марки, на которые приходится 90–95% всего объема продаж. Aldi предпочитает избегать конкуренции между брендами в большинстве товарных категорий. Так, в магазинах сети продается лишь один вид колы – Bueler Cola. Чтобы компенсировать узость ассортимента, Aldi привлекает покупателей регулярными скидками на непродовольственные товары (например компьютеры).

“Может быть, то, что мы сейчас скажем, покажется вам скучным, но старые добрые методы маркетинга все еще эффективны”.

Собственные бренды Aldi создает в сотрудничестве с ведущими производителями, у которых часто скапливаются излишки складских запасов. Новые продукты тестируются в независимой лаборатории, а положительные результаты испытаний используются в рекламе. Набор из продуктов питания собственных марок Aldi стоит вдвое меньше аналогичного набора из продуктов традиционных брендов: благодаря этому сеть особенно популярна у экономных покупателей. Еще один козырь Aldi – шаговая доступность: 85% семей в Германии живут не дальше 15 минут езды от ближайшего дискаунтера Aldi.

Для увеличения доли собственных брендов в обороте розничные сети прибегают к сегментации портфеля брендов, разделяя продукты на группы по ценам, товарным категориям или потребительским выгодам. Ценовые сегменты формируются за счет того, что потребителям с разным уровнем чувствительности к ценам предлагаются разные бренды. В европейской рознице популярен трехуровневый подход: например, сеть Satebush предлагает своим клиентам в Испании сравнить свои бренды с брендами производителей, помещая возле касс три корзины с одинаковым набором продуктов разных брендов.

Сегментация по категориям основана на создании брендов для разных категорий продукции. Сегментируя предложения на основе потребительских выгод, ритейлеры учитывают потребности и характеристики своей аудитории. Например, продукты питания могут рекламироваться как вегетарианские или экологически чистые. В результате у компании формируются портфели брендов, управление которыми

для некоторых ритейлеров (Wal-Mart, Tesco) становится неотъемлемой частью розничной стратегии.

Финансовая сторона

Основные способы повышения прибыли для розничных сетей – это оказание давления на производителей, увеличение прибыли в пересчете на клиента и укрепление лояльности аудитории. Огромную прибыль торговым сетям приносят собственные бренды нижнего ценового диапазона, пользующиеся особой популярностью у потребителей. Стратегия давления на производителей позволяет ритейлеру получать от них продукты по очень выгодным ценам. По данным исследований, средняя валовая прибыль от собственных брендов на 25–30% выше этого показателя для традиционных брендов. Уровень прибыльности варьируется в зависимости от товарной категории и достигает максимума в категории косметических и гигиенических товаров.

Еще один важный показатель прибыльности работы торговой сети – объем продаж и прибыль на единицу площади. И если производители традиционно дают сетям скидки за выделение мест в торговом зале, рекламу и мерчандайзинг, то, выводя на рынок свои собственные бренды, ритейлеры этих льгот не имеют. Производители также предоставляют розничным сетям свои складские мощности и персонал для работы в магазинах, а бренды торговых сетей снова лишены такой поддержки. Влияет на прибыльность и показатель, известный в торговле как скорость товарооборота. Все эти факторы обуславливают разную рентабельность товарных категорий и отдельных продуктов.

Как конкурировать с брендами розничных сетей

Чтобы устоять под давлением ритейлеров, фирмы-производители применяют несколько стратегий. Например, они могут специализироваться на производстве товаров для продажи под брендами сетей либо одновременно производить товары и под своим брендом. Такому двойственному подходу следуют около половины производителей США, включая Bausch & Lomb, Del Monte, McCormick и H.J. Heinz. В то же время его старательно избегают такие гиганты, как Coca-Cola, Kellogg's, Gillette и Heineken. Некоторые компании, в том числе Dean Foods and Ralston Purina, ранее выпускавшие товары для ритейлеров, со временем отказываются от этого направления и продают его другим производителям.

Об авторах

Нирмалья Кумар преподает маркетинг в Лондонской школе бизнеса, возглавляет подготовку топ-менеджеров в Центре маркетинга и является одним из руководителей Aditya Birla India Centre. **Ян-Бенедикт Стенкамп** – заведующий кафедрой маркетинга в Университете Северной Каролины.
