



Книга Ритейлизация

Как брендам выжить в эпоху диктата розничных сетей

Ларс Томассен, Кит Линкольн, Энтони Эконис
Kogan Page, 2006
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Любое крупное политическое движение, любая религия или любой этап в развитии науки начинается с революции. Для современного маркетинга этой революцией может стать такое явление, как ритейлизация, или переход власти над потребителями от брендов к розничным сетям. По утверждению авторов этой книги, отныне бизнес должен опираться не на бренды, а на продажи через розничные сети. Владельцы брендов пытаются научиться работать с ритейлерами уже не одно десятилетие, и хотя некоторые производители достигли на этом пути определенного успеха, многие потерпели фиаско. Авторы книги анализируют состояние мирового потребительского рынка на основе данных исследования “Ритейлизация в 2005 году”. Это самое масштабное из всех когда-либо имевших место исследований о продажах фирменных продуктов провела компания A.C. Nielsen совместно с рекламным агентством BBDO Europe. Наивных оптимистов, верящих в традиционные методы продвижения брендов, авторы предупреждают о новых опасностях, которые таит обострившаяся конкуренция, и предлагают им варианты выхода из сложившейся ситуации. *BooksInShort* рекомендует эту книгу прежде всего бренд-менеджерам, которые не согласны мириться с диктатурой розничных сетей.

Основные идеи

- Розничные сети отняли у владельцев брендов власть над потребителем.
- Сегодня у производителей остался только один выбор – согласиться на ритейлизацию своих брендов или смириться с поражением.
- Ритейлизация – это привлечение потребителей к бренду, используя возможности розничных сетей.
- Ритейлизация способна подстегнуть продажи продуктов бренда.
- Для многих производителей сотрудничество с розничными сетями – это вопрос выживания.
- Маркетинговые тенденции зачастую могут иметь самые серьезные последствия для производителей.
- Управление брендом сходно с искусством выживания в экстремальных условиях: масса факторов способна отбить у потребителей интерес к бренду.
- Давление на крупные бренды оказывают розничные сети, потребители, собственные марки торговых сетей и масс-медиа.
- Внутримagaзинная реклама – эффективное средство напомнить покупателям о бренде непосредственно в месте совершения покупки.
- Интернет-торговля создала совершенно новую ситуацию для брендов.

Краткое содержание

Закат эпохи брендинга

Сегодня мы стали свидетелями того, как розничные торговые сети уверенно одерживают верх над владельцами брендов. С чисто коммерческой точки зрения решающий удар по брендам уже нанесен – США, наряду со многими другими развитыми странами, вступили в эпоху безраздельного господства розничных сетей, а от былого величия брендов не осталось и следа.

“Новая власть, которой оказались наделены покупатели, полностью преобразует процесс совершения покупки”.

Розничная торговля всегда была важной частью современной экономики, выполняя функцию связующего звена между потребителями и производителями. В прежние времена (еще полвека назад) все участники рынка пребывали в согласии по поводу того, что власть на рынке принадлежит потребителю. Однако сравнительно недавно произошло немыслимое ранее событие: безраздельной власти потребителя пришел конец. Сегодня на рынке правят бал мелкие и крупные розничные сети, которые уже начали приобретать черты, характерные для монополий. Вот лишь несколько красноречивых фактов.

“Тот, кто контролирует место продаж, волен устанавливать какие угодно правила”.

- Сети Wal-Mart принадлежит более 5000 магазинов в десяти странах. В ней работают более 1,6 миллиона сотрудников, еженедельно обслуживающих 140 миллионов покупателей. Годовой объем продаж компании превышает 285 миллиардов долларов.
- Розничная торговля занимает второе место среди отраслей экономики США по числу предприятий и занятых на них работников. В 2005 году совокупная выручка розничных сетей на внутреннем рынке США составила 3,8 триллиона долларов.
- Около 80 процентов всех продовольственных товаров в США реализуется через крупные дисконтные магазины. По данным статистики, каждый четвертый доллар из расходов населения на продукты питания тратится в Wal-Mart. В Великобритании 33 процента всех продуктов питания покупается в Tesco.
- В Германии гигантский дискаунтер Aldi контролирует половину всего рынка розничной торговли и считается одним из важнейших двигателей экономики страны.
- Розничный рынок Китая поделен между четырьмя компаниями.
- На долю 25 крупнейших розничных сетей мира приходится 60 процентов всего объема розничных продаж. По прогнозам, объем покупок в сетях, занимающий сегодня 20 процентов трат потребителей, будет нарастать в геометрической прогрессии.

“Нужно наконец определить со всей ясностью, что такое ритейлизация”.

Тенденция, стоящая за этими цифрами, имеет далеко идущие последствия для участников рынка. Как выразился один руководитель компании, торгующей продуктами питания, тот, кто контролирует полки в магазинах, контролирует рынок. Удерживая контроль над торговыми площадями, крупные розничные продавцы получают возможность решать, что предлагать потребителям, и оказывают определяющее влияние не только на выбор продукции, но даже на формирование жизненных стилей потребителей. Вследствие этого компании – владельцы крупных брендов столкнулись с резким ухудшением условий работы. Не менее мощное давление они испытывают и со стороны потребителя, который стал главным сообщником розничных сетей в заговоре против брендов.

Ритейлизация как спасательный круг для брендов

Ритейлизация – это защитная маркетинговая стратегия, цель которой состоит в восстановлении утраченной рыночной позиции бренда. Эта стратегия заключается в наращивании продаж за счет тесных контактов между владельцем бренда и покупателями в пространстве розничной торговли. Проводя ритейлизацию своего бренда, компания доносит информацию о нем потребителям, но делает это не только в прямом смысле – в виде рекламы продукта для целевой группы. Она забрасывает сеть еще шире, пытаясь укрепить позиции бренда во всех точках контакта с потребителем в розничных сетях. Компаниям не остается ничего иного, кроме как постараться зарядить свои бренды новой энергией, чтобы не позволить розничным сетям и взыскательным потребителям обескровить их окончательно. Некоторые бренды благодаря этим мерам уже сумели вернуть себе былую власть – их владельцам пришлось приложить немало усилий для выделения себя из общей массы в розничной среде. Чтобы обеспечить победу своему бренду в этих условиях, следует действовать сразу в нескольких направлениях.

Магазины

Производители, владеющие брендами, больше не контролируют магазины, но именно там потребители выбирают и покупают (или отвергают) их продукцию. В крупном розничном магазине в продаже представлены тысячи брендов, и ваша задача как владельца одного из них – вернуть утраченные позиции. Однако вместо того чтобы воевать с розничным предприятием (что было бы совершенно бессмысленно), вам следует либо преобразовать для своих целей торговое пространство, либо наладить сотрудничество с продавцом. Что мешает производителю женских сумочек диверсифицировать свое предложение и, скажем, продавать новые коллекции по 1200 долларов за изделие через фирменные бутики, а коллекции прошлого года – через Wal-Mart по значительно более низким ценам? Такое сотрудничество “на поле боя” – пример тактики, которая позволяет производителю фирменной продукции найти рынок сбыта для продуктов, уже потерявших свою привлекательность в глазах традиционной целевой аудитории – потребителей товаров класса люкс.

“Ритейлизация бренда – это отказ от традиционных методов его продвижения и попытка все начать сначала”.

У компании-производителя есть два пути для того, чтобы ослабить власть розничных продавцов и лишить их единоличного права решать, где, как и в каком объеме будут продаваться ее продукты. Владелец бренда может взять розничную реализацию своих продуктов на себя или заключить выгодное соглашение с крупными торговыми сетями. Так, Coca-Cola сумела дать отпор произволу розничных сетей, преобразовав торговое пространство. В крупных торговых центрах компания открыла для подростков экспериментальные “красные залы” – комнаты отдыха с игровыми автоматами, плазменными телевизорами, аудиосистемами и комфортабельными креслами. Louis Vuitton и Apple открыли собственные розничные магазины, которые пользуются огромной популярностью у покупателей. Levi’s, напротив, вступила в партнерские взаимоотношения с Wal-Mart. Специально для этой торговой сети компания создала бренд джинсов “Signature”, тем самым избежав возможного падения сбыта на сотни миллионов долларов. “Это явление мы называем «кооперенцией», то есть кооперацией одновременно с конкуренцией”, – говорит директор по маркетингу одной из компаний, активно сотрудничающих с розницей. Ему вторит один из руководителей Procter & Gamble: “Если не можешь победить врага – а этого врага, поверьте, победить невозможно, – стань его другом”.

Товарная полка

Для производителя жизненно важно знать все о тех брендах, которые соседствуют на полках с его брендами, так как именно здесь ведется борьба между продуктами разных производителей. Потребители не станут покупать какой-то товар чаще, чем им необходимо, поэтому ваша задача как

производителя – нарастить свои продажи за счет соседей по полке. Стройте свой успех на их недостатках, ищите инновации и двигайтесь на шаг впереди конкурентов. Умение приманить потребителя основывается на тщательном анализе конкурентных продуктов и внимательном изучении того, как конкуренты пытаются завладеть вниманием клиентов, чтобы переманить их к себе. Ваша цель – приучить потребителя выбирать ваш бренд машинально. Именно так и поступили создатели поисковой системы Google, которая уже вытеснила из сознания потребителя множество других поисковых систем и стала настолько привычным инструментом, что сегодня вместо “искать в Интернете” мы просто говорим “гуглить”.

Покупатель

Совершение покупок – один из самых популярных способов времяпрепровождения. Перед владельцем бренда стоит непростая задача – завоевать покупателя, предложив ему продукт, который бы не просто удовлетворял его потребности, а превосходил его ожидания и вызывал страстное желание его приобрести. Изучая вкусы покупателей, будьте готовы к любым неожиданностям. В лондонском магазине Louis Vuitton продаются очень дорогие модные аксессуары, однако половину всех людей в очереди перед его дверями, терпеливо ожидающих, когда придет их черед выложить 600 долларов за пару кроссовок, составляют подростки. И наоборот, компьютерным фанатом, который увлекся цифровым видео и поэтому целыми днями торчит в магазине Apple, вполне может оказаться 70-летний дедушка, а не юный студент колледжа. Решение критически важной задачи – понять своего потребителя – заставляет креативно мыслящих бизнесменов выворачивать свое мышление буквально наизнанку. Откажитесь от представления о своей миссии как о банальной продаже товаров и прислушайтесь к словам главы Starbucks Говарда Шульца, который говорил: “Наш бизнес – это не кофе, который мы подаем людям, а люди, которым мы подаем кофе”.

Продукт

Идея, лежащая в основе продукта, нередко нуждается в творческом переосмыслении. Возьмите знакомый всем объект и трансформируйте его в нечто совершенно новое – так вы сумеете укрепить свое положение на рынке. Чтобы создать образ прогрессивного бренда, вникните в саму природу продукта, который вы производите и продаете. Способен ли он кого-то восхищать? Может ли он сам и процесс его покупки стать источником незабываемых впечатлений для покупателя? Высокий уровень продаж обеспечивают только те продукты, которые поражают воображение покупателя. За каждым сильным брендом стоит еще более сильный продукт.

Решение о покупке

Это момент истины: ваш продукт вызывает отклик в душе потребителя или не вызывает. Звук выбиваемого чека или молчание кассового аппарата покажут, добились ли вы этой цели. Если продукт хорошо продается, значит, ритейлизация бренда увенчалась успехом. Отрезок времени, за который принимается решение о покупке, очень краток. Если верить исследованиям, то покупатель затрачивает не более нескольких секунд на обдумывание того, какой продукт предпочесть тысячам других. Каким бы коротким ни был этот отрезок времени, его никак нельзя считать несущественным, особенно если вспомнить, что борьбу за внимание и деньги потребителей сегодня ведут более двух миллионов брендов. Эта борьба сводится к прописной истине розничной торговли: главная задача того, кто хочет что-то продать, – это формирование спроса. Покупателям быстро надоедает все привычное, они непостоянны и капризны. Вы должны не только удовлетворять их потребности, но и пробуждать в их душе стремление к объектам, которые пока вне пределов их досягаемости. Один специалист по маркетингу отметил: “Нам не всегда нужна именно вещь, часто мы жаждем чего-то нематериального – хорошо провести время, побывать в интересном месте, развлечься и получить яркие впечатления”.

Коммуникация

Ваша цель – привлечь к себе внимание потребителей, заставить их говорить и думать о ваших продуктах. Воздействовать на целевую аудиторию следует, используя два основных фактора, формирующих отношение потребителей к бренду. Во-первых, это впечатление от процесса покупки продукта, и во-вторых, впечатление от его использования. Сначала сообщите аудитории о появлении на рынке вашего продукта – запустите маркетинговую кампанию. Центральная задача на этом этапе – привлечь потребителей и убедить их купить ваш продукт, а не ограничиваться просмотром рекламных роликов. Менеджер, занятый продвижением бренда, должен пойти еще дальше и создать такую рекламу, которая бы заманивала людей в магазин, побуждала купить продукт и опробовать его качества на деле. Известно великое множество конкретных форм подобного общения с потребителями. Критерий выбора здесь один: если ваш подход работает, значит, вы все сделали правильно.

“Сделайте так, чтобы полка с вашими товарами в магазине останавливала на себе внимание”.

В 2003 году британская телекоммуникационная компания Orange обнаружила, что мобильные телефоны под ее брендом стали продаваться очень вяло. Чтобы решить эту проблему, 1800 специально обученных сотрудников начали объяснять потребителям в фирменных салонах мобильной связи, на что способны современные телефоны. Компания сумела превзойти ожидания своих клиентов, вступив с ними в тесное взаимодействие, чтобы показать, как можно извлечь максимальную пользу из ее продуктов. Эти усилия были вознаграждены заметным ростом продаж.

“Будущее – за теми брендами и розничными компаниями, которые умеют формировать желания, а не потребности”.

Коммуникация с потребителем непосредственно в розничной среде чрезвычайно важна, так как около 70 процентов покупательских решений принимаются прямо в торговом зале. Наиболее убедительным доказательством решающей роли розницы в маркетинге может послужить то воздействие, которое оказывает на покупателей Wal-Mart программа внутримагазинного телевизионного вещания. Покупатель Wal-Mart за время своего визита в магазин проводит в среднем семь минут, глядя на экран телевизора. Застигая его в момент принятия решения о покупке, телетрансляция способна с легкостью склонить его в пользу того или иного бренда. При этом около 65 процентов покупателей в состоянии вспомнить, какой бренд они видели по внутримагазинному телеканалу, – запоминаемость такой рекламы оказалась в три раза выше обычной телерекламы.

“Бренды нуждаются в розничных сетях, а розничные сети – в брендах”.

Сегодня розничная торговля превратилась в подлинный двигатель маркетинга. Единственный способ достичь успеха в этих новых условиях – это преобразовать розничное пространство для своих целей и завлечь в него ту группу покупателей, которым нравится и ваш бренд, и сам процесс покупки ваших продуктов.

Об авторах

Ларс Томассен и **Кит Линкольн** занимали руководящие посты в компаниях рекламной отрасли. Оба они тридцать лет проработали в сфере маркетинга и брендинга. **Энтони Эконис** – консультант по маркетингу, специализирующийся на глобальном продвижении брендов.
