

УДК 336.76

Дубакин А.Н.,

зам. зав. кафедрой Коммерческого менеджмента МФПА

БРЭНД КАК УСЛОВИЕ ПОЛУЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КОМПАНИЙ РОЗНИЧНОГО СЕКТОРА

Российская экономика переживает в последнее время фазу активного роста. Вместе с ростом отраслевых экономических показателей экономики в целом растет общее благосостояние граждан, что неминуемо приводит к росту потребительских расходов населения. Это обстоятельство привело к тому, что российский рынок розничной торговли в последние несколько лет является одним из самых быстрорастущих в мире — 23% ежегодно. Однако столь бурное развитие розничного сектора ставит новые задачи перед розничными компаниями. Как сохранить и преумножить свою долю на рынке? Использование традиционных только торгово-технологических инструментов конкурентного позиционирования в виде формата торговых единиц или мерчендайзинга уже не является достаточным основанием для успешного функционирования на рынке. Для этого компаниям розничного сектора необходимо формировать собственные брэнды, которые помогут сформировать информационно-эмоциональный контакт между потребителем и розничной компанией.

Последние несколько лет мы наблюдаем бурный рост на отечественном рынке розничной торговли, подтверждением этого является один из самых высоких в мире темпов прироста розничного рынка — 23% ежегодно. По данным Росстата, оборот розничной торговли на конец 2006г. составил 8627,5 млрд руб., увеличившись по сравнению с 2005г. на 22,6%¹. На российском рынке представлены практически все форматы магазинов: гипермаркеты и магазины шаговой доступности, супермаркеты, дискаунтеры, бутики, монобрендовые и мультибрендовые магазины. Рынок становится все более конку-

рентным и его участникам для успешного развития необходимо развивать существующие либо формировать сильные конкурентные преимущества по сравнению с остальными участниками.

Что же может стать инструментом для успешного и динамичного развития розничных компаний? В современных концепциях маркетинга удовлетворение потребностей потребителя по-прежнему является краеугольным камнем. Вершиной этого процесса, по мнению большинства специалистов, является процесс создания брэнда, как «уникального и привлекательного образа объекта потребления»². Специалисты выде-

¹ Ежеквартальный отчет ОАО «Седьмой континент» за 2006г.//www.7cont.ru.

² Бадьин А., Танберг В. Брэнды. Боевая машина бизнеса. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.



Рис. 1.

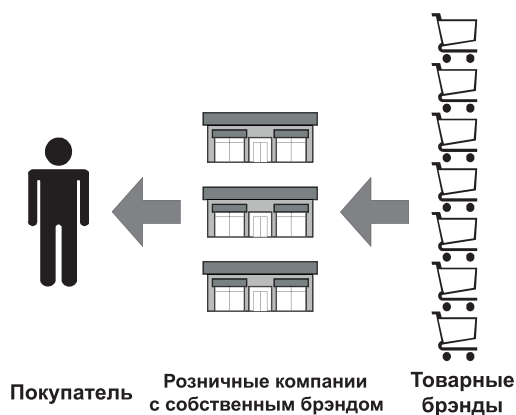


Рис. 2.

ляют ряд основных преимуществ товаров, продвигаемых под «сильным» брендом:

- потенциал брэнда завоевать большую долю рынка;
- спрос на товары, продвигаемые под ведущими брэндами, растет более высокими темпами по сравнению с небрэндированными товарами;
- брэндированный товар имеет более гибкий ценовой диапазон;
- у брэндов существенно большая часть — 25-50% потребителей являются абсолютно лояльным марке³.

И на первый взгляд данная теория подтверждается. Во всех отраслях существуют свои брэнды-лидеры, занимающие значительную долю рынка и подпадающие под перечисленные выше характеристики преимуществ брэнда: *Nike, Coca-Cola, Pepsi, McDonalds, Toyota, Sony, Samsung*. Однако на практике сформировалась парадоксальная ситуация. С одной стороны, потребители стали требовательнее, они готовы тратить больше времени на поиск нужных им товаров. С другой — время в современном мире является одним из самых дорогих ресурсов, поэтому у потребителя нет

возможности бесконечно долго выбирать. При этом производители пошли по пути удовлетворения требований покупателя. Компании постоянно выводят на рынок новые брэнды и торговые марки на рынки, которые удовлетворяли бы любым, прежде всего эмоциональным, потребностям потребителей. При этом временной дефицит становится еще более острым. Вспомним один пример. К концу 2000г. только англо-голландский концерн *Unilever* насчитывал в своем портфеле свыше 1600 различных наименований. И хотя в результате реорганизации количество торговых марок в портфеле *Unilever* в 2001г. сократилось до 900⁴, это был лишь один пусть и крупный участник глобального рынка *FMCG*.

Что же делать в такой ситуации? Как это не парадоксально прозвучит, но создание и «раскручивание» своего сильного брэнда является одним из серьезных конкурентных преимуществ для розничных компаний.

В настоящее время потребитель в процессе покупки задает два основных вопроса: «Что я хочу купить?» и «Где я смогу купить то, что хочу?». В современной агрессивной информационной среде очень сложно четко ответить на вопрос «Что я хочу?» и перед потребителем становится очевидным проблема выбора (рис. 1). Поскольку слишком

³ Березин И. Методы оценки стоимости брэнда: Тезисы выступления на конференции «Российские мифы и реальность», 28.02.2002. ВЦ «Триумф», Москва.

⁴ www.unilever.ru

много информационных источников, дающих ответ на этот вопрос. Безусловно, такие брэнды, как *Nike, Coca-Cola, Pepsi, McDonalds, Toyota, Sony, Samsung* имеют преимущество, но существует огромное количество других брэндов и торговых марок, которые также активно борются за своего покупателя.

В цепочке «товар-покупатель» магазины являются не просто промежуточным звеном, но элементом, укрупняющим массив товаров в более крупные группы по разным признакам, поэтому потребителю объективно легче определиться с местом, где он хочет что-либо купить.

Розничная сеть «Дикая Орхидея» специализируется на продаже элитного нижнего белья для женщин. В основу концепции брэнда было заложено право женщины быть свободной, сексуальной и желанной. Первый магазин под этой торговой маркой был открыт в 1993 г. В 2005 г. «Дикая Орхидея» обладала выручкой 1,7 млрд руб.⁵, а по финансовым показателям (валовая прибыль, *EBITDA*) сравнима с компаниями «второго эшелона» российского фондового рынка⁶.

Создание торговой марки розничной компании начинается с точного определения целевой группы потребителей, их нужд и ожиданий и объективной оценки того, насколько хорошо брэнд в его нынешнем виде отвечает этим ожиданиям. Далее компании предстоит решить, за счет каких особенностей уникальных преимуществ она может придать собственному брэнду индивидуальность, выделить его из общей массы. И уже за тем маркетологи и специалисты по рекламе должны создать образ брэнда, который не только обыгрывал бы эти преимущества, но и вызывал у потребителя положительные эмоции.

⁵ Ежеквартальный отчет ЗАО «Дикая Орхидея» за I квартал 2007 г. // www.wildorchid.ru.

⁶ http://www.cbonds.info/all/rus/comments/view_comment.php/params/id/16712.

Вернемся к нашему практическому примеру. Период открытия первого магазина сети характеризовался повышенной потребностью общества в различных свободах и усталостью потребителей от многолетнего дефицита. Хотя уже происходило насыщение рынка, в основном продовольственного, но потребители, прежде всего женщины, хотели выделяться из общей массы. «Дикая Орхидея» сумела угадать ожидания и облегчить поиск ответа на вопрос «Где я смогу купить свободу и сексуальность?». Покупатель хочет купить товар именно в этой сети, и лишь придя в магазин, он начинает выбор представленных там торговых марок и брэндов.

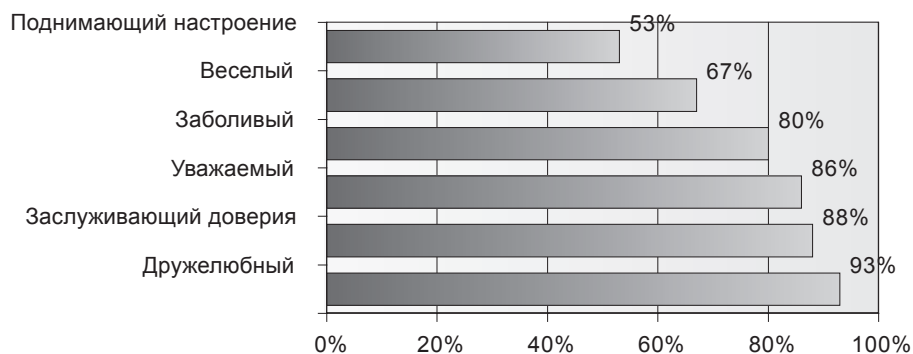
Безусловно, вызывать такие сильные ассоциации мультибрендовым продуктовым сетям гораздо труднее. Они торгуют продукцией не только разных производителей, но и разных групп товаров (продукты питания и непродовольственные продукты) и поэтому не могут столь же тщательно обыгрывать все нюансы представления товара публике. Как правило, мультибрендовые магазины не стремились произвести «неизгладимое» впечатление на клиентов, предпочитая выделяться за счет функциональных параметров — цены, удобства и качества обслуживания.

Но в последние годы появилась новая тенденция: мультибрендовые сети стали работать над индивидуальностью собственных брэндов, комбинируя функциональные преимущества и эмоциональную составляющую. Красноречивым примером может служить деятельность мирового лидера ритейла *Wal-Mart* (диаграмма 1). Веселые зазывалы в магазинах, оформленных в народном стиле, придают сети образ дружелюбного партнера, на которого можно положиться. С другой стороны, *Wal-Mart* уделяет большое внимание технологическому оснащению своих магазинов и решению вопросов логистики (каждую субботу *Wal-Mart* проводит телеконференции, чтобы быстрее устранять сбои в работе цепочек поста-

Диаграмма 1

«Личностная» характеристика сети Wal-Mart

респонденты, ответившие «совершенно согласен»
и «в целом согласен»



Источник: McKinsey

вок. Безусловно, для поддержания высокого уровня обслуживания, в компании работают программы поощрения хорошей работы сотрудников⁷.

Эксплуатация «близости к народу» при формировании образа бренда розничной компанией при правильном подходе может принести большие выгоды. Компания «Евросеть» при строительстве своего бренда использовала стилистически неоднозначные, часто противоречащие общественному вкусу, приемы, которые оказались близкими молодежной аудитории — самой активной целевой аудитории потребителей в этом сегменте рынка. Ключевыми элементами в своих рекламных кампаниях «Евросеть» избрала двусмысленные рекламные слоганы и провокационные промо-акции среди покупателей (например, публичное раздевание за мобильный телефон). Усиливает этот эффект и неформальный внешний вид президента компании, не принимающего деловой дресс-код и одетого в джинсы и молодежные футболки даже на консервативных бизнес-мероприятиях.

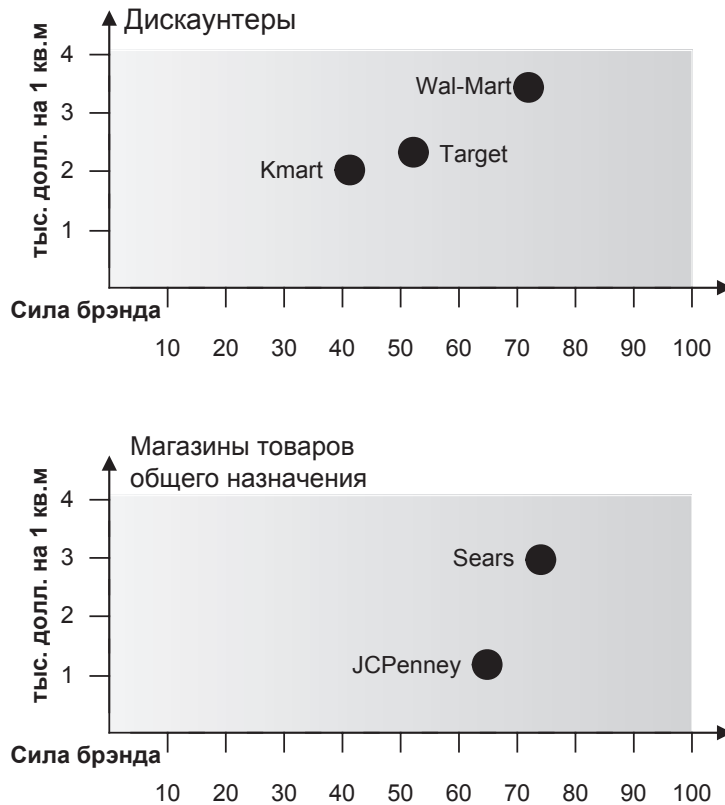
⁷ Майас Э., Хендерсон Т. Укрепление розничного бренда/Вестник McKinsey. 2004. № 1.

Такая идеология вкупе с агрессивной стратегией завоевания рынка позволили «Евросети» стать самым узнаваемым брендом среди компаний, работающих на рынке сотовой розницы. В 2000 г. крупнейшим продавцом мобильных телефонов в России была компания «Техмаркет». В августе 2005 г. эту компанию со всей сетью (157 магазинов по России) поглотила «Евросеть». По данным на конец октября 2005 г., компания управляла 2200 торговыми точками в России и странах СНГ⁸ и занимала 22,5% рынка розничных продаж мобильных телефонов⁹. Пример «Евросети» интересен еще и тем, что бренд компании имеет такую же агрессивно-наступательную окраску, как и общая модель конкурентного поведения, что гипотетически может приводить к синергетическому эффекту: усилению образа бренда и восприятию действий компании конкурентами.

Но не верно построенная система развития бренда может стать одной из причин кризиса бизнеса. Столичная розничная сеть «Петровский» на конец 2004 г. включала в себя 26 супермаркетов и являлась

⁸ Прощай молодость//Forbes. 2005. № 10.

⁹ www.sotovik.ru



Источники: FCG Marketing branding survey, 1998; McKinsey.

Рис. 3. Эффект «сильного» брэнда (на примере американских розничных сетей)

одним из крупнейших участников рынка, однако была поглощена компанией-конкурентом «Седьмой континент».

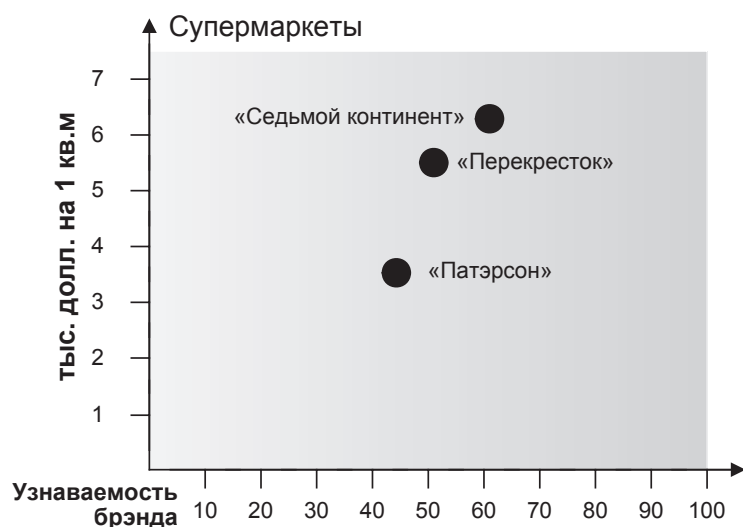
Ряд специалистов причиной выхода «Петровского» из розничного рынка считают недочеты в ассортиментной политике, несмотря на удачное географическое расположение¹⁰. Однако следует отметить, что холдинг «БИН» (владевший сетью) так и не смог создать запоминающийся и понятный потребителю брэнд. До 2003 г. сеть носила одноименное с материнской структурой название «БИН» и была переименована в «Петровский» по аналогии с названием торгового комплекса «Петровский

пассаж», также подконтрольного холдингу. Однако при ребрендинге менеджмент не смог четко донести до потребителя философию и образ нового названия сети. В итоге название сети имело очень низкую узнаваемость у аудитории¹¹.

И все же приведенные примеры не дают окончательного ответа на вопрос: является ли наличие «сильного» брэнда конкурентным преимуществом для розничных компаний? Для ответа на этот вопрос необходим сравнительный анализ по какому-то объединяющим параметрам.

¹¹ Внешторгбанк. Аналитический обзор «ТД Перекресток: успешная формула новой российской розницы», 2005 г.

¹⁰ Ведомости. 01.09.2004.



Источники: Аналитический обзор «ТД ПЕРЕКРЕСТОК: успешная формула новой российской розницы».

Годовой отчет ОАО «Седьмой континент» за 2004 г.

www.rbc.ru, www.logistics.ru

Рис. 4. Эффект «сильного» бренда (на примере российских сетей супермаркетов)

Согласно анализу розничных компаний разных форматов, проведенным *McKensey*, покупатели чаще посещают магазины, бренды которых оценивают как «сильные», больше покупают в них товаров, даже если в этих магазинах более высокие цены¹² (рис. 3).

В качестве показателя «силы» бренда в исследовании *McKensey* был взят индекс качества, отличия и состоятельности. Объединяющим показателем эффективности для сетей был избран показатель объема годовой выручки на 1 квадратный метр торговой площади, что следует признать правильным, поскольку сети могут различаться и по сетевым параметрам торговых точек, и присутствию на рынке.

В России провести данное исследование представляется более тяжелой задачей в силу, прежде всего, сохраняющейся закрытости информационного простран-

ства рынка. Однако лидеры продуктового ритейла постепенно делают публичными свои показатели, что позволило провести аналогичный сравнительный анализ корреляции по крупнейшим российским сетям, работающим в формате супермаркетов. В отличие от предыдущего примера в качестве показателя «силы» бренда был взят индекс узнаваемости брендов (рис. 4).

На примере исследуемых компаний нельзя не заметить, что степень узнаваемости розничного бренда имеет прямую связь с показателями выручки от их деятельности.

Так, что же мы имеем в итоге? На западном рынке уже невозможно вообра-

зить, что торговая компания без действительно «сильного» бренда сможет выжить и тем более процветать. У отечественного розничного рынка еще есть время для развития собственных брендов. Однако все более возрастающая конкуренция, в том числе и со стороны зарубежных торговых компаний, позволяет утверждать, что преимущество получают только те розничные компании, бренды которых будут сильнее всего зафиксированы в памяти потребителей, а также отвечать их эмоциональным ожиданиям от покупаемых товаров.

В заключение статьи хотелось бы вернуться к началу — использование только традиционных торгово-технологических инструментов уже не является достаточным основанием для успешного функционирования розничной компании на рынке. Однако именно они (торговые технологии) в итоге и формируют эмоциональный образ бренда у потребителей. Консультант в области продаж Дж. Вон Эйкен вы-

¹² Майас Э., Хендерсон Т. Укрепление розничного бренда/Вестник *McKinsey*. 2004. № 1.

деляет семь элементов, лежащих в основе преданности потребителей: *доверие, внимание, искренность, отзывчивость, уважение, безопасность, неизменность*¹³. Все эти семь элементов относятся к технологиям продаж: коммуникациям торгового персонала с продавцами, качеству торгового оборудования и мерчендайзинга. Неизменность заявленного качества перечисленных выше элементов в каждом магазине сети, в любое время суток в любом городе и формируют в итоге конечное решение потребителя о покупке. Наличие собственного «сильного» бренда является для компании дополнительным конкурентным преимуществом, но не единственным верным рецептом сохранения позиций на конкурентном рынке.

¹³ Эйкен Дж. Вон. Диагноз: «сердце клиента склонно к измене...» // *Sales Business/Продажи*. 2007. № 4.

Литература

1. Бадьин А., Танберг В. Брэнд. Боевая машина бизнеса. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 240 с.
2. Березин И. Методы оценки стоимости бренда: Тезисы выступления на конференции «Российские мифы и реальность», 28.02.2002. ВЦ «Триумф», Москва.
3. Майас Э., Хендерсон Т. Укрепление розничного бренда // *Вестник McKinsey*. 2004. № 1.
4. Эйкен Дж. Вон. Диагноз: «сердце клиента склонно к измене...» // *Sales Business/Продажи*. 2007. № 4.
5. Внешторгбанк. Аналитический обзор «ТД Перекресток: успешная формула новой российской розницы», 2005 г.
6. *Ведомости*. № 157. 01.09.2004.
7. *Forbes*. 2005. № 10.

Статья поступила в редакцию 06.06.2007

A. Dubakin

Deputy Head, Corporate Management Chair, Moscow University of Industry and Finance

BRAND AVAILABILITY AS A PREREQUISITE FOR AN ADDITIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE GAIN

The Russian economy has now entered a pro-active growth stage. The various industries' development indicators go up and the per capita income increases, therefore the consumers' expenditure level inevitably rises. This is the reason why the Russian consumer good retail market sales volume grows by 23% yearly. The indicator has been the same for the last few years and the growth pace is one of the highest in the world. However such a retail market sector growth brings about some new challenges. The retail companies have to answer the question: how can we maintain the market position and strengthen it? Using traditional sales techniques and technical instruments of competitive positioning (merchandizing tools and sales item format changes tools) are not enough for the company to operate successfully on the market. In order to become a success, the retail market sector companies should create their own brand names that could help the companies get the feedback from the consumers and add a human touch to their operations.