

Виктор ТАМБЕРГ  
Андрей БАДЫН

# БРЕНДИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

алгоритм  
построения  
«с нуля»



# Виктор Вернерович Тамберг Андрей Валерьевич Бадьин Брендинг в розничной торговле. Алгоритм построения «с нуля»

*Текст предоставлен издательством «Эксмо»*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=174201](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=174201)*

*Брендинг в розничной торговле. Алгоритм построения «с нуля»: Эксмо;*

*Москва; 2008*

*ISBN 978-5-699-25929-8*

## **Аннотация**

Эта книга, написанная российскими авторами-практиками, поможет построить успешный и сильный бренд в сфере розничной торговли. В ней дается пошаговое описание процесса его создания – от определения идеи бренда до атрибутов и рекламы. Книга базируется на комплексе уникальных авторских идей, которые были успешно воплощены в ряде сетевых розничных структур и не имеют аналогов в мировой практике. Анализ опыта и реальные примеры деятельности таких компаний, как «Седьмой континент», «Перекресток», «Евросеть», «МЕТРО Кэш энд Керри» и др., приведенные в книге, иллюстрируют идеи авторов и позволяют найти свою уникальную рыночную

нишу и добиться успеха в бизнесе не только крупным розничным форматам, но и представителям среднего и мелкого бизнеса. Книга предназначена для предпринимателей любого уровня, руководителей в сфере розничной торговли и специалистов по маркетингу и смежным видам деятельности.

# Содержание

Благодарности	5
Введение	7
Глава 1	10
1.1. Розничный бизнес сегодня	10
1.2. А нужен ли брендинг рознице?	17
1.3. Бренд и брендинг	24
1.4. Кризис жанра	32
1.5. Логика потребления	40
1.5.1. Базовые мотивы потребителя	40
Конец ознакомительного фрагмента.	43

# **Виктор Тамберг, Андрей Бадьин Брендинг в розничной торговле. Алгоритм построения «с нуля»**

## **Благодарности**

Выражаем огромную благодарность всем, кто вдохновил авторов и помогал писать эту книгу – реальным и виртуальным друзьям, читателям и критикам, профессионалам и просто тем, кто живо интересовался нашими идеями.

Особое спасибо:

Евгении Громовой и Михаилу Подушко из WorkLine Research (COMCON-SPb) за данные исследований поведения потребителей;

Олегу Овчинникову и Елене Крюковой из журнала Sales Business за ценную информацию о розничном бизнесе в России и за рубежом;

Анатолию Сундукову и Алексею Смирнову из компании

«Айтех» за всестороннюю техническую поддержку.

Спасибо!

# Введение

В современной бизнес-литературе и публицистике, посвященной торговым маркам, бренду и брендингу, можно увидеть два направления. Первое – высокопарные рассуждения о важности брендинга и абстрактные умозаключения о всевозможных измерениях, слагаемых и уровнях бренда. Второе направление – набор конкретных тактических рекомендаций в какой-то узкой области, которые в принципе работоспособны, если бы не одно «но». Это направление рассматривает лишь вопрос тактики и на роль основы для планирования стратегических действий претендовать не может. Таким образом, мы имеем достаточно размытое описание общей ситуации и конкретные ходы, которые никак не связаны с этим общим описанием. Иными словами, стратегия (а вернее то, что называют стратегией) существует отдельно от тактики. И никакого перехода от одного к другому нет.

Скажем больше: теория в данной области разрабатывается сама по себе и фактически не связана с практикой. Практика постоянно опровергает теорию, а теорию вообще очень сложно применить на практике в силу ее чрезмерной абстрактности. Ее нельзя даже проверить – проверять нечего. А каковы методики – таковы и результаты. Во всяком случае, мы не встречали ни одного (это не шутка) случая, когда бренд был бы создан в соответствии с какой-либо концепци-

ей. Постфактум – да, многие торговые марки в своих описаниях подгонялись под чужие схемы. Но так, чтобы бренд был изначально построен по четкой схеме? Этого не было и нет.

Подобная ситуация вызвана отсутствием в мировой (!) практике внятных и реалистичных технологий построения брендов (в этом вы не раз убедитесь, читая данную книгу). В мире не существовало концепций, охватывающих все стадии процесса построения бренда – от исследования ситуации на рынке, постановки целей бизнеса и разработки стратегии до определения вектора движения в сфере реализации этой стратегии на практике. Более того, нередко можно услышать мнение, что технологии в области брендинга вообще невозможны. Но мы решили с этим поспорить, и в результате появилась эта книга.

Мы взяли в качестве предмета изучения сферу розничной торговли как сферу наиболее активно развивающуюся. При этом наиболее сложную для брендинга. В принципе, идеи, изложенные здесь, применимы и в других областях, на других рынках, притом рынках не менее сложных с точки зрения современных брендостроителей – на рынках всевозможных услуг, ориентированных на конечного потребителя. То есть на тех рынках, где потребитель выбирает не конкретный продукт с конкретным логотипом, а нечто виртуальное, не всегда четко формализуемое. Но ритейл, наверное, самая сложная область, потому мы и взяли за эту непростую за-

дачу – обозначить основные принципы создания бренда там, где все прочие «гуру» демонстрируют свою беспомощность.

Данная книга – не пространные рассуждения о том, как важен брендинг, и не набор рецептов быстрого счастья в духе «сделайте красный логотип – и вам будет счастье». Мы постарались подробно описать все этапы построения бренда в сфере ритейла – от алгоритма поиска самой бизнес-идеи до принципов продвижения бренда и особенностей создания частных марок. Мы не обещаем простоту – о сложном нельзя писать примитивно, это будет лишь профанация. Но все же мы надеемся, что книга будет понятна, полезна, а идеи, изложенные в ней, вы сможете применить на практике самостоятельно.

Мы никогда не видели смысла брать чужие мысли и разработки в качестве основы. Тем более что мы не видели таких идей, которые на это пригодны. Поэтому здесь – все авторское. От начала и до конца. Желаем удачи.

# Глава 1

## Логика потребителя

### 1.1. Розничный бизнес сегодня

Сфера ритейла является одной из самых динамично развивающихся. Появляются новые розничные сети, уходят старые. При этом количество удобных площадок не увеличивается пропорционально аппетитам розничных сетей. Потребительский потенциал покупателей также не растет такими темпами. Закономерная тенденция – рост конкуренции. Еще несколько лет – и мы увидим следующую картину: в одном месте будут сконцентрированы сразу несколько конкурирующих игроков – четыре продуктовых супермаркета на одном перекрестке, несколько строительных магазинов в одном торговом центре, сотни одноформатных магазинов одежды под одной крышей. Это будет? Безусловно.

Кроме того, в случаях, когда магазин ориентирован не только на покупателей, проживающих рядом, но и на тех, кто приезжает на автомобиле, то и километр, по сути, непосредственная близость. Города и близлежащие пригороды располагают все меньшим количеством удобных пятен для размещения, что вынуждает ритейлеров концентрироваться. В

том числе и прямых конкурентов.

Разумеется, каждый из таких близлежащих конкурентов будет во многом подстраиваться под своих «соседей», и в результате различие между магазинами разных сетей будет все больше стираться. С точки зрения бизнеса в этом нет ничего слишком плохого, но и ничего слишком хорошего. Но это лишь на первый взгляд. Если выйти за пространство всех внутренних показателей и посмотреть с точки зрения потребителя, то ситуация совсем не будет выглядеть нейтральной. Потому что потребитель перестанет полностью улавливать разницу между марками и начнет ориентироваться на случайные факторы, вроде устройства детской комнаты или удобства парковки. И что же, конкуренция должна смещаться в эту сферу? Наверное, нет. Но существует ли что-то, что можно сетям предложить взамен? Нет. Пока что нет. А тем временем развитие сетей идет, и достаточно интенсивно.

В 2005 году средний рост количества магазинов среди пяти лидирующих сетей составил +57 %, в то время как средний рост среди всех розничных сетей составил +38 %. Среднегодовой рост количества магазинов в регионах составил 150 %, а в Москве – 27 %.

*(Источник: Мое дело. Магазин)*

В 2006 году компания X5 Retail Group N. V. (сети «Перекресток» и «Пятерочка») открыла 126 тыс. кв. м чистых торговых площадей.

В начале 2007 года компания «Седьмой континент» приобрела 29 объектов торговой недвижимости в Москве общей площадью порядка 68 тыс. кв. м. Также «Седьмым Континентом» куплен контрольный пакет акций компании «Ситимаркет», управляющей сетью дискаунтеров «Светофор». Таким образом, «Седьмой Континент» диверсифицирует свой розничный бизнес, выходя в сегмент дискаунтеров. Потратив \$10 млн на приобретение 18 «Светофоров», менеджеры «Седьмого Континента» предполагают в 2007 году открыть еще 67 точек в таком формате.

В 2007 году аптечная сеть «36,6» объявила о покупке сразу восьми региональных сетей на Урале, в Сибири, Поволжье и юге России. Под контроль компании перешло 88 аптек, а общее количество точек в сети увеличилось до 900. За последний год «36,6» и вторая по величине аптечная сеть «Ригла» увеличили охват сети почти на 90 % каждая.

*(Источник: КоммерсантЪ)*

По различным источникам, в 2006 году сетевые ритейлеры контролировали до 90 % рынка сотовых телефонов России. В их числе: Евросеть – более 4000 торговых точек, Цифроград, Связной, Dixis – каждая сеть более 1000 точек. (Источник: Snews Analytics)

О планах выйти в будущем на рынок России заявили такие сети, как Carrefour, Casino, Aldi, Kesko, Lidl,

Tesko, Wal-Mart, Intermarche.

*(Источник: Мое дело. Магазин)*

Розница уже несколько лет показывает стабильный рост, который, по прогнозам, замедлится только к 2010 году. Это не может не спровоцировать и дальнейший рост борьбы за покупателя. И этого покупателя мало только привлечь, его нужно еще и удержать. Как?

Потребность в привлечении и удержании покупателей родилась не сегодня. Начинать работать с потребителем потребовалось достаточно давно. Но до сих пор этот тезис, при всей своей очевидности, не прочувствован в должной степени предпринимателями сферы розничной торговли. Потребителя пытаются привлечь промоакциями и удержать дисконтными программами. Надо признать, пока что это работает. Или почти работает. Но если, опять же, заглянуть в будущее, то можно понять, что этим в равной степени будут заниматься все.

Пластиковая карточка, сулящая скидку, подарок или бонус, есть сегодня у каждого. Более трети участников опроса на портале Rambler.ru (всего в опросе приняли участие 11 406 человек) ответили, что в данный момент в их бумажниках лежит 7 или больше подобных карточек. Однако результаты исследования, проведенного компанией «Маркетинг машина», показали, что 67 % потребителей дисконтный пластик не побуждает посещать магазин специально, хотя они и пользуются картами, если все же туда

заходят. Четверть опрошенных и вовсе забывает предъявить их при расчете. Очевидно, что стандартные программы лояльности стали нормой для потребителя, а соответственно, утратили былую эффективность....

...В Германии, к примеру, насчитывается около 350 различных программ лояльности. На руках потребителей – 84 млн карт.

(Источник: Sales Business)

На рисунке 1.1 приведены данные опроса, позволяющие оценить эффективность некоторых ходов по продвижению. Как видно, связь между рассылкой каталогов, наличием дисконтных карт и реальными покупками хоть и прослеживается, но слабо.

Магазины, чьи каталоги покупатели получили в почтовый ящик



Магазины, чьи карты постоянного покупателя имеют в наличии



Магазины, в которых делались покупки по информации в каталоге



Магазины, которые чаще всего посещались и в которых тратилось больше всего денег



□ Чаше всего посещали за последние 30 дней

■ Больше всего истратили денег за последние 30 дней

Источник: Retail Image Tracking – Food, Москва 2006.

Workline Research (COMCON-SPb)

**Рис. 1.1.** Результаты опроса покупателей: каталоги, дисконтные карты, реальные покупки и деньги

Эффективность дисконтных и бонусных программ уже сомнительна. Тем более, все это лишь игры с ценой, поэтому они будут иметь лишь временный эффект. Есть удачная цена – потребитель посещает торговую точку. У конкурента цена стала лучше – потребитель ушел. Понимают ли предприниматели, куда приведет такая конкуренция? А понимать надо. Конкурентная борьба должна осуществляться не столько за счет изменения цены, сколько на уровне брендов. Однако в настоящее время мы очень редко видим грамотные шаги, направленные на формирование нужного имиджа. Все продуктовые сети независимо от ценового позиционирования пытаются привлечь потребителя лишь обещаниями низких цен, рассылая свои листовки и используя рекламные возможности бессистемно, как попало. Все говорят о том, что нужно соответствовать запросам потребителей, но как это сделать и как выявить эти самые запросы хоть с какой-то долей вероятности? Неизвестно.

Безусловно, пустить ситуацию на самотек и как-то пытаться подстроиться к велениям времени настоящего – самый простой шаг, который может быть сделан. Но, увы, такой подход не дает никакой уверенности в том, что светлое «завтра» будет таким же стабильным. Когда начнется массовый отток потребителей из торговой точки или торговой сети,

обычно уже поздно делать косметические припарки и пить минеральные воды. Как мы знаем, умирающему больному это обычно не помогает. Впрочем, мы не можем настаивать на том, чтобы все предприниматели резко взялись за ум. Пока что мы лишь призываем подумать. И сделать какие-то выводы.

## 1.2. А нужен ли брендинг рознице?

Роль брендинга в розничной торговле до сих пор сильно недооценена. Некоторым предпринимателям и управленцам кажется, что о брендинге им думать слишком рано, большинство же считает, что их магазин или сеть уже являются брендами. Но обе точки зрения, как правило, ошибочны.

Для начала попробуем переубедить тех управляющих розничными сетями, которые считают, что заниматься построением бренда им не нужно. Брендинг, как и маркетинг – не прихоть, не средство израсходовать лишние деньги. На раннем этапе развития рынка конкуренция несущественна. Первый продукт на рынке, будь то первые в мире джинсы или первый в районе гипермаркет, потребляется просто потому, что он существует в природе. Но как только на рынок приходит второй игрок, возникает конкуренция, появляется потребность в технологиях ведения конкурентной борьбы и привлечении покупателя. И рождается сначала потребность в маркетинговой деятельности, а затем в брендинге, как в самом эффективном инструменте работы на рынке.

Конкуренция – удел свободного рынка, ее не избежать, и рано или поздно с ней сталкивается каждый. Сети стихийно растут и строят свои магазины вплотную друг к другу, борьба за потребителя накаляется, и достаточно скоро возникнет момент, когда конкуренция поставит вопрос ребром: нет

бренда – время закрывать бизнес. Это путь любого рынка. Еще лет двадцать назад брендом было, по сути, любое пиво, все сметалось с полок подчистую. Теперь же, когда на пивном рынке присутствует более сотни марок, можно ли встретить «просто пиво»? Небрендируемых товаров в данной категории попросту не осталось! А слабые марки в последние несколько лет уже уходят с рынка. Стоит ли ждать этого счастливого времени, когда конкуренция достигнет такого же уровня на рынке розницы в целом? Не лучше ли попытаться подготовиться к его грядущим веяниям?

Многие ритейлеры убеждены, что их магазин или сеть уже есть бренд, однако наш опыт показывает, что брендом, в правильном понимании этого слова, обладают единицы. И, как правило, это или произошло случайно, или под влиянием интуиции владельца, или же так сложилось исторически. Следует понимать, бренд – не логотип или узнаваемое название, которое висит на фасаде или отпечатано на кассовой ленте. Бренд – это то, что выбирает потребитель, это его выгоды, которые он получает при любой покупке в данном магазине или сети.

Почему покупатель приходит в конкретную точку или сеть?

Если люди приходят в магазин, значит, у них на то были причины. Но многие предприниматели и маркетологи занимаются откровенным самообманом, считая, что потребитель пришел именно к ним, потому что он выбрал именно этот

магазин, с его витриной, вывесками и т. п. Как правило, это не так. Часто, очень часто потребитель выбирает лишь место. Ему удобно ходить в любой магазин аналогичного формата, который расположен в данном месте. Давно известно: «в розничной торговле важны три вещи: место, место и еще раз место». Это понимаем не только мы, за новые удачно расположенные площади идет очень жесткая борьба на нескольких уровнях. Но скоро и место перестанет быть панацеей. Достаточно представить, что стенка к стенке открылся магазин конкурирующей марки. Или хуже того: более крупный гипермаркет, «убийца мелкой розницы». Куда пойдет посетитель? Если большая часть останется с вами – поздравляем, вы действительно являетесь счастливым обладателем бренда. Нет? Простите, название и логотип – это еще не бренд.

AVA/Edeka Group – один из крупнейших в Германии розничных и дистрибуторских холдингов. Компания управляет розничными сетями Marktkauf, Spar Handels AG, Netto и др. В 2006 году группа AVA-Edeka приняла решение свернуть операции Marktkauf практически во всех европейских странах, за исключением Германии и Дании. Магазины в Польше, Чехии и Франции уже проданы, решен и вопрос ухода из Австрии и России. В 2005 году убыток компании составил €17 млн.

*(Источник: КоммерсантЪ)*

Владельцы многих погибших марок считали, что их бренды сильны, но потребитель думал совершенно иначе и никак

не реагировал на иррациональную веру предпринимателей в собственную незаменимость. Незаменимых продуктов, товаров и услуг в эпоху жесткой конкуренции нет.

Кроме того, конкурент может даже получить более удачно расположенное «пятно» или площадь. Это может легко убить ваш магазин – потребитель уйдет, а вместе с ним – и доход. И что делать? Стенать о том, что кому-то больше повезло с местом, или все-таки попытаться изменить ситуацию в лучшую сторону? Если вы выбираете второе, то читаете именно ту книгу, которая вам нужна в данной ситуации. Ведь **задача брендинга в ритейле состоит в первую очередь в том, чтобы нивелировать фактор места торговой точки.** Если сеть или магазин являются брендами, то потребитель посетит их даже в том случае, когда они неудачно расположены – вспомните ИКЕА. Если же сеть не является брендом, ей со временем придется уйти, даже несмотря на то, что она расположена на хорошем месте. И произойдет это хотя бы потому, что будущий конкурент найдет более удачное место для создания своей точки продаж или построит сильный бренд.

Немецкая группа AVA/Edeka вышла на российский рынок в 2004 году. За это время сеть открыла один гипермаркет Marktkauf площадью 29 тыс. кв. м на пересечении МКАД и Новорязанского шоссе. Инвестиции в строительство оценивались на уровне \$40 млн. В 2006 году компания объявила

о продаже супермаркета и сворачивании бизнеса в России. В качестве одной из основных причин называлось неудачное месторасположение торговой точки. В конце 2006 года о приобретении гипермаркета Marktkauf заявила Metro Group: Metro Cash & Carry (международный лидер в сфере мелкооптовых центров самообслуживания), Real и Extra (сегмент гипермаркетов и супермаркетов), Media Markt и Saturn (европейский рынок домашней электронной техники), Galeria Kaufhof (универмаги). «Неудачное место» не явилось препятствием для других торговых сетей.

*(Источник: «Бизнес», Interfax)*

Это же касается и других факторов, которые влияют на принятие решения – фактора формата торговли и ценовой политики. Мы не зря сказали, что вокруг гипермаркетов умирает почти вся розница. Гипермаркет являет собой более удобный для потребителя формат, но формат – не есть бренд. В данном случае потребитель опять же выбирает не марку, не бренд. А значит, имеется угроза «нападения» более крупного оператора рынка.

Также стоит упомянуть и фактор цены, который любят продвигать, наверное, все игроки в рознице, во всей своей коммуникации провозглашая факт низких цен на весь ассортимент или отдельные группы товаров. Особенно забавно смотрится, как таким способом пытаются заявить о себе совсем недешевые сети... Причина этого проста – им больше нечего о себе сказать.

Этого момента мы коснемся позже, а пока что продолжим рассматривать вопрос с ценами. Допустим, некая сеть в самом деле предлагает низкие цены. Но и это не панацея – всегда найдется кто-то, кто сможет предложить цены еще ниже. И потребитель уйдет к более щедрому конкуренту. Демпинг – не самый лучший инструмент конкурентной борьбы, об этом и так знают все. Но замена этим факторам только одна – создать сильный бренд розничной сети. Бренд, который выбирает потребитель. Бренд, который может существенно снизить влияние таких факторов, как цена, место или огромный ассортимент конкурента.

Семь лет назад лидер мирового ритейла Wal-Mart пришел в Великобританию, купив местную сеть универмагов Asda. Мало кто сомневался, что розничный гигант станет лидером и на новом рынке. Сеть Asda, обеспечивающая Wal-Mart 45 % зарубежных продаж, процветала несколько лет после перехода к новому владельцу. Однако в 2006 году, по заявлению самой Wal-Mart, продажи ее британского подразделения «несколько упали», а прибыль оказалась «ниже, чем планировалась». Точные цифры при этом не раскрываются. За тот же период оборот и чистая прибыль конкурирующей сети Tesco выросли на 17 %. Значит, и с самыми крупными сетями можно бороться и делать это успешно.

*(Источник: Ведомости)*

Надеюсь, нам удалось донести всю серьезность и важность

темы. Потому как впереди вас ждет значительный объем информации, притом информации разноплановой, которая, как может показаться, не всегда связана с ритейлом в его традиционном, отчасти даже базарном, понимании. Но брендинг вообще – слишком сложная тема, и в ней нет мелочей. И поскольку мы видим своего читателя не любителем легкого чтения, а весьма умным человеком, способным понять достаточно непростые идеи, мы приводим все детали, всю подноготную, все нюансы логики потребителя. И показываем, как, зная ее, можно повлиять на потребителя с выгодой для бизнеса, построив сильный бренд. Мы даем полную картину ситуации. Приступим?

## 1.3. Бренд и брендинг

Нет однозначной точки зрения на то, что есть бренд и что есть брендинг. В области брендинга царит хаос. Существуют сотни определений того, что есть бренд. О том, как его создать, написано немало книг. Однако примеров брендов, построенных по каким-то правилам, нет. Как создавать бренд, чтобы он стал востребован потребителем? Неизвестно. Одно ясно – время изменилось, и действовать по наитию, как несколько десятилетий назад, невозможно. Но выход из создавшейся кризисной ситуации не обозначен до сих пор. Одни специалисты, начиная с «черной пятницы Marlboro», твердят о конце эпохи брендов. Другие говорят о том, что брендами станут только те, кого потребитель полюбит по-настоящему. Третьи пытаются систематизировать удачные находки и найти какой-то универсальный рецепт успеха, подгоняя решение под ответ. Но все предпринимаемые подходы терпят фиаско. И происходит это потому, что не ясно, что есть бренд для потребителя, не понятно, зачем он ему нужен, какую роль играют бренды в жизни человека концептуально. А без понимания механизма этих процессов брендинг сводится к процессу рисования красивых картинок и туманному обоснованию их целесообразности.

Но что такое бренд вообще и зачем он нужен?

В наше время потребителю предлагается огромное коли-

чество всевозможных товаров и услуг. И он как-то из них выбирает. Но как? Давайте представим, что потребитель выбирает наилучший для себя продукт. Для этого он должен ознакомиться с большей частью представленных товаров, прочитать этикетки, проанализировать, что он еще знает об этих продуктах, что для него лучше, а что хуже. И, наконец, выбрать продукт, оптимальный для него. А теперь представим, сколько времени в этом случае займет обычный поход в супермаркет? И какое количество моральных сил затратит человек, перебирая сотни вариантов, чтобы сделать выбор? Каждый день притом! Уверяем, через неделю такой жизни среднестатистический человек окажется за крепкими решетками дома для умалишенных.

Разумеется, человек выбирает не так. Особенно в тех случаях, когда речь идет о тех продуктах, в технологии производства которых потребитель не может разбираться по определению. То есть почти во всех. Как правило, выбор потребителя осуществляется следующим образом. Однажды за счет удачной рекламы, личного опыта или со слов других людей он составляет некоторое стереотипное мнение о том, подходит ли данный продукт для него, хорош он или плох, и чем именно он хорош или плох. Это мнение либо сохраняется, и потребитель при выборе руководствуется этим стереотипом, либо данное представление разрушается под действием этих же факторов – рекламы, слов знакомых и личного мнения. Потребитель не выбирает продукты постоянно,

он сравнивает свои стереотипы и выбирает наилучший для себя вариант. Это касается практически всех рынков, ориентированных на конечного потребителя.

Потребитель ходит по супермаркету в глубокой задумчивости, в ступоре, в трансе, который принимают почти за состояние гипноза. Но в голове потребителя идет интенсивная работа – он сравнивает свои стереотипы: «какое масло лучше – это или другое?», «какую колбасу купить – „Любительскую“ или „Докторскую“?», «что я слышал об этой марке, это достаточно качественно для меня?». Разумеется, эти стереотипы, существующие в голове потребителя, имеют четкую связь с продуктами и торговыми марками, которые он видит. И эта связь, как правило, существует с атрибутами бренда – логотипом, слоганом, особенностями упаковки и прочим. Человек видит знакомое лого – сразу возникает мысль: «это качественно» или «это достойно меня». Или наоборот – «это мне не подходит», «куплю только тогда, когда не будет денег», «чем-то не нравится, что-то смущает».

Иногда в роли бренда выступает сам товар или услуга, если они уникальны и их легко отличить от аналогов. Если из всей продуктовой линейки под какой-то торговой маркой один товар становится мегапопулярным, а другие продаются достаточно вяло, мы имеем дело с ситуацией, когда брендом является сам товар, а не марка. Например, телефон RAZR от Motorola несколько лет был хитом продаж. Остальная же продукция марки совсем не блистала такими показателями.

Но это частности. Обычно брендом является торговая марка. Потребителю ее проще идентифицировать – вот и все причины.

Когда сама продукция неотличима от аналогичной, а уникальные продукты все-таки редкость в наше время, торговые марки позволяют лучше идентифицировать продукт. Поэтому потребитель вспоминает о тех выгодах для него, которые ему сулит покупка и потребление. Увидел марку – идентифицировал – в голове всплыл стереотип – короткое (или не очень) раздумье «нужно – не нужно» – покупка или отказ от нее. Вот и весь алгоритм принятия решения. Отсюда, бренд есть просто стереотип, существующий в сознании покупателя в отношении торговой марки или отдельного товара/услуги.

Поэтому задача брендинга состоит не столько в создании ярких, уникальных атрибутов, которые помогут выделить продукт из ряда себе подобных. И уж тем более не во вбивании в голову потребителя названия или слогана, дабы потешить себя показателями высокого спонтанного или наведенного знания марки. Узнаваемость далеко не всегда отражает причины покупки. А на перенасыщенных рынках B2C зависимость между знанием и потреблением вообще отсутствует. Уровень знания марки – не причина покупки, а лишь следствие ее популярности у потребителя. Задачи брендинга намного глубже – в создании и последующем поддержании устойчивого стереотипа, который должен возникнуть в

сознании человека в отношении торговой марки. Брендинг – процесс параллельного создания как самого рыночного продукта, его идентификационных символов, так и представления, которое будет влиять на потребителя, заставляя его выбирать данный продукт. Без этого выбор потребителя будет сложен и запутан. Как для покупателя, так и для тех, кто планирует маркетинговые действия.

В ходе исследования, проведенного британскими психологами, выяснилось, что люди, делающие покупки в супермаркетах, из-за большого выбора испытывают стресс.

Согласно результатам исследования покупатели страдают от так называемой «продуктовой клаустрофобии» – они просто не могут сделать выбор. Психолог Арик Зигман, автор доклада «Богатство выбора: свобода или тирания?», утверждает, что «современные люди за один день принимают больше решений, чем пещерный человек за всю свою жизнь».

*(По материалам ИА Ananova)*

Это происходит потому, что маркетологи и предприниматели не обеспечивают потребителя той информацией, которая ему нужна, чтобы он составил нужный стереотип и не утомлял себя постоянным выбором. Еще одна иллюстрация того, что и на Западе никто толком не понимает, как вообще создаются бренды, и даже того, что это вообще такое – бренд.

К рынку розницы эти принципы относятся точно в такой

же степени. Если у потребителя нет выбора – на данной территории имеется только одна розничная точка такого формата и ассортимента, он, естественно, ее посетит. Но в крупных городах подобная ситуация скорее исключение из правил. Особенно если учесть количество автомобилей в личном владении. Наличие автомобиля предоставляет покупателю дополнительную возможность выбора доступных торговых сетей и точек. У потребителя почти всегда есть выбор. И этим выбором можно и нужно управлять. Поэтому брендинг в сфере розницы не менее важен, чем во всех прочих областях.

Повторим еще раз: потребитель не просто не хочет выбирать постоянно, он физически не может этого делать. Он хочет выбрать единожды и потом следовать уже сделанному выбору. Ему нужно хоть что-то, чтобы сформировать нужный стереотип, и, как правило, он это уже делает, пусть на основе малозначащих деталей. Это можно назвать привычкой к конкретной торговой точке или сети, а как она проявляется в жизни, можно увидеть из таблицы 1.1. Но у этой «привычки» есть два следствия, которые не дают расслабляться и поживать на лаврах.

Во-первых, спонтанная привычка, сложившаяся случайно, неподконтрольно менеджерам, точно так же спонтанно может быть разрушена, уничтожена, если вдруг появится более сильный игрок в этом сегменте рынка. А во-вторых, это не дает ни новым игрокам никакого шанса на успех, ни ста-

рым каких либо гарантий успешного расширения. Потому и новым, и старым участникам рынка придется более пристально взглянуть на процесс создания бренда.

**Таблица 1.1.** «Привычка» к магазину на розничном рынке продуктов питания

Как давно совершаются покупки в магазинах	Магазины, где было более всего истрчено денег за последние 30 дней							
	Все (6481 тыс. чел.) n = 1920	«Ашан» 1214 тыс. чел. n = 360	«Пятерочка» 735 тыс. чел. n = 218	«Перекресток» 606 тыс. чел. n = 179	«Копейка» 519 тыс.чел. n = 154	«Седьмой Конинент» 496 тыс. чел. n = 147	Метро С&С 465 тыс. чел. n = 138	«Рамастор» 240 тыс. чел. n = 71
Впервые	1	1	—	2	—	1	1	—
2—3 месяца	6	4	4	4	7	5	7	12
4—6 месяцев	6	7	4	8	7	6	5	8
7—12 месяцев	6	8	4	4	8	8	3	8
1—2 года	29	37	35	25	33	26	29	12
Более 2 лет	48	38	49	55	41	51	52	56
Затрудняюсь ответить	4	4	4	2	4	4	3	4

*Источник: Retail Image Tracking-Food, Москва 2006. WorkLine Research (COMCON-SPh)*

Есть некий брендинг «по-русски», который ограничивается лишь созданием яркого лого, или названия, или даже полного пакета атрибутов. Но применимо к такому подходу отсутствие идеи не позволяет говорить о брендинге. В этом случае мы имеем лишь рисование красивых или не очень

картинок, и его мы не будем рассматривать. Это вообще не имеет отношения к маркетингу. Реальный брендинг всегда подразумевает наличие идеологической составляющей. Помимо картинок, должен создаваться стереотип, который и должен повлиять на выбор человека. Разумеется, необходимо, чтобы создаваемый стереотип учитывал причины, которые будут толкать человека сделать выбор в нашу пользу. В основе этого процесса лежит идея. Она и должна определить, что вообще мы пытаемся доказать покупателю. И эта идея является излюбленной темой и основной загадкой маркетинга времени настоящего.

## 1.4. Кризис жанра

Многие книги, статьи и прочие тексты о брендах и брендинге как таковом пишутся по одному сценарию. «Бренд – это идея, бренд – это идея, бренд – это идея»... «Это такая важная идея, без которой жить совсем нельзя, и эта идея обеспечит полную победу в бизнесе». Но после таких общих слов, когда уже хочется наконец узнать, какой именно должна быть идея, тема почему-то закрывается... В принципе, на место понятия «бренд» можно поставить и нечто другое – например «позиционирование» или «УТП» (уникальное торговое предложение), суть от этого не меняется. После громкого провозглашения важности идеи, будь то бренд или его позиционирование, никакого внятного раскрытия темы не происходит. Такое пустословие стало традицией современного маркетинга, который из инструмента достижения нужных целей бизнеса уже давно стал способом постфактум обосновывать собственные провалы. К этому подходу все настолько привыкли, что он, как это ни парадоксально, не вызывает никаких возражений. Увы, маркетологи слишком погрязли в рамках существующей парадигмы и редко способны со стороны трезво оценить ситуацию и понять, что король – голый... На все это накладывается чисто русский снобизм и беспрекословная вера в зарубежных авторитетов, которые уже, пожалуй, в течение нескольких десятилетий не предла-

гали ничего вразумительного.

Но привычный подход использования пустых провозглашений некой нужной идеи и поверхностных украшательств этого тезиса продолжает работать и собирать толпы поклонников. «Бренд – это любимая идея» (Lovemark), «Бренд – это идея, воздействующая через чувства» (Brand Sence) – что это? Это не более чем попытки приукрасить то, понимание чего отсутствует – принципа разработки идеи бренда как такового. Понимания того, какой стереотип должен быть создан. За счет сомнительной новизны обозначенные мысли становятся популярными. Но, увы, их эффективность все равно нулевая, так как отсутствует основа. Впрочем, это риторика. Для тех, кто понимает сомнительную ценность идей новомодных маркетинговых «гуру», написанное очевидно, те же, кто, как папуасы, радуются красивым бусам и зеркальцам западных миссионеров, написанное, скорее всего, не поймут... Но мы пишем не для них.

Фраза «бренд – это идея» уже давно стала избитой. Но в чем заключается эта идея? Что покупает потребитель, как он выбирает? Как он отличает одну марку от другой, если мы говорим об одной ценовой категории, одном сегменте рынка? На этом уровне принятия решения отличаются лишь идеи. Поняв, что это за идеи, мы сможем делать фантастические вещи – создавать бренды, которые моментально станут популярными, находить незанятые рыночные ниши, востребованные идеи новых товаров и услуг, не говоря уже о том,

чтобы создавать гарантированно действующую рекламу...

Но сказал ли кто-нибудь хоть что-то вразумительное о том, как происходит разделение марок в голове потребителя? Вспоминаются слова Джека Траута о том, что Cadillac – дорогой американский автомобиль, Mercedes-Benz – дорогой европейский автомобиль и т. д. Но что это? Это идеи брендов? Это есть позиционирование? Это причина для выбора? Это понимание логики потребителя на рынке, где имеются десятки или сотни игроков? Очень непохоже на то. Но если, говоря о конкретных товарах, можно еще и чего-то придумать о «бунтарской сущности», архетипах, личностном измерении или как-то по-иному выказать собственную или чужую гениальность, то в сфере услуг, и в частности в ритейле, придумать особо нечего. Можно написать сколько угодно пустых фраз, но они совершенно не помогут нам понять то, что есть бренд в этой области, как его развивать, и самое главное – как этот бренд может помогать делать бизнес.

Отсутствие внятных и работающих концепций позволяет эффективно ловить в мутной воде достаточно жирную рыбу тем самым продавцам неработающих рецептов успеха. Нежелание предпринимателей вдумываться в написанное всевозможными «светилами» и «гуру» дополнительно облегчает этот процесс. Но, продолжая в таком духе, осмысленно развивать свой бизнес невозможно.

Тем, кто все еще смотрит с надеждой на Запад, мы скажем

еще раз – проблема кризиса маркетинга и отсутствие технологий влияния на потребителя, то есть построения бренда – это общемировая проблема, и работающих рецептов успеха здесь нет. Примеры? Извольте.

Не так давно одна крупная обувная сеть обратилась в известное брендинговое агентство SCG London по поводу своего ребрендинга (информация взята из пресс-релиза компании). Весьма именитое агентство, надо сказать. В качестве основы идеи для бренда был предложен соответствующий набор понятий из всевозможных областей:

- приветливость, надежность и заботливость;
- оригинальность и творчество;
- естественность;
- сексуальность и желанность;
- стильность;
- сила и уверенность в себе.

Необходимо при этом учесть, что все эти понятия, по идее, должны быть использованы вместе. Мы затрудняемся представить, как это можно осуществить, но тем не менее попробуем их рассмотреть хотя бы по отдельности. Надо понимать, что это не пустые слова, за это платились деньги, и эти понятия должны показать то, в каком направлении и как развивать не какой-то абстрактный бренд, но и сам бизнес. Ведь бизнес и бренд на потребительском рынке неразрывно связаны. Попробуем применить перечисленное выше к сфере обувной розницы.

**Приветливость.** Наверное, странно сейчас представить бренд торговой сети, который говорил бы о своей неприветливости – это слишком очевидное понятие. Делать на этом акцент равнозначно необходимости указывать факт наличия кассового аппарата в магазине.

**Надежность.** В каком смысле использовано это понятие? Надежность магазина? Этот вопрос непринципиален для потребителя. Надежность обуви? А что, известны такие игроки рынка, которые говорят, что у них ненадежная обувь?

**Заботливость.** Кто о ком заботится? Нужна ли потребителю, а главное, существует ли возможность проявления заботы каким-либо розничным оператором? Забота ли это? Или о потребителе заботится сама обувь? Но это свойство любой обуви в той или иной степени. Снова ни о чем.

**Оригинальность.** Оригинальность самой торговой точки в контексте потребления также не важна: человек покупает в первую очередь сам продукт – обувь, а не идет в оригинальный магазин как в театр. Или имеется в виду оригинальность обуви? Опять же, оригинальность есть качество, которое в той или иной степени присутствует по умолчанию у всех видов и марок обуви, но в то же время абсолютная оригинальность, если мы говорим о фабрично произведенной обуви, невозможна. Тогда о чем этот пункт? Также неясно.

**Творчество.** Что нам хотели сказать специалисты? Если напрячь фантазию, то этот пункт можно трактовать следу-

ющим образом: обувь как фактор, с помощью которого человек создает свой неповторимый имидж. Но это относится почти ко всей обуви. Пальцем в небо.

**Естественность.** В каком контексте может быть использовано это понятие, если мы говорим о розничном торговце обувью? Естественность – то есть босиком, без обуви? Естественность поведения человека? Но связь с обувью опять расплывчата. О чем этот пункт? Загадка.

**Сексуальность.** Обувь как таковая может быть частью имиджа сексуально привлекательного человека. Но этот фактор также подразумевается у многих типов обуви по умолчанию. И такой обувью торгует огромное количество организаций. Есть ли в этом хоть что-то уникальное? Почему потребитель должен выбрать эту сеть? Ответа нет. Впрочем, может быть, имелся в виду фетишизм? Или магазины должны быть оформлены как-то особо сексуально? Но какая связь с покупкой обуви?

**Желанность.** Что в данном случае должен желать (и, по-видимому, желать сексуально) потребитель? Обувь? Значит, все-таки бренд для фетишистов? Или желанен сам магазин? Но это уже совсем неведомое психиатрической науке извращение.

**Стильность.** Если мы не рассматриваем болотные сапоги для рыбалки или валенки, то вся прочая обувь просто обязана быть стильной. Зачем говорить об очевидном качестве, которое также есть у всех?

**Сила.** Как связана сила и обувь? И тем более, сила и розничная точка, торгующая обувью? О чем думали брендостроители, предлагая такое, и о чем думали представители заказчика, принимая такое? Что они пили и курили в этот момент?

**Уверенность в себе.** Хочется посмотреть на человека, которого покупка обуви сделает уверенным в себе. Или это относится к самой марке? В таком случае еще больше хочется увидеть «уверенную в себе» марку обувных магазинов и понять, что ей дает эта «уверенность».

Вот что предлагают международные «авторитетные» брендостроители. А ведь речь идет не о каких-то абстрактных вещах. Речь идет об основе не только бренда, но и бизнеса как такового. Ведь если мы говорим о рынке, ориентированном на конечного потребителя, то бренд вообще первичен, так как именно бренд должен давать понимание самого вектора развития бизнеса в данной сфере. Ну и как такая основа? Вместо стратегии, определяющей все действия на рынке, – оксюморон. Впрочем, если у кого-то еще осталось желание подарить зарубежным «благодетелям» несколько сотен тысяч долларов, то мы, конечно же, не будем их сдерживать в этом благородном порыве. Для тех же, кто склонен согласиться с нашим тезисом о тотальной беспомощности современных «гуру», мы продолжим.

Хочется еще раз сказать – тема брендинга, если ее рассматривать не как некое модное веяние, а как серьезный ин-

струмент ведения бизнеса на массовых рынках, очень обширна и в ней нет малозначащих мелочей. Мы намерены ее раскрывать с самого начала – с алгоритмов принятия решения потребителем. Опустить этот этап мы не можем, так как мы в отличие от всех прочих деятелей из данной области занимаемся не словоблудием, а обозначением четких правил и законов, из которых возникнет технология. Использование этой технологии позволит именно вам, читателям, самостоятельно построить бренд, а также контролировать процесс его создания, эффективно управлять им и не тратиться на сомнительные услуги.

## **1.5. Логика потребления**

Что же вообще покупает потребитель? Очевидно, что во всех случаях, в том числе и при посещении конкретной торговой точки, он покупает те товары/услуги, которые дают ему возможность решить свои проблемы, реализовать свои базовые мотивы. Набор базовых мотивов не так и велик, особенно если рассматривать лишь те мотивы, которые реализуются через потребление. Но базовые мотивы – та основа, на которой строится любой бизнес вообще. Если предлагаемый продукт не соответствует или не может соответствовать какому-либо мотиву, то он попросту не нужен потребителю, не так ли? А если он ему не нужен, то какой тогда смысл покупки? Современный уровень развития технологии позволяет создавать самые экзотичные продукты, но именно уровень базовых мотивов и определяет, выживут они на рынке или так и уйдут невостребованными, похоронив возлагаемые на них надежды и инвестиции.

### **1.5.1. Базовые мотивы потребителя**

Все поступки человека определяются соответствующими мотивами. Он ничего не делает без влияния той внутренней побуждающей силы, которая толкает его к поступкам. Разумеется, процесс потребления различных продуктов также

попадает под «юрисдикцию» мотивов. Отсюда анализ мотивации потребителей и необходимость этого действия давно являются общим местом маркетинга. И тем не менее мы не встречали ни одного успешного случая применения на практике концепций, связанных с мотивами. Конечно, постфактум можно оправдать все, что угодно, но мы стараемся говорить о данных, которые могут послужить отправной точкой при планировании маркетинговых действий. В этом направлении двигались и мы, разработав собственную **модель 8 мотивов**, названную нами **M8M**.

Человеком в общем случае движут многие силы и стремления, но нас в данном случае интересовали только мотивы, имеющие отношение к процессу принятия решения о покупке без привязки к конкретному рынку. Кроме того, мы избегали деления мотивов на положительные и отрицательные, приемлемые или нет, и какого-либо их ранжирования. Иерархия мотивов для каждого человека может изменяться, также может варьироваться и форма их проявления. Но в наличии они есть у всех и всегда (кроме, возможно, узкой группы людей «не от мира сего», но эта категория едва ли может быть перспективной целевой аудиторией).

Мы обнаружили 8 базовых мотивационных целей, ведущих к потреблению. На некоторых рынках актуальны почти все из них, на некоторых – не более двух. Но какой-то мотив присутствует всегда: потребитель не покупает ничего, не имея на то причин. В сфере же розницы актуален вообще

весь список. Выбирая определенный магазин или сеть под конкретной торговой маркой, потребитель в любом случае «покупает», потребляет и марку сети, ведь он пришел именно туда, пришел вполне осознанно, хотя мог бы выбрать и точку продаж под маркой конкурента.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.