

Терилин Хендерсон,  
Элизабет Майас

# Укрепление розничного бренда

*Создавать и «раскручивать» бренд проще розничным компаниям, специализирующимся на товарах одной марки, чем мультибрендовым магазинам, но и первым и вторым делать это необходимо.*

Последние несколько лет, когда от обилия магазинов рябит в глазах, розничные компании ни на минуту не переставали искать новые возможности для роста. Успех производителей одежды, таких как Nike и Calvin Klein, во многом основан на их мощных брендах, которые, судя по результатам исследования McKinsey, добавляют к доходам акционеров в среднем пять пунктов. А сказывается ли магическая сила прославленных брендов на розничной торговле? Да, если речь идет о вертикально интегрированных компаниях вроде Gap и Victoria's Secret, то есть тех, что занимаются и дизайном, и производством, и продажей своих изделий. На стоимость их акций положительно влияют ожидания долгосрочного роста, которые отражают, в частности, ожидания, порожденные надежностью их брендов (см. схему 1).

Некоторые торговые марки появились и развились буквально в одночасье. Так, в 1994 г. на сцену стремительно ворвалась розничная сеть Old Navy — подразделение гиганта Gap, предлагающее линию качественной недорогой одежды для всей семьи. Спустя всего пять лет феноменального роста Old Navy могла похвалиться высоким уровнем продаж: 2,6 млрд долл. Компания стала первой розничной сетью, достигшей оборота 1 млрд долл. лишь за четыре года существования<sup>1</sup>. Более того, пределов роста Old Navy пока не видно: только в 2000 г. компания добавила к своим 420 магазинам около 140 новых, а затем

<sup>1</sup> См.: Э. фон Лёнайзен, В. Клинцов. Z 1.4. От нуля до миллиарда долларов за четыре года // Вестник McKinsey, 2002, № 2.



приступила к глобальной экспансии (К 2004 году их стало 840).

Совсем иное положение у компаний — специализированных магазинов, универсамов, дискаунтеров, — которые торгуют продукцией чужих торговых марок. Некоторым из них, например Sears, чья торговая марка связывается в сознании потребителей с исключительной надежностью, удалось завоевать известность у широких кругов потребителей. Но все-таки большинству этих сетей хотелось бы, чтобы люди

воспринимали их бренд сам по себе, независимо от товаров, продаваемых в их магазинах, хотя на самом деле многие мультибрендовые розничные компании этой категории уделяют больше внимания именно брендам представленных на их прилавках товаров, а не своей торговой марке. Однако мультибрендовые магазины, как и специализирующиеся на одном-единственном бренде, могут и должны придать индивидуальность своей торговой марке, сделать ее известной и хорошо узнаваемой и соответственно перестроить поддерживающую ее бизнес-систему. Согласно нашему анализу розничных компаний разных форматов, покупатели чаще посещают магазины, бренды которых оценивают как «сильные», больше покупают в них товаров, даже если в этих магазинах более высокие цены (см. схему 2 на с. 28)<sup>2</sup>.

## Яркая индивидуальность

Создание торговой марки начинается с точного определения целевой группы потребителей, их нужд и ожиданий и объективной оценки того, насколько хорошо бренд в его нынешнем виде отвечает этим ожиданиям. Далее компании предстоит решить, за счет каких особенностей и уникальных преимуществ она может придать собственному бренду индивидуальность, выделить его из общей массы. И уже затем маркетологи и специалисты по рекламе должны создать

Схема 1

### Сильные бренды воздействуют на курс акций компаний

	Стоимость, создаваемая в результате текущей деятельности			Общий объем продаж 1998 г., млрд долл.	Продажи СГТП <sup>2</sup> 1994–1998, %
	Стоимость на основе краткосрочного роста	Стоимость на основе долгосрочного роста	Разбивка текущей стоимости акций <sup>1</sup> , %		
<b>The Home Depot</b>	26	22	52	30	25
<b>Wal-Mart</b>	29	10	61	138	14
<b>Walgreen</b>	32	13	55	15	13
<b>Gap</b>	32	18	50	9	25
<b>Target</b>	40	12	48	31	10

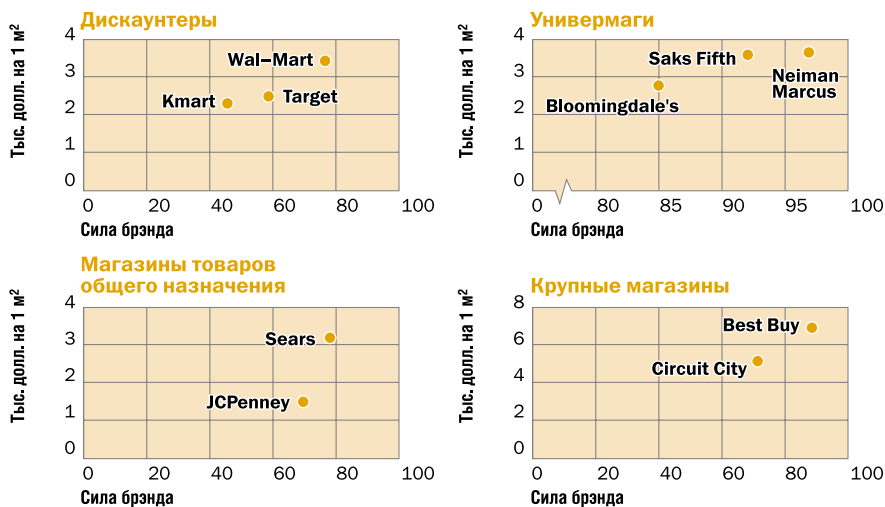
<sup>1</sup> По состоянию на 31 января 2000 г.; принятый уровень инфляции в США — 2,7%.

<sup>2</sup> Среднегодовой темп прироста.

Источники: FCG Marketing Branding Survey, 1998; доклады аналитиков; анализ McKinsey.

<sup>2</sup> См.: David C. Court, Mark G. Leiter, Mark A. Loch. Brand leverage // *The McKinsey Quarterly*, 1999, No 2, pp. 100–110.

Схема 2

**Сильный бренд влияет на эффективность деятельности**Корреляция между силой бренда<sup>1</sup> и объемом годовых продаж на 1 м<sup>2</sup><sup>1</sup> Индекс качества, отличия и состоятельности.

Источники: FCG Marketing branding survey, 1998; доклады аналитиков; анализ McKinsey.

образ бренда, который не только обыгрывал бы эти преимущества, но и вызывал у потребителя положительные эмоции.

Например, розничная сеть Abercrombie & Fitch разработала и воплотила в одежде собственной марки идеи независимости, наслаждения жизнью и сексуальной раскрепощенности, что обеспечило ей успех у подростков и студентов. Чтобы отвечать вкусам молодежи и именно в этой среде черпать идеи для новых товаров, A&F каждый месяц посылает около 30 сотрудников в университетские городки, где они, общаясь со студентами, узнают, что те носят, слушают, читают, во что играют и как развлекаются. Благодаря исследованиям такого рода A&F недавно успешно вывела на рынок новую модель штанов из нейлона (wind pants), из которого обычно шьют ветровки. Поддерживают бренд компании и интерьеры ее магазинов: стоящие повсюду кресла создают атмосферу «тусовочного места», а обслуживающий персонал — набранные в соседних университетских городках энергичные молодые люди в фирменной одежде — демонстрирует преимущества бренда на собственном примере. Кстати, устроиться в A&F можно даже без опыта работы продавцом, нужно лишь отлично выглядеть в фирменном «прикиде» и наслаждаться самим фактом пребывания в магазине. Иначе говоря, предполагается, что товары A&F должны продавать себя сами.

Главный двигатель торговли A&F — весьма вызывающий «магалог», что-то вроде журнала-каталога (от англ. *magazine* — журнал и *catalog* — каталог), в котором информация о товарах перемежается



откровенными фотографиями и соответствующими по тону статьями, например «Презервативов хватит на всех», «Напитки-101».

Фотографии из «магалога», увеличенные до огромных размеров, выставляются и в витринах фирменных магазинов. Действенное сочетание агрессивной раскрутки бренда, торговой политики и точно подобранного визуального ряда позволило A&F устанавливать более высокую цену на свои товары, что нелегко сделать в условиях жесткой конкуренции, и в конце 1990-х выйти на годовой уровень продаж, в десять раз превышающий показатели аналогичных магазинов.

Еще один пример компании с собственным неповторимым лицом — Victoria's Secret. Эта торговая сеть известна тем, что нижнее белье, которое она продает, рекламируют топ-модели, искусно подчеркивающие его красоту. Атмосфера дорогого салона в магазинах и установленные в них огромные фотографии популярных топ-моделей в белье Victoria's Secret также работают на уникальность бренда.

### **Задача для мультибрендовых магазинов**

Вызывать такие сильные ассоциации гораздо труднее мультибрендовым сетям. Они торгуют продукцией разных производителей и поэтому не могут столь же тщательно обыгрывать все нюансы представления товара публике. По традиции мультибрендовые магазины не стремятся произвести то же «неизгладимое» впечатление на клиентов, которого добиваются их вертикально-интегрированные конкуренты; они предпочитают выделяться за счет функциональных параметров — цены, удобства и качества обслуживания.

Но в последние годы появилась новая тенденция: мультибрендовые сети стали работать над индивидуальностью собственных брендов, они создают ее, комбинируя функциональные преимущества и эмоциональную составляющую. Во многом своему появлению эта тенденция обязана бурному развитию интернет-торговли в конце 1990-х годов. Один продуктовый интернет-магазин, например, работал под девизом «Жить стало проще» и завоевывал привязанность потребителей возможностью молниеносно доставлять заказы.

Многие из этих интернет-магазинов уже давно канули в Лету, но дело их живет в сердцах руководителей традиционных розничных сетей. Так, торгующая одеждой мультибрендовая компания Kohl's добилась ежегодного 22-процентного роста продаж и 30-процентного увеличения чистой прибыли. Начала она с четкого определения целевой группы потребителей. Сосредоточившись на клиентах со средним достатком, Kohl's заняла на рынке одежды уникальное положение между дискаунтерами и универмагами. Паркетные полы, рассеянный свет

утопленных в стенах светильников, элегантные прилавки и прочие атрибуты интерьера создают в магазинах Kohl's атмосферу большого универмага, а товары — в основном известных американских производителей — продаются, как правило, по привлекательным ценам. Кроме того, компания пытается упростить сам процесс похода за покупками: она строит свои магазины за пределами многолюдных торговых центров и сокращает время на оплату товаров. Рекламный девиз компании «Вот так-то лучше!» призван дать ее клиентам ощущение, что они люди сообразительные, расчетливые и везучие.

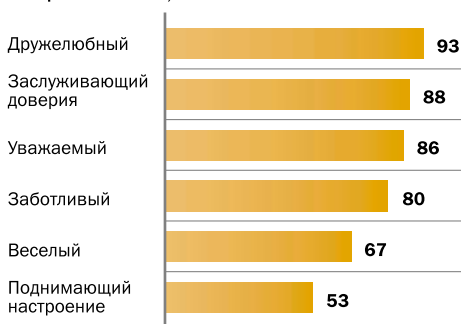
Чтобы репутация брэнда постоянно укреплялась, руководство компаний должно уделять пристальное внимание каждому звену всей бизнес-системы. Не везде это понимают так же хорошо, как в Wal-Mart.

Веселые зазывалы в магазинах, оформленных в «народном» стиле, придают сети образ дружелюбного партнера, на которого можно положиться (см. схему 3). Wal-Mart выполняет свои обещания, предлагая покупателям самые низкие цены. Чтобы нужные товары всегда лежали на прилавках, компания внедрила информационную систему Retail Link — благодаря ей у поставщиков и менеджеров магазинов всегда есть информация о наличии каждого товара. С помощью Retail Link магазины могут планировать поставки и удовлетворять спрос. К тому же каждую субботу руководство

Схема 3

### «Личностная» характеристика сети Wal-Mart

Респонденты, ответившие «совершенно согласен» и «в целом согласен», %



Источники: FCG Marketing Branding Survey, 1998; анализ McKinsey.

Wal-Mart проводит телеконференции, чтобы быстрее устранять сбои в работе цепочки поставок. Кроме того, Wal-Mart поддерживает высокий уровень обслуживания, поощряя хорошую работу служащих.

Яркую индивидуальность придала своему брэнду компания Target, торгующая мебелью и другими предметами домашней обстановки. Target позиционирует себя как поставщика самых дорогих товаров массового производства, как компанию, определяющую тенденции потребления для определенного типа семей: они моложе, образованнее, состоятельнее и более пристально следят за модой, чем покупатели Wal-Mart, но цена имеет для них значение. Клиенты этой сети любят товары хорошего дизайна, и им не важно, стоит на них известный брэнд или нет, иными словами, их интересуют изделия, которые не продаются в дискаунтерах. Товары для магазинов подбирают специалисты, прекрасно разбирающиеся в последних веяниях европейской моды. Этим также поддерживается уверенность



покупателей в том, что товары Target действительно соответствуют современным тенденциям. И некоторые постоянные клиенты, желая показать, что именно по этой причине они выбрали Target, нарочно произносят название магазина на французский лад — «ТарЖЕ».

Когда ценовые параметры и уникальные особенности нового бренда определены, остается только одно: сделать его известным. Цель «попадающей в яблочко» рекламной кампании Target заключалась исключительно в поддержке бренда. В рекламе не было никаких товаров, и этим сознательно нарушались общепринятые правила. Вместо товаров потребители видели яркий танцующий логотип, и бренд компании ассоциировался у них с элегантным образом жизни. Рекламных кампаний, представляющих торговую марку и магазины вместо самих товаров, вероятно, в этой отрасли будет появляться все больше.

Не менее важно в процессе создания бренда сделать его в буквальном смысле близким к потребителю. Например, ради удобства клиентов конкурирующие между собой поставщики канцелярских товаров Staples и Office Depot начали открывать в разных местах небольшие магазинчики и расширять бренд, увеличивая ассортимент, разнообразие торговых форматов и способов доставки. Кульминацией этой тенденции стала, конечно, интернет-торговля. Новые проблемы в связи с появлением многоканальных способов торговли особенно остро встают перед крупнейшими торговыми фирмами, которым необходимо поддерживать имидж своей марки по всем этим каналам.

---

Уже невозможно вообразить, что в ближайшие годы торговая компания без действительно сильного бренда сможет выжить и тем более процветать. Мультибрендовым компаниям создавать и раскручивать собственный бренд гораздо труднее, чем представляющим одну торговую марку. Но делать это жизненно необходимо всем. Независимо от того, чем в данный конкретный момент заняты топ-менеджеры — определяют ли целевую группу потребителей или готовятся к встрече с клиентами, — они должны постоянно работать над созданием бренда.

*Статья была опубликована в The McKinsey Quarterly, 2000, № 3*

**Терилин Хендерсон** (Terelyn A. Henderson) — бывший сотрудник McKinsey  
**Элизабет Майас** (Elizabeth A. Mihas) — партнер McKinsey, Чикаго