

ОГЛАВЛЕНИЕ

Благодарности	7
Вступление	9
Глава 1 Изменение баланса сил в цепочке создания ценностей для потребителя	16
Глава 2 Различия между производителями и ритейлерами	41
Глава 3 Подвижность рыночной ориентации	57
Глава 4 Ритейлеры и маркетинговые концепции	73
Глава 5 Борьба за долю в умах и долю на полке	89
Глава 6 Битва за место в умах	105
Глава 7 Битва за место на полке	126
Глава 8 Как создать устойчивое отличительное преимущество в ритейле	145
Глава 9 Частные торговые марки	168
Глава 10 Трейд-маркетинг	196

Глава 11 Интернационализация и развивающиеся рынки.....	226
Глава 12 Электронная коммерция.....	249
Глава 13 Новый порядок и новые вызовы.....	273
Приложение 1. Крупнейшие производители частных торговых марок	300
Приложение 2. Обзор рынков стран БРИК	304

БЛАГОДАРНОСТИ

МЫ БЛАГОДАРИМ ВСЕХ ЧЛЕНОВ НАШЕЙ КОМАНДЫ, которые на протяжении последних трех лет помогали нам в работе над этой книгой.

Огромное спасибо нашему референту Александре Скей, которая неустанно находила много новой информации, Александру Уточкину, подготовившему исходные диаграммы; Людмиле Белоконовой, менеджеру обучающей программы Storewars Business Simulation, а также другим членам команды: Екатерине Войтенковой, Анастасии Лавренюк, Евгении Бурметьевой, Вере Никифоровой, Вячеславу Блинову и Дариушу Кепчински.

Среди оказавших нам помощь экспертов и ученых мы хотим особенно отметить профессора Richard Ivey School of Business (Школы бизнеса им. Ричарда Айви) Нираджа Давара — за ценные предложения и дополнения; профессора маркетинга CEIBS (Китайско-европейской международной бизнес-школы) Чен Джунсонга — за неоценимую помощь в анализе китайских и азиатских рынков; нашего партнера из бразильской компании Excel Formaço Нуно Боука — за сведения по Южной Америке; нашего португальского партнера Тима Мунниона; генерального директора Metro в Алма-Ате Стивена Кригера — за бесценную информацию о России и странах СНГ; Фернандо Зербони, доктора наук, коммерческого руководителя бизнес-школы IAE Universidad Austral (Южного университета Чили); нашего партнера в Inspiration Миколая Будзиньски (Польша), а также доктора наук и директора программы MBA IUM (Международного университета Монако) Марику Тайшофф.

Мы также выражаем признательность Planet Retail и Nielsen за помощь в подборе информации и за графическое представление данных.

Джон, кроме прочего, благодарит свою жену Одри и дочь Джорджину за безграничную помощь во всех его начинаниях. Я же хочу поблагодарить за понимание жену Катю и наших детей: Сару, Ника, Поппи, Джеймса и Магнолию.

*Грег Тейн,
апрель 2012 г.*

ВСТУПЛЕНИЕ

СО ВРЕМЕНИ ВЫХОДА В СВЕТ первого издания «Торговых войн» в 1995 г. многое изменилось в индустрии товаров повседневного спроса* (Fast Moving Consumer Goods, FMCG) как для производителей, так и для ритейлеров.

С тех пор многие «культовые» компании-производители, такие как Gillette и Cadbury, потеряли свою независимость и были поглощены более крупными игроками. Победителями оказались те, кто понял: «размер имеет значение», особенно когда они выстраивают отношения с другими гигантами — современными ритейлерами, становление которых обозначило еще одну перемену.

В 1995 г. объем продаж в Wal-Mart составил \$93 млрд, а в 2010-м этот показатель увеличился вчетверо, до ошеломляющих \$405 млрд, причем \$100 млрд пришлось на продажи за пределами США. Это говорит о другом значительном изменении в FMCG-индустрии: подъем emerging markets (развивающихся рынков), например в России, Китае, Индии и Бразилии, породил в отрасли настоящую «золотую лихорадку». На этих рынках сколачиваются и теряются огромные состояния. Именно стремительное развитие таких рынков является главной причиной того, что общая торговая площадь ритейла в мире утроилась — с 40 млн кв. м в 2001 г. до 130 млн кв. м в 2011-м¹.

Многие инструменты, которые производители и ритейлеры применяли в 1995 г., резко изменились по силе своего воздействия на покупателя, потребителя и клиентов. Если раньше телереклама была главной опорой производителя брендов в продажах и на переговорах, то в наши

* Речь об относительно недорогих товарах, которые быстро продаются, имеют недолгий срок службы и над приобретением которых потребитель, как правило, долго не задумывается.

дни она не гарантирует попадания товара в ассортимент торговой сети. Сейчас маркетинговые бюджеты переводятся в Интернет и социальные сети.

Если в 1995 г. *частная торговая марка (private label)* ритейлера едва принималась во внимание, то сейчас ее значение достигло невообразимых высот и стало основой стратегии практически всех крупных ритейлеров. В отдельных сетях эти марки обеспечивают более 50% объема продаж.

В информационной войне перевес решительно склонился на сторону ритейлеров: соединив сканирование продукта с картой лояльности, они могут получать почти исчерпывающую информацию о «покупательском поведении» на уровне конкретного потребителя.

Цель этого переиздания, расширенного и в значительной мере исправленного, — помочь профессионалам FMCG, как производителям, так и ритейлерам, представить на примерах из практики и в перспективе ключевые изменения, которые произошли в отрасли с середины 1990-х гг. Книга может оказать неоценимую помощь преподавателям и студентам в понимании того, как развиваются FMCG-индустрия, ритейл и потребительские отрасли в целом.

Мы увидим, что много изменений произошло на операционном уровне, и будем разбираться в стратегических причинах этих изменений, а также покажем, как полученные знания можно применять в реалиях XXI в. В книге собрано более 100 примеров и описаний реальных ситуаций с десятков рынков, что позволяет всесторонне проанализировать современную FMCG-индустрию.

В главе 1 мы сделаем стратегический обзор эволюции FMCG-индустрии и выясним, что баланс силы не просто менялся в одном направлении — от производителей к ритейлерам, но в разное время то в одну, то в другую сторону — под воздействием технологических инноваций, социальных изменений и, самое главное, инноваций в самой индустрии, когда каждая из сторон стремилась увеличить свою долю прибыли от продаж. В этой борьбе самое главное — завоевать и удержать доверие потребителей в эпоху, когда их преданность брендам как никогда слаба.

В главе 2 рассмотрим различия между производителями и ритейлерами и узнаем, что трения между ними возникают зачастую

не оттого, что схожие организации преследуют разные и взаимоисключающие цели, а оттого, что резко отличающиеся друг от друга организации преследуют одинаковые цели, но используют для этого разные средства. В частности, из-за того, что стороны не понимают особенностей противоположной финансовой структуры и схемы построения бизнеса, они неадекватно реагируют на вполне стандартные ситуации.

Главу 3 посвятим производителям и узнаем, почему и как они используют ту или иную стратегию. Рассмотрим важную роль *сегментации* и увидим, что при правильном применении она способна вывести компанию из смертельной схватки в ценовой конкуренции к тучным пастбищам, где можно пожинать прибыль. Однако, поскольку розничные рынки очень подвижны, мы увидим, как компании, соблазнившись посулами быстрых побед в ценовой конкуренции, выбирают ложный путь. При этом узнаем, что на динамичных *развивающихся рынках* ценовая конкуренция может оказаться выгодной и привлекательной стратегией.

В главе 4 уделим внимание стратегическому позиционированию ритейлеров и отметим, что у них в отличие от производителей вариантов здесь гораздо меньше. Розничные сети должны покрывать очень широкие сегменты рынка, следовательно, им приходится удовлетворять разные сегменты потребителей на одном торговом пространстве в отличие от производителей брендов, которые могут извлекать прибыль из множества небольших разрозненных ниш. После этого остановимся на появившейся у ритейлеров компетенции — приводить свои магазины в соответствие с потребностями покупателей. В результате в рамках одной и той же сети появляются форматы от торговых точек площадью 30 кв. м до гипермаркетов с выбором порядка 100 тыс. товарных позиций. Далее мы увидим, как *мультиформатная стратегия* влияет на отношения производителей и ритейлеров.

В главе 5 подробно рассмотрим два поля боя между ритейлерами и производителями — битву за *место на полках (shelfspace)* и битву за *место в умах (mindspace)*. Ранее за победу в этих сферах сражались между собой производители, а в наши дни — производители с ритейлерами. Мы увидим, как, сочетая масштаб торговли, построение бренда

и частную торговую марку, ритейлеры ощутимо склонили чашу весов в свою пользу. Сейчас, чтобы завоевать умственное пространство потребителя, производителям надо проявлять больше изобретательности, чем раньше, потому что в своей товарной категории им приходится конкурировать в том числе и с брендами ритейлеров.

В главе 6 еще пристальнее рассмотрим борьбу производителей и ритейлеров за умственное пространство потребителя и поговорим об относительных преимуществах каждой из сторон. Уделим внимание разным стратегиям, направленным на выстраивание умственного пространства, и категориям, в которых тот или иной игрок имеет заведомую фору на старте. Отметим тот факт, что в последнее время, поскольку построение бренда стало главной стратегией ритейлеров, у них и производителей появляется все больше общих черт.

Глава 7 посвящена борьбе за полочное пространство. Мы увидим, что угрозы ритейлеров вычеркнуть того или иного производителя из списка поставщиков в большинстве своем преувеличены. Мы продемонстрируем системный подход, основанный на сравнении стоимости смены бренда со стоимостью смены магазина покупателем. Таким образом, производители и ритейлеры смогут определить, где они выиграют, а где нет. Мы покажем, что производители должны поднять для потребителя стоимость смены бренда за счет усиления этого бренда и одновременно уменьшать для потребителя стоимость смены магазина за счет расширения дистрибуции. Естественно, ритейлеры должны преследовать прямо противоположные цели.

В главе 8 уделим внимание разным способам, при помощи которых ритейлеры могут надолго захватить преимущество в той категории, где главный игрок из другого лагеря теряет свою позицию. Две крупнейшие в мире торговые сети были основаны в 1960-х гг., что практически немыслимо для производителей — большинство из них появились гораздо раньше и имеют более продолжительную историю успеха. Мы рассмотрим различные защитные стратегии ритейлеров: организацию продажи свежей продукции, мультисегментацию, карты лояльности и ценовую политику. И докажем, что на любом рынке существует всего три вида ценового позиционирования, из которых ритейлер должен выбрать только один.

Глава 9 призвана помочь ритейлеру уяснить, что самым важным оружием в борьбе с конкурентами является его частная торговая марка. Мы объясним роль каждого из пяти видов представления частной торговой марки и их позиционирование по отношению к конкурентам-ритейлерам и производителям брендов. Кроме этого, рассмотрим воздействие частных торговых марок на производителей, которым необходимо вырабатывать свою четкую политику, чтобы смягчить это воздействие.

Далее в главе 10 рассмотрим щекотливый вопрос о *торговом маркетинге (трейд-маркетинге)* производителей — у некоторых из них он занял уже второе место в списке расходов и используется как средство взаимодействия с ритейлерами. Мы покажем, что торговый маркетинг и бренд-маркетинг по своей сути противоположны, так как обслуживают разные группы — потребителей и ритейлеров — с разными интересами. Мы обсудим, как можно сдерживать растущие по спирали расходы на торговый маркетинг и как приспособить торговый маркетинг к нуждам организации, нацеленной на развитие бренда.

В главе 11 затронем вопросы интернационализации FMCG-индустрии и остановимся, кроме прочего, на развивающихся рынках Китая, России, Бразилии и Индии. Мы увидим, что разный уровень интернационализации среди ритейлеров и производителей создает для последних новые возможности. Покажем, что интернационализация может оказаться для ритейлера крайне сложной задачей, требующей от него совершенно нового подхода и новых навыков. Исследуя развивающиеся рынки, увидим, что они развиваются гораздо быстрее и совершенно иными путями по сравнению с исторической динамикой развитых рынков. Кроме того, отметим, что на этих рынках появляются новые сильные производители и ритейлеры, которые, вероятно, могут стать угрозой для существующих глобальных игроков.

Глава 12 посвящена виртуальным рынкам в Интернете, стремительному росту *электронной торговли* и появлению порталов *электронной торговли продовольственными товарами*. Мы рассмотрим причины феноменального роста электронной коммерции и в деталях ознакомимся с успешным и провальным опытом ритейла и экспериментальной торговли продуктами в Интернете. Это позволит лучше

понять влияние данного канала дистрибуции на всю категорию товаров повседневного спроса. Мы увидим, насколько важным для ритейлеров является выбор правильной бизнес-модели и какие огромные возможности предоставляют им мобильные устройства и технологии.

Наконец, в главе 13 подведем итоги, сделаем выводы и дадим прогноз на будущее для производителей и ритейлеров (включая электронных). Мы считаем, что в будущем потребители станут намного равнодушнее воспринимать бренды и что их вполне устроит правильный брендинг, предоставленный любой из сторон. Такое поведение потребителей заставит производителей принять ряд непростых решений и пересмотреть портфели своих брендов, заставит правильно определять премиальные надбавки, издержки или отраслевую стратегию. И мы рассмотрим, какие для этого потребуются организационные изменения. Сходным образом ритейлерам придется принять электронную торговлю. Придется ритейлерам и отбиваться от попыток навязать им специализированные структуры с вертикальным подчинением — убийц категорий. Если они не сумеют этому противостоять, последствия будут печальными. В завершение мы выскажем ряд предположений о том, как FMCG-индустрия будет развиваться в ближайшие 5–10 лет.

К выводам, приведенным в этой книге, можно прийти и по ходу крайне реалистичной бизнес-симуляции Storewars. Она с середины 1990-х гг. считается одной из ведущих программ развития менеджмента для руководителей, старших менеджеров и директоров компаний, работающих непосредственно на потребителя. Эта бизнес-симуляция проводилась более 800 раз в 43 странах и использовалась 60% ведущих мировых ритейлеров и FMCG-производителей. Кроме того, Storewars проводилась в университетах на пяти континентах. Подробнее о программе смотрите на www.storewars.ru. На веб-сайте вы также найдете таблицы и схемы, приведенные в этом издании, но уже в цвете — их мы каждый год обновляем, для того чтобы вы были в курсе неизбежных изменений, происходящих в мире FMCG.

*Грег Тейн,
Джон Брэдли*

Примечания

- ¹ <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/retail-global-expansion-portfolio-of-opportunities2011-global-retail-development-index.html>*

* Здесь и далее авторы ссылаются на сайты, активные на момент последнего издания этой книги (2012).

Глава 1

ИЗМЕНЕНИЕ БАЛАНСА СИЛ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ*

НА ПРОТЯЖЕНИИ ПОСЛЕДНЕЙ ПОЛОВИНЫ XX в. производители контролировали на розничном рынке практически все составляющие маркетинга: цену, продвижение и присутствие товара на полке. Позиционирование бренда** всегда включало в себя стандартную цену*** товара, и ее следовало учитывать при выставлении ценника в магазине. А неудачи с дистрибуцией приписывались тактическим просчетам департамента продаж самого производителя, который не смог правильно обосновать цену перед потребителями, что легко можно было исправить. Производителей не волновало, в каких именно магазинах продаются их бренды, так как дистрибуция была практически повсеместной. Однако благодаря изменению баланса сил между производителями и ритейлерами такое положение дел кануло в прошлое. Вот как оценивало ситуацию в июне 2009 г. профессиональное издание *Progressive Grocer*:

Пять лет назад производители и ритейлеры утверждали, что их партнерство было совершенно равноправным, однако сейчас производители считают, что в руках ритейлеров сосре-

* Цепочка создания ценности — совокупность видов деятельности фирмы (производство, маркетинг и др.), направленных на создание потребительской ценности, благодаря которой покупатель приобретает товар или услугу.

** Позиционирование бренда — внедрение в сознание потребителя отличий одного товара от другого.

*** Стандартная цена — розничная цена, устанавливаемая продавцами для группы товаров, оптовая стоимость которых мало отличается и которые представляют одинаковую полезность для потребителя.

точно почти 2/3 рыночной власти, а через 5 лет они будут контролировать 71% рынка. Сами же ритейлеры полагают, что контролируют 60%, а через 5 лет будут контролировать 2/3 рынка¹.

Да, в наши дни производители уже не обладают былым могуществом. Если в прошлом только они владели сведениями о потребителе, то сейчас ситуация изменилась и ритейлер лучше информирован о покупателях и лучше их понимает, причем в состоянии правильно оценить эти данные. Вот пример: у 28,5 млн покупателей Tesco есть карта лояльности этой сети². В 1994 г. сеть наняла агентство dunnhumby для того, чтобы оно помогло проанализировать клиентскую базу данных Tesco, и уже через три месяца председатель совета директоров Tesco лорд Маклорин заявил: «Меня в этой ситуации пугает то, что спустя три месяца вы узнали о моих покупателях больше, чем я за 30 лет»³.

Если раньше отношения между ритейлерами и производителями выстраивались на актуальных предложениях со стороны производителей, то сейчас — на инициативах ритейлеров по изменению системы поставок. Если раньше ритейлеры приветствовали появление новых брендов, благодаря которым посещаемость магазинов увеличивалась, то сейчас ритейлеры часто сами создают инновационные продукты под своими собственными торговыми марками. Если раньше расходы на телерекламу составляли львиную долю маркетингового бюджета производителей, то сейчас они тратят на связи с ритейлом больше, чем на связи с потребителями. В наши дни от 10 до 25% годовой прибыли компании-производителя уходит на трейд-маркетинг*, который занимает теперь второе место в графе расходов после собственно производства. Производители сокращают расходы и увеличивают продуктивность, что в некоторой степени компенсирует увеличение затрат на трейд-маркетинг. Однако для того, чтобы оставаться рентабельными,

* Трейд-маркетинг (торговый маркетинг) — донесение доступной информации о продукции через ритейлеров до потребителей.

многие производители вынуждены меньше тратить на потребительский маркетинг.

В результате всех этих изменений производители начали рассматривать ритейлеров в качестве главной силы рынка, а не послушных слуг, которые делают то, что угодно производителям. Благодаря успехам собственных брендов и торговых марок ритейлеров (см. главу 9) пять из восьми крупнейших в мире производителей товаров повседневного спроса являются ритейлерами, а такие компании, как Unilever и Coca-Cola, даже не входят в ведущую десятку, поскольку их продажи по всему миру намного меньше продаж таких сетей-гигантов, как Walmart (также крупнейшего в мире производителя товаров повседневного спроса), Carrefour, Tesco, Aldi и Lidl.

Производители брендов, которые соблазнились предложением сетей делать для них частные торговые марки, несомненно, знают, кто сейчас главный на рынке. В действительности же производители брендов редко публично признаются в том, что изготавливают товары под торговыми марками ритейлеров. Weetabix⁴ является одной из компаний, которая признает это открыто. Unilever, PepsiCo, Nestle, Heinz, Playtex, Ralston Purina, Hershey, RJR Nabisco и McCain предоставляют минимальную информацию о том, что и в каких объемах их компании производят для торговых марок ритейлеров.

Однако эти изменения стали происходить далеко не вчера и, в свою очередь, могут поменять направление. Для того чтобы лучше осознать, как и почему они произошли, нам надо проанализировать источники силы ритейлеров, а также рассмотреть, как и почему менялся баланс сил в цепочке ценности, состоящей из производителей, дистрибьюторов и ритейлеров.

Брендинг конструирует цепочку создания ценностей для покупателя

История торговли определяется борьбой за контроль над распределением доходов между производителями, дистрибьюторами и ритейлерами. На заре потребительской экономики ритейл представлял собой

семейные магазины, которые обслуживала сложная сеть посредников, поставлявших главным образом дженерики* целого ряда мелких производителей. Анонимность продуктов означала, что производитель фактически не отвечал за свою продукцию, а покупатели либо не знали, либо вообще не задумывались над тем, кто произвел приобретаемый ими товар. Главными игроками выступали ритейлеры, потому что они были последним звеном в цепочке поставок, и покупатель воспринимал их как гарантов качества приобретаемой продукции. Головой отвечая за качество товара, взамен ритейлеры могли произвольно устанавливать цены, чаще всего в зависимости от конкретного покупателя, что во многом позволяло им управлять доходами от продаж.

Умные ритейлеры поняли, что могут увеличить оборот, а тем самым и доходы, если повысят привлекательность своего магазина для покупателя. Один из способов — собраться вместе под одной крышей, чтобы в совокупности привлечь тысячи покупателей. Первым в истории современным торговым центром стал Southdale Shopping Centre в Миннеаполисе, который открылся в 1956 г. (Отметим, что Королевская биржа в Лондоне была открыта в 1568 г. с весьма похожей целью.)

Настоящую революцию в ритейле произвело изобретение листового стекла. Сначала оно в конце XVIII в. было эффектно использовано для оформления парижского дворца Пале-Рояль, после чего в XIX в. сходно оформленные «храмы» ритейла воздвиглись в Лондоне, Вене и большинстве других крупных городов, привлекая покупателей отовсюду.

Что оставалось делать производителям и дистрибьюторам в этой ситуации, когда, благодаря своему доминированию, ритейлеры отхватывали самый большой кусок пирога? Единственный выход — перехватить у ритейлеров доверие потребителей. Для этого участникам цепочки поставок надо было взять на себя ответственность за качество продукции под залог своей репутации. А информировать потребителя о качестве можно было, поместив на продукт маркировку. Тем самым производители надеялись создать спрос на свои товары, обеспечив их отличие от других товаров. Так возникло понятие бренда.

* Дженерик — товар, продаваемый под общим названием (например, хлеб) без привязки к определенному бренду.

Первый бренд на упакованных товарах появился почти 2000 лет назад в Помпеях. Продукт назывался *Vesuvium* — от *Vesuvius* (Везувий) и *vinum* (лат. «вино»). Это было красное вино — категория товара, крайне привлекательная для посредников, которые могли без зазрения совести «играть» с качеством: использовать вино сортом похуже или разбавлять его более дешевым вином, водой или чем еще заблагорассудится. Кроме этого, производители кирпичей в Древнем Риме использовали брендинг, нанося маркировку на собственную продукцию, для того чтобы покупатели наглядно видели: они приобретают товар, способный прослужить века. В Англии первой торговой маркой стало продававшееся в бутылках с красным треугольником на этикетке пиво *Bass Pale Ale*, которое появилось в конце XVIII в. и по сей день продается во всем мире.

Если производитель бренда хотел гарантировать качество своей продукции, он должен был ее тщательно и надежно упаковать. Прорыв в производстве упаковки произошел в ответ на запросы военного времени. Продовольствие стало доступным для массового производства и брендинга после того, как Николя Аппер изобрел способ консервирования и сохранения продуктов в герметично закрытых бутылках. Это изобретение увидело свет, когда в наполеоновской Франции был объявлен призовой конкурс на лучшее предложение по продовольственному снабжению императорской армии. Процесс консервирования продуктов был запатентован еще в 1810 г., однако в практику он внедрялся довольно туго, хотя бы уже оттого, что открывашку для консервов изобрели только 45 лет спустя. Подобным же образом Гражданская война в США дала сильный толчок развитию тогда еще неокрепшего пищевого производства. Госзаказ дал ему возможность резко расширить свои масштабы, на чем его владельцы очень неплохо заработали. После войны цены резко упали, и в мирное время товары стали более доступны для потребителя.

Многие известные ныне бренды, такие как американский *Ivory Soap*, принадлежащий *Procter & Gamble (P&G)*, и английский *Pear's Soap*, уходят корнями к производителям, которые одними из первых «застолбили» качество своей продукции. Во время своего появления эти бренды конкурировали не с другими брендами, так как сами явля-

лись первенцами в области, а с «безродными» дженериками, не вызывавшими особого доверия.

К концу XIX в. производители поняли преимущество технологий и сделали бренд синонимом производства, а благодаря масштабам индустриализации, развитию транспорта и технологий упаковки им удалось захватить инициативу быстрее ритейлеров и дистрибьюторов. Повышение производительности, улучшение логистики и развитие розничной торговли упакованными брендированными товарами позволяли производителю выстроить и «присвоить» доверительные отношения с потребителями. А это, в свою очередь, позволяло производителям выжимать соки из дистрибьюторов и оказывать определенное влияние на торговые точки.

Смерть посредника

На протяжении XIX в. жизнь посредника была прекрасной. Его монополия в дистрибуции, особенно характерная для Америки, давала ему возможность помыкать производителем, оказавшимся практически незванным гостем на этом празднике жизни. Однако и положение посредника было непрочным из-за того, что он не имел прямого контакта с потребителем и не мог брендировать тысячи продуктов и товаров, которые распределял.

P&G выводила на рынок свой бренд мыла Ivory при помощи посредников. Реклама тех времен не только расписывала прелести продукта, но и предлагала покупателям удостовериться, что они приобретают именно мыло Ivory, — с расчетом на то, что на товар обратят внимание как покупатели, так и ритейлеры, которые станут заказывать этот бренд у дистрибьюторов.

Рекламная иллюстрация (рис. 1.1)⁵ «Перед покупкой внимательно изучите» была напечатана в журнале *Century Magazine* в 1886 г. Она ненавязчиво предлагала владельцам магазинов запастись мылом Ivory, для того чтобы их покупатели имели возможность приобретать именно его, а не мыло конкурентов, уступавшее Ivory в качестве. Такой подход к продвижению бренда принес определенные результаты, однако P&G про-



Рис. 1.1. «Перед покупкой внимательно изучите». *Century Magazine*, 1886. Предоставлено Национальным музеем

должала оставаться относительно незначительным звеном цепочки распределения суммарной прибыли и не смогла урезать доходы ритейлера и посредника. Несмотря на увеличение финансовых вложений в рекламу для потребителей, достигшую в 1886 г. \$146 тыс., Харли Проктер отмечал, что «спрос на мыло высокий, но цены низкие и доходы тоже»⁶.

В 1913 г. P&G в попытке избавиться от посредника начала напрямую продавать и поставлять продукцию ритейлерам, а в 1921-м расширила этот эксперимент до масштабов всей страны. При этом компания шла на серьезный риск:

В одночасье надо было увеличить штат продавцов со 150 до 600 человек, приобрести 124 склада, подписать 2000 контрактов на транспортировку грузовиками и реорганизо-

вать бухгалтерский отдел, для того чтобы он мог справиться с 450 тыс. аккаунтов*7.

Разъяренные дистрибьюторы бойкотировали товары P&G, и какое-то время над проектом, казалось, висит дамоклов меч, однако в конце концов расчет компании оказался правильным. Примеру P&G последовало много других компаний-производителей, которые не только стали получать больше прибыли благодаря тому, что сами занялись дистрибуцией. Вместе с тем они приобрели возможность регулярно посылать собственных специалистов по продажам и мерчандайзеров в магазины, чтобы отлаживать взаимоотношения с их владельцами. Изначально P&G рассчитывала на то, что можно будет точнее предсказывать поступления заказов и отправку товаров, но это преимущество поблекло перед теми возможностями, которые давал контроль над точками продаж.

Таким образом, преимущество в борьбе, которое до этого было на стороне ритейлера (благодаря возможности влиять на покупателей) и на стороне посредника (благодаря контролю над выходом на рынок), теперь стало неуклонно смещаться на сторону производителя. Теперь уже ритейлерам, чтобы справиться с растущим влиянием производителей, надо было прибегнуть к инновациям.

Появление частной торговой марки**

Компания Atlantic and Pacific Tea Company (A&P), открывшая свой первый магазин в 1859 г., напрямую импортировала чай из Китая и Японии. Устранив посредников, A&P смогла снизить цены и увеличить прибыль за счет увеличения оборота. Это один из первых примеров того, как ритейлер понял, что благодаря прямому контакту с покупателем

* Аккаунты — в данном случае клиенты/бренды/товарные позиции и т.д., с которыми работает компания.

** Частная торговая марка (private label) — ТМ, владельцем которой является розничная сеть, заказывающая под нее производство товаров на стороне.

можно избавиться от одного или даже двух звеньев в цепочке распределения доходов.

В течение шести лет A&P расширилась до 25 магазинов, после чего решила, что по такому принципу можно работать со всеми бакалейными товарами. И тогда компания перевела большую часть своей торговли под собственную частную торговую марку. К 1930 г. A&P превратилась в крупнейшего ритейлера в мире с годовым оборотом более \$1 млрд и 15,7 тыс. магазинов⁸. Компания продавала товары под самыми популярными брендами производителей, но при этом чуть более половины из 300 товаров, которыми она торговала, шли под ее собственной торговой маркой. Современный ритейлер считает, что именно к такому соотношению и надо стремиться. В рамках своей стратегии A&P вертикально интегрировала в свою структуру и производство продукции под собственной торговой маркой, полностью удалив из цепочки производителя. A&P владела и управляла заводами по обжарке кофе, пекарнями, производствами пищевой продукции, сыроварнями и заводами по консервированию лосося. В свои лучшие времена они входили в число крупнейших производителей товаров повседневного спроса.

Однако успех и сила A&P покоились на модели, в которой скрывался троянский конь — коварный дар производителя, приведший в конечном счете к закату компании. Роль троянского коня сыграли бренды производителей.

Взлет брендов ритейлеров

В 1920-х гг. американская розничная сеть Piggly Wiggly вышла на рынок с концепцией супермаркета, предполагающей самообслуживание и открытую выкладку товара. Но только в 1930 г. Майкл Каллен — наделенный воображением ритейлер, работавший тогда на американскую сеть супермаркетов Kroger, — выступил с новой идеей супермаркета: в нем с минимальной наценкой должны были продаваться только бренды известных производителей. Пылая энтузиазмом, он предложил свою идею руководству Kroger:

Представьте себе, как покупатели воспримут такой магазин! Предположим, мы продаем 300 (брендированных) товаров по себестоимости и еще 200 с 5%-ной наценкой — никто в мире еще до такого не додумался! Люди двери с петель сорвут, чтобы попасть внутрь, устроят давку. Придется полицию вызывать, чтобы она запускала покупателей группами⁹.

У Kroger уже была большая линейка товаров под собственной торговой маркой, и руководство сочло полным бредом идею Каллена о том, чтобы оставить в магазине всего лишь 1000 брендированных товаров, а из них половину продавать по себестоимости или чуть выше нее. Однако Каллен понимал, что бренды, которые активно рекламировались во всей стране благодаря радио — мощнейшему по тем временам СМИ, будут продавать себя сами. Каллен ушел из Kroger и стал разрабатывать свою идею в собственной торговой сети — King Kullen Grocery Company. Его цены на 500 самых популярных товаров были значительно ниже, чем у других ритейлеров. A&P и Kroger, которые несли значительные затраты, связанные с производством собственных торговых марок, проиграли в конкурентной борьбе. Идея Каллена жива и сейчас — большинство крупных ритейлеров в наши дни продают 400–500 линеек товаров по себестоимости или даже ниже.

Вдвойне подгадал Каллен с выбором времени для реализации своей идеи. Не только благодаря тому, что радиореклама тогда была самым эффективным средством продвижения в истории, а товары в его сети сами по себе уже рекламировались за счет маркетинговых бюджетов производителей. Другой причиной его успеха стала быстрая автомобилизация страны — теперь покупатели с радостью были готовы сделать крюк и, минуя местный A&P, доехать до магазина Каллена, чтобы купить любимые бренды подешевле. Таким образом, Каллен преодолел две серьезные проблемы, стоящие на пути успеха в ритейле, — привлек покупателей и снял ограничения, связанные с местоположением магазина.

Формулу успеха незамедлительно начали широко копировать. Судьба независимых владельцев магазинов, которые не могли конкурировать по ценам с новыми продуктовыми сетями, была незавидной.

Началось их медленное, но неуклонное увядание. Так же как и производителей частных торговых марок — ведь они продавали отнюдь не те разрекламированные бренды, которые стремился покупать массовый потребитель.

Триумф производителей — владельцев брендов

Концепция Каллена не только принесла ему успех в конкуренции на одном уровне с другими ритейлерами, но и заложила предпосылки для поражения ритейла по вертикали борьбы за доходы с производителями. Сам того не желая, он создал ситуацию, когда рыночная власть, влияние на потребителей и, следовательно, основная часть доходов постепенно склонялись в пользу производителей — владельцев брендов. Поскольку производители и сами ритейлеры привыкли к тому, что ритейлеры все как один закладывают минимальную маржу, то и контроль за ценами тоже перешел к владельцам брендов — их прайс-листы весьма предсказуемо определяли цену товара на полке.

Возросшие возможности СМИ для рекламы помогли идеально сочетать промышленные и коммуникационные мощности. Впервые в истории рекламодатели могли обратиться разом к миллионам потребителей и одновременно заполнить полки ритейлеров продукцией, удовлетворяющей спрос. Неоднократная реклама бренда оказывала гипнотический эффект и на потребителей, и на прибыли корпораций. К 1965 г. в США Coca-Cola продавала 260 банок на человека в год. Доля Camel на рынке сигарет составляла 33%, а Pampers забастовала по \$14,4 млн в год. Казалось, что производителей ничем не остановить.

СМИ ошеломляли своей властью, а брендированная продукция в магазинах самообслуживания притягивала покупателей. Поэтому ни у одного звена в цепочке ценности не было необходимости вступать в диалог с потребителем и выяснять его личные предпочтения, потому что все хотели покупать только «большие бренды». Любовь потребителей к брендам свела на нет существовавшее ранее у ритейлера преимущество — прямой контакт со своим покупателем.

Ритейл борется за объёдки

К 1960-м гг. производители полностью доминировали над ритейлерами, диктуя им, какие товары следует иметь в продаже, где и как их выстав-лять и по какой цене, сколько товаров им следует заказывать и какую часть отпускной цены ритейлеры могут оставить себе в качестве дохо-дов. Производители — владельцы брендов превратились в финансо-вых гигантов, обладавших легким доступом к капиталу, в то время как ритейлеры, особенно в Европе, оставались главным образом семей-ными предприятиями. Они не осмеливались или не могли позволить себе значительные займы, чтобы подпитать свой рост, и это еще больше усугубляло разницу в масштабах между производителями и ритейле-рами. Последние оказались практически бессильны и отстранились на вертикальном уровне от борьбы за прибыль с транзакции (с одной продажи) в цепочке ценности. Взамен этого они почти полностью сосредоточились на борьбе с другими ритейлерами на горизонтальном уровне за доли рынка, включившись в соревнование за титул самого дешевого продавца известных брендов.

Таким образом, ритейлеры пошли по пути стратегии дискаунтеров. Они развивали большие по площади магазины, добиваясь максимально высокого уровня эффективности их работы, увеличивали обороты тор-говли при низких ценах на товары, договаривались с производителями о скидках, инвестировали в технологии и сокращали расходы на логи-стику. Такая стратегия оказалась успешной во всем мире — от Coles в Австралии до Carrefour в Бразилии или Loblaws в Канаде — и во всех секторах (например, продуктов питания, электротоваров, игрушек, кормов для животных), однако бóльшая часть рыночной власти и дохо-дов по-прежнему доставалась производителям — владельцам брендов.

Стратегию дискаунта в ритейле лучше всего применять там, где можно отнять долю рынка у небольших и менее эффективных конку-рентов. Американская торговая сеть Wal-Mart Сэма Уолтона в 1970-х и 1980-х гг. ускоренно росла именно таким образом. Уолтон открывал магазины в небольших городах, после чего там закрывались практиче-ски все расположенные на главной торговой улице специализирован-ные магазины.

Изначально такое развитие крупных и эффективных ритейлеров не представляло угрозы для производителей. К тому же для них подобные магазины оказывались еще более выгодными партнерами, потому что они перемещали большие объемы продаж на местный уровень и часто благодаря им потребление населения в целом увеличивалось. Производители заключали с такими магазинами сделки на выгодных для тех условиях, потому что производителям было выгоднее иметь дело с одним крупным дискаунтером, чем с целым рядом мелких и не столь жестко управляемых магазинов.

Как тогда, так и сейчас дискаунтер получает доход благодаря тому, что, по сравнению с другими ритейлерами, эффективнее производит закупки, осуществляет финансовые операции, организует логистику и защищает свою собственность. За счет большого оборота и снижения расходов дискаунтеры радуют покупателей низкими ценами и расширенным выбором, сохраняя при этом приемлемый уровень сервиса. Цель дискаунтера — «прокачать» большую массу товаров и получить небольшую в процентном отношении прибыль при огромных оборотах, что повышает эффективность ритейлеров и укрепляет их позиции на переговорах с производителями.

Производители отдавали предпочтение таким «образцовым магазинам» и поддерживали их посредством скидок, выгодных условий поставок и внедрения информационных технологий. Большинство крупных производителей даже соединили свои компьютерные сети напрямую с компьютерами, которые контролировали складские запасы партнеров-ритейлеров, и если товар уходил со склада, автоматически заказывалась поставка новой партии. Таким образом минимизировались товарные запасы и административные расходы. В сложившейся ситуации у независимых магазинов не оставалось никаких шансов. К концу 1950-х гг. сети продуктовых магазинов заняли 50% рынка продуктовых продаж США. К началу 1990-х гг. эта доля поднялась до 80%, а сейчас составляет 89,6%¹⁰. А, скажем, в России, где в 1990 г. практически вся торговля велась в мелких и неэффективных магазинах, через 20 лет сетям современных супермаркетов стало принадлежать уже 30% рынка.

Распространение дискаунтеров невозможно остановить там, где существуют слабые конкуренты, обреченные на уничтожение. И дела

у лучших дискаунтеров всегда шли очень хорошо, потому что их продажи неизменно росли. Спрос на дискаунтеров со стороны потребителей всегда превышал предложение, и города буквально умоляли ритейлеров открыть в их окрестностях крупноформатные магазины. Конкурентная борьба между дискаунтерами сводилась к тому, чтобы первыми открыть магазин на новом месте, где потребители ждут не дождутся своих выгод от наступления революции в ритейле.

Подобная ситуация в наши дни существует на быстроразвивающихся рынках. В 2011 г. розничный рынок продовольствия в России оценивался в \$239 млрд. Этот рынок растет на 13% в год, а темпы роста 10 ведущих ритейлеров, обладающих скромной долей в 11% рынка, составляют от 30 до 40% в год. В Индии доля вновь организованных сетевых магазинов составляет всего 7% рынка, общая стоимость которого — \$435 млрд. Аналитики считают, что к 2020 г. сети займут 20% рынка¹¹. Бизнес-модель дискаунтера является непобедимой на раздробленном и неорганизованном рынке.

Конец золотого века дискаунтеров

Однако все хорошее когда-нибудь кончается. Как только рынок насыщается супермаркетами и гипермаркетами, рост прибыли за счет стратегии дискаунта становится практически невозможным. Новые площадки приходится размещать уже не на «целине», а на территориях, которые уже обслуживают существующие дискаунтеры. На таких насыщенных рынках, как Германия, это привело к появлению нового вида конкуренции — жесткого дискаунтера.

Дискаунтеры обладают мощными разнообразными преимуществами по сравнению с традиционными магазинчиками, однако защитой от конкуренции с другим дискаунтером им служит только местоположение. Пока расстояние между дискаунтерами достаточно большое, а потребитель не вполне мобилен, магазины различаются между собой лишь по стоимости поездки до ритейлера-конкурента. С развитием транспортной доступности преимущество местоположения уменьшается. Даже в таких странах, как Австралия, где отно-

сительно небольшое население распределено по территории всего континента, расположение магазина уже не является значимым преимуществом.

Сетям Coles и Woolworths приходится ноздря в ноздю бороться за огромную массу долларов, которые люди тратят на продукты во всех крупных городах. Конкурирующие между собой ритейлеры одинаковым образом предлагают одинаковые товары в одинаково выглядящих магазинах по одинаковым ценам. Новым покупателям взяться неоткуда, поэтому сеть растет за счет отъема доли рынка у конкурента. Золотой век дискаунтеров, когда правильно выбранное для размещения магазина место было равнозначно приобретению станка для печатания денег, — этот золотой век подошел к концу.

Переход к стратегии продаж

В такие тяжелые для конкуренции времена проще всего поддерживать объем продаж при помощи стратегии продаж, или *подталкивания к импульсной покупке*. Это означает — при сохранении базовых предложений по продукту (магазин, ассортимент, услуги) увеличить давление импульсной продажи на покупателя: срезать цены, устраивать промоакции, объявлять «дни со скидками», организовывать специальные выкладки товаров, размещать товар на дисплеях, устанавливать дисплеи и палеты в прикассовых зонах и т.д. и т.п.

Все эти меры не создают дополнительной ценности, пожалуй, за исключением импульсных покупок, например конфет и безалкогольных напитков, потому что большинство таких мер легко копируется. Самый простой способ увеличить объем продаж — это снизить цены, а конкурентам, чтобы компенсировать свой спад продаж, — проще всего скопировать ваши действия и еще сильнее срезать собственные цены. Именно так и проходили войны ритейла в 1980-х гг., урезая маржу сетей до предела. Метод подталкивания практически всегда заводит слишком далеко: общая стоимость рынка увеличивается недостаточно, если увеличивается вообще, и не в состоянии окупить в целом вложений всех участвующих в торговой войне игроков.

В подобной ситуации ритейлеры надеются одолеть конкурента при помощи тщательно продуманной стратегии. Они надеются, что если будут анализировать и продумывать свои предложения лучше, чем их конкуренты, то им удастся получить больше дохода. Эта тактика может работать в некоторых категориях для некоторых сетей, но не в состоянии поддерживать всю отрасль товаров повседневного спроса долгое время. Постепенно методами анализа эффективности и затрат овладевают и отсталые ритейлеры, однако в результате всё сводится к одинаковым выкладкам и промоакциям.

Может показаться, что от такой острой конкуренции покупатель только выигрывает. Однако перенасыщение торговыми точками непродуктивно: у супермаркетов, чья территория перегружена, выше и постоянные затраты. Меньше остается у них денег и для инвестирования в передовые технологии. Стратегия, ориентированная на продажи, приводит и к другим, более серьезным потерям эффективности.

Ориентация на продажи неэффективна

Стратегия, ориентированная на продажи, пагубно сказывается на логистике, например подталкивая ритейлеров запасаться товаром на будущее. Это происходит вследствие регулярных и значительных промоакций, которые, как считается, навязывают производителям заикленные на ценах ритейлеры. Как только это входит в практику, так ритейлеры стараются закупаться по акционной цене, чтобы потом перепродать товар по обычной цене. Подобная практика получила название «эффект кнута».

Проще говоря, ритейлеры покупают продукт и складывают его, чтобы в будущем продать с маржей большей, чем при немедленной продаже. Такое происходит довольно часто. Если производитель предлагает товар по промоцене через каждый месяц, то ритейлер закупает товар впрок на 5 недель в конце каждого промесеца. Случается и так, что ритейлер закупает годовой запас перед серьезным повышением цен. В крайнем случае закупка в запас требует дополнительных склад-

ских площадей и создает сложности с учетом товара как для ритейлера, так и для производителя — в такой ситуации товар повседневного спроса числится в материальных запасах в среднем на 100 дней дольше. На этом могут паразитировать независимые складские компании. Они превращаются в «брокеров», которые массово закупают большие объемы товара в период промоакций, а затем перепродают его ритейлерам после окончания акций.

Хотя закупки в запас по-прежнему остаются проблемой, но делать на этом деньги сейчас стало сложнее, поскольку производители поняли, во сколько им обходятся такие издержки. В октябре 2011 г. президент Foodmaster Джон де Джизас сказал, что причиной тому стали недавние изменения в отношениях ритейлеров и производителей: «Раньше мы могли закупать в запас, но производители теперь поумнели и нам отказывают... Если всем торговать со скидкой, то никто ничего не зарабатывает, а если производитель продаст все по специальным ценам, то и он не получит прибыли»¹².

Ритейлеры во время своих междоусобных войн иногда просят производителей искусственно создавать различия между одинаковыми продуктами, продаваемыми конкурирующим сетям. Например, применять упаковки различного объема и размера, для того чтобы покупателям стало сложнее сравнивать цены.

Так, в Великобритании в 1980-х гг. сеть Woolworths несла большие издержки и потому проигрывала по отношению к отпускным ценам в сравнении с «подталкивающими» ритейлерами, которые продавали те же товары по более низким ценам. Тогда Woolworths потребовала от крупнейших производителей создать для нее эксклюзивную упаковку. Какое-то время такой подход давал результаты, потому что Woolworths, благодаря своим крупным размерам, могла заказывать экономически выгодное количество «эксклюзива» в тех категориях, где была сильнее своих конкурентов. Однако это ввело производителей в лишние расходы, и они начали сожалеть, что согласились на требования сети. Такая стратегия только на время могла замаскировать экономическую неэффективность сети, но не решала проблемы. Никакой ритейлер не может вечно быть неэффективным, что и было в очередной раз доказано, когда в январе 2009 г. Woolworths закрыла все свои 800 с лишним магазинов в Великобритании.

Производители и стратегия продаж

В стратегиях ритейлера, ориентированных на продажи, не все так плохо для производителя. Дисконтирование крупных брендов делает их исключительно привлекательными для покупателя. Когда же их поддерживает и реклама на флаерах ритейлеров, то рекламное присутствие бренда еще больше усиливается, тем самым усиливая и внимание со стороны покупателя. Кроме того, ритейлер обычно предоставляет промотоварам больше места на полках, что также работает на бренд. И так как популярные бренды имеют огромное значение для ориентированных на продажи ритейлеров, то производители во время переговоров с ними могут запрашивать высокую маржу.

Но подолгу производителям больших брендов продавать с убытком невыгодно, потому что ритейлер перестает заниматься мерчандайзингом брендов в привлекательных и многолюдных местах. Поначалу ритейлер рекламирует эти бренды, чтобы увеличить посещаемость магазина, но, как только покупатель привлечен, ритейлеру становится выгодно при помощи мерчандайзинга продавать уже конкурирующий бренд, на котором можно хорошо заработать. Агрессивное снижение цены ритейлерами подрывает позиции производителей, которые добавляли ценности бренду и выстраивали его. Это происходит потому, что цене приписывается преувеличенное значение, затмевающее все другие стороны бренда. Как следствие, бренды с легкостью взаимозаменяются.

Другой результат этого процесса — коммодитизация* брендов. Она проявляется в магазинах таких специализированных ритейлеров, как Costco и Sam's Club, где часто можно найти всего лишь один бренд в определенной категории товаров. При этом ритейлеры будут счастливы каждый месяц менять один бренд на другой, если им предложат лучшее соотношение отпускной цены и маржи. Покупателям в таких магазинах все равно, какой именно бренд продается, потому что размер ценовой скидки для них важнее предпочтения бренда.

* Коммодитизация — процесс перехода продукта из марочной категории в категорию рядовых продуктов.

С ориентированными на продажи ритейлерами нелегко вести переговоры, потому что они упорно стремятся добиться более выгодных цен, чем у своих конкурентов, мало чем отличающихся от них самих. Во время переговоров такие ритейлеры больше всего боятся, что не выжмут из производителя маржу без остатка, а значит, кое-что перепадет их более настойчивым конкурентам и те срежут цены еще ниже.

Однако бывает и так, что, закупаясь у производителя, ритейлер держит в уме только своих конкурентов, т.е. все его внимание сосредоточено по горизонтали, а не по вертикали. В таких условиях производитель нередко поднимает цену в прайс-листе, который предлагает всем ритейлерам, и тем самым выводит себя из-под критики. Ритейлеры же сосредоточены на получении скидки от цены именно в прайс-листе, считая ее одинаковой для всех. Следовательно, главной целью ритейлера во время переговоров является не борьба с производителем за прибыль, а получение большей скидки и бонусов, обещаний промоакций, отсрочек платежей и других преимуществ по сравнению с остальными ритейлерами.

Победители на стадии продаж и поиск рыночной ориентации

Ориентация ритейлера на стратегию продаж может продолжаться долго, но не бесконечно. В конце концов всех слабых игроков разорят или перекупят. В конце 1990-х гг. темпы консолидации рынка в США ускорились: Kroger купил шестого по величине ритейлера страны — компанию Fred Meyer и четвертого по величине — Albertsons, получив таким образом 4700 магазинов и став вторым по величине ритейлером¹³. Подобные явления происходили и на других зрелых рынках мира, особенно в Европе, где Wal-Mart, Carrefour и Ahold вытесняли мелкие сети, а на рынке Австралии стали доминировать всего два игрока — Coles и Woolworths.

Однако, хотя сейчас США в целом представляют собой крупнейший в мире продуктовый рынок, но он все же состоит из ряда

региональных рынков, а на них доля продаж четырех крупнейших продуктовых сетей относительно низка (см. рис. 1.2). На меньших по размерам европейских рынках наблюдается бóльшая степень концентрации сетей.

Разукрупнение бизнеса и внутренний рост привели в последние годы к увеличению доли продаж крупнейших сетей

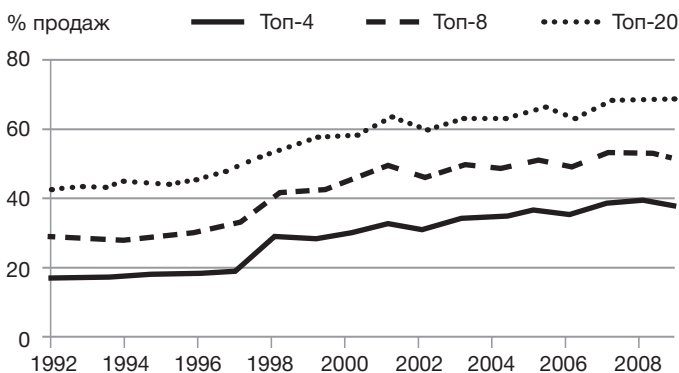


Рис. 1.2. Доля ведущих 4, 8 и 20 компаний в продажах продуктовых магазинов США, 1992–2009¹⁴

Примечание. Данные о продажах приведены согласно Североамериканской отраслевой классификационной системе (NAICS).

Источник: данные Министерства сельского хозяйства США и американского налогового ведомства, полученные на основе информации Бюро переписи населения США; месячные обзоры индустрии ритейла и годовые отчеты компаний 1992–2009 гг.

Самый высокий уровень концентрации среди пятерых продуктовых ритейлеров наблюдается в Швеции. Концентрация эта идет весьма интенсивно: трем главным ритейлерам — ICA, KF Group и D-Group — принадлежат 70% рынка (35%, 20% и 15% соответственно). На долю четвертого и пятого по величине ритейлеров, Hemkor и Bergehals, приходится еще 18%.

Игроки, вышедшие победителями из слияний и поглощений, надеются, что теперь они по своему желанию смогут упорядочить конкуренцию между собой. А это в результате позволит им создать разнообраз-