

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРК РОЗНИЧНЫХ СЕТЕВЫХ ОПЕРАТОРОВ

В.В. Щербаков, Л.К. Горба

С начала 2000-х годов в России появилось новое направление в деятельности торговых сетей – стратегия собственных торговых марок. Развитие данного направления сдерживает недостаточный объем аналитической работы и внимания самих операторов к данному сегменту. Большинство теорий, применяемых розничными операторами, основаны на зарубежном опыте без должной его адаптации. В статье предложен один из возможных подходов к формированию стратегии СТМ с учетом вариативности целей. Один из факторов, сдерживающих развитие сегмента СТМ, связывается с недостаточным объемом аналитической работы. В результате часто возникают ошибки на этапе бизнес-проектирования данного направления при экстенсивном развитии сети. основополагающим моментом при запуске СТМ является определение их типа, товарных категорий, в которых планируется развитие СТМ, что основано на концепции работы сети. Авторы выделяют следующие цели при развитии СТМ: контроль степени влияния поставщиков ключевого ассортимента; увеличение лояльности потребителей; повышение нормы прибыли; повышение инвестиционной привлекательности сети. В зависимости от выбранной цели возможны различные принципы построения ассортиментной матрицы СТМ. Авторами рассмотрен ряд подходов к оценке стоимости бренда, из которых наибольший интерес представляет многофакторная модель, включающая параметры: сила бренда – способность бренда доминировать в своей товарной категории; брендинговая релевантность – соотношение имиджа бренда и предпочтений целевого сегмента потребителей; лояльность к бренду – частота выбора товаров под определенной торговой маркой при наличии альтернатив; уровень известности бренда – процент целевой аудитории, вспоминаящий данный бренд.

Ключевые слова: собственные торговые марки, розничные сети, сегментация поставщиков, целевое назначение категории СТМ, брендинг, рентабельность.

В настоящее время в России идет активное формирование нового направления деятельности розничных операторов – предложение товаров под собственными торговыми марками (СТМ), прежде всего в сетевых структурах. Российский рынок СТМ имеет достаточно много отличий от европейского. В первую очередь по объему реализуемой продукции. По данным специальных исследований, в 2013 году объем реализации товаров СТМ составил 15 % от общего объема товарооборота, из которых 85 % относится к продовольственной категории. В Европе аналогичный показатель составляет около 50 %. Лидерами в продажах товаров СТМ выступают розничные операторы, управляющие сетями федерального уровня. Например, объем реализации квазибрендов сетей «Ашан» составляет 14 %; «Магнит» – 13,2 %; Metro Cash&Carry – 10,5 %; X5 Retail Group – 5 %¹.

Вторым отличием отечественного рынка является стратегия квазибрендов, когда сеть реализует продукцию под альтернативными названиями марок, которые потребитель не ассоциирует с данным розничным оператором, например бренды «Кувшинкино», «Полная крынка» и др., являющиеся частью стратегии СТМ компании «Дикси». Стратегия монобрендинга – прямой взаимосвязи бренда товара и сети применяется не более чем

для 10 % товаров, например, бренд «На Пятерочку», принадлежащий компании X5 Retail Group, товары под маркой «Лента», предлагаемые сетью с одноименным названием.

Существенным признаком отличий рынков выступает ценовой показатель товаров под марками сетей. В Европе стоимость товаров СТМ в среднем ниже на 25–30 %, а в категории непродовольственных товаров может достигать и 50 %. На отечественном рынке разница в цене составляет всего 10–15 % из-за нежелания производителей работать по схеме партнерских отношений в сегменте СТМ².

Непосредственное влияние на российский рынок СТМ оказывает высокий уровень территориальной разобщенности магазинов сети. Известно, что достижение экономической эффективности для сети и минимизация цен для конечного потребителя возможно при размещении крупных партий заказов у одного производителя. Для российского рынка данная концепция неэффективна из-за высоких логистических затрат на транспортировку продукции и длительного времени поставки, и в целом не дает возможности сетям сформировать единую ассортиментную матрицу для регионов [1].

По опыту организации торговли в зарубежных странах можно утверждать, что продажа товаров

¹ Березина Е.А. Бренд сдвигают с полки // Российская бизнес газета. 2013. 19 ноября.

² URL: <http://infoline.spb.ru/rating-private-label-profi/index.php/Дата обращения 04.03.14>.

под марками сетей является эффективным инструментом для укрепления лояльности потребителей, повышения инвестиционной привлекательности сети и ведет к снижению риска, основанного на уровне власти поставщиков «ключевого» ассортимента. В связи с наличием принципиальных отличий российского и зарубежных рынков, требуется разработка собственных методов развития СТМ.

Один из факторов, сдерживающих развитие сегмента СТМ, связывается с недостаточным объемом аналитической работы. В результате часто возникают ошибки на этапе бизнес-проектирования данного направления при экстенсивном развитии сети. основополагающим моментом при запуске СТМ является определение их типа, товарных категорий, в которых планируется развитие СТМ, что основано на концепции работы сети. По мнению аналитиков розничной торговли, большая часть участников рынка предпочитает работу с «демпинговыми» марками³. Альтернативу создает, например, сеть супермаркетов премиального сегмента «Азбука вкуса», нацеленная на работу с товарами «высокого» и «среднего» ценового диапазона.

Современный розничный рынок достаточно консолидирован, в этих условиях оптимальной стратегией можно считать сохранение доли компании на рынке и экономию финансовых средств [2]. В связи с принятием 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», розничные сети столкнулись с рядом проблем при подписании договоров, ограничивающих их возможности на получении фиксированного маржинального дохода. На основании данного закона, сетевые розничные операторы должны отказаться от взимания платы с поставщиков сети при изменении ассортиментной матрицы путем ввода новых товарных позиций и совместных расходов на маркетинговые мероприятия. Это выступило как фактор государственного регулирования. Со стороны поставщиков действенным способом воздействия на сложившуюся ситуацию явилось создание некоммерческих объединений, что привело к ослаблению «диктата» розничных операторов и способствовало усилению позиций поставщиков в цепях поставок.

Таким образом, можно строить предположения о приоритетности следующих целей при развитии СТМ:

1. Контроль степени влияния поставщиков ключевого ассортимента.
2. Увеличение лояльности потребителей.
3. Повышение нормы прибыли.
4. Повышение инвестиционной привлекательности сети.

Ниже предлагается одна из возможных схем развития СТМ (см. рисунок).

С макроэкономической точки зрения для современного рынка сетевой розничной торговли характерна ситуация монополистической конкуренции. Розничные сети нацелены на постоянное повышение уровня потребительской ценности оказываемых услуг, в связи с чем одно из отправных условий при осуществлении проекта внедрения СТМ связывается с выделением товарных групп с учетом предпочтений конечных покупателей.

В табл. 1 выделены три категории товаров, определяющие сегментацию товарных групп с учетом целевого назначения.

При построении стратегии развития СТМ должен учитываться фактор воздействия торговой марки на формирование решения потребителя о покупке. Развитие собственных торговых марок представит инновационным способом повышения конкурентоспособности сети. Выпуск товаров под фирменным названием сети и зонтичным брендом розничный оператор может производить самостоятельно в порядке дифференциации бизнеса путем приобретения производственных мощностей или размещения заказов у производителей. Низкая стоимость марочных товаров сети в сравнении с товарами производителей выступает как главный фактор ценности для современного потребителя, что было выяснено путем проведения маркетингового исследования в форме опроса покупателей различных групп. Группы были определены по основным социально-демографическим характеристикам. Однако отметим, что спрос на товары сегмента СТМ в определенных товарных категориях характеризуется отсутствием динамики к росту по причине высокой брендоориентированности покупателя.

Расчет показателя брендозависимости определенного товара для конкретной сети может быть произведен по формуле

$$Kbv = \frac{Qbd}{Qs}, \quad (1)$$

где Kbv – уровень брендозависимости товаров; Qbd – количество реализуемых товарных единиц под определенной торговой маркой за определенный период времени; Qs – общее количество продаж выбранного наименования товара за определенный период времени.

При определении показателей рентабельности за оптимальный расчетный период может быть принят календарный год, в связи с тем, что большая часть договоров на поставку заключается именно на данный промежуток времени.

Для потребителей супермаркетов, магазинов у дома, ориентированных на средний и высший ценовые сегменты, интерес могут представлять товары категории «А», включающие молочную продукцию, хлебобулочные изделия, замороженную продукцию. Для целевых групп дискаунтеров интерес могут представлять категории «В», «С», включающие алкоголь, кондитерские изделия, продукцию мясопереработки, сыры. В категориях,

³ Федоров Е., Зайцева Н. . Prizma вырастет //Ведомости. 2013. 12 апреля.



Схема формирования стратегии СТМ

Структуризация ассортимента на основе потребительских предпочтений

Таблица 1

Товарная категория	Частота покупки	Эластичность спроса по цене	Брендозависимость	Наименования товарных групп
Товары «категории А»	Товары ежедневной покупки, импульсивного спроса	Неэластичный спрос	Низкая (степень влияния известности бренда на спрос минимальна)	Основные продукты потребительской корзины
Товары «категории В»	Редкая покупка, потребление не чаще раза в месяц	Эластичный спрос	Средняя (уровень известности бренда оказывает влияние на решение о покупке)	Продукты питания известных марок, относящиеся к среднему и высшему ценовым сегментам
Товары «категории С»	Покупка совершается раз в полгода	Эластичный спрос	Высокая (уровень известности бренда выступает решающим фактором при совершении покупки)	Кондитерские изделия, алкоголь элитных сегментов

где данный показатель достаточно высок, развитие СТМ не является целесообразным.

При сравнении показателей брендозависимости сети для каждого из товаров в различных регионах обнаруживается неоднородность данных. С учетом высокой территориальной разобщенности сетей и, как следствие, структуры потребителей, возможно получение собственных значений для каждого из регионов, в связи с чем можно делать вывод о децентрализации управления СТМ с фокусированием на потребностях каждой территориальной зоны.

Существует ряд подходов к оценке стоимости бренда, из которых наибольший интерес представляет многофакторная модель, включающая параметры:

- сила бренда – способность бренда доминировать в своей товарной категории;
- брендинговая релевантность – соотношение имиджа бренда и предпочтений целевого сегмента потребителей;
- лояльность к бренду – частота выбора товаров под определенной торговой маркой при наличии альтернатив;
- уровень известности бренда – процент целевой аудитории, вспоминаящий данный бренд⁴.

Параметры можно рассчитать на основании данных по реализации сетевой розницы, данных по заказам поставщиков, опросов потребителей и др. В зависимости от значений параметров компании судят о стоимости бренда. Исследования подобной тематики проводятся специализированными компаниями в секторе маркетингового консалтинга.

Не менее значимый фактор, подлежащий учету при развитии СТМ – это проведение сравнительного анализа рентабельности товарных категорий под брендами сетей и производителей. При заключении договора поставки розничные операторы составляют дополнительные соглашения, где прописывается комплекс услуг, выполняемый поставщиками в области маркетинговых и логистических задач. В обязанности поставщика включается: мерчандайзинг, контроль запасов, функции реверсивной логистики, организация и проведение промоакций, изготовление печатной продукции и др. При работе с сегментом СТМ расходы по маркетинговым и логистическим мероприятиям ложатся на сетевого розничного оператора. По утверждениям российского исследователя розничной торговли В.В. Радаева, максимально высокие бонусные требования сети предъявляют к крупным российским производителям. В связи с этим, производители предпочитают работать на получение высокой рыночной доли в своем сегменте в каждом из регионов, что дает им возможность обрести статус «стратегического поставщика» и минимизировать требования сетей. С точки зрения базис-

ных положений SWOT-анализа для розничных операторов подобная стратегия поставщиков относится к угрозам. Один из путей урегулирования проблемы кроется в развитии СТМ в сегменте товаров первоочередного спроса, где розничный оператор допускает более низкие финансовые показатели в сравнении с показателями по реализации марочной продукции производителей. Проведение упрощенного расчета рентабельности товаров под марками сетей и производителей возможно по следующим формулам:

$$Rpl = \frac{P - (Mpl + Dbn)}{Gplc}, \quad (2)$$

где Rpl – рентабельность товаров под марками сетей; P – величина прибыли в денежном выражении за расчетный период от реализации товаров СТМ; Mpl – сумма затрат сети на маркетинговую поддержку сегмента СТМ; Dbn – возможная выгода сетевого розничного оператора, получаемая в результате финансовых обязательств сети; $Gplc$ – себестоимость товаров сегмента СТМ на момент выкладки в торговом зале, включающая затраты на производство и логистику.

$$Rpr = \frac{P + Dbn}{Gprc}, \quad (3)$$

где Rpr – рентабельность товаров под марками производителей; P – величина прибыли сети за отчетный период от реализации товаров под марками производителей; Dbn – общая сумма выплат поставщикам, полученная в ходе бонусных обязательств за выбранный период; $Gprc$ – себестоимость товаров под марками производителей, включающая цену закупки и затраты на размещение в торговом зале.

Формулы (2), (3) служат для обобщенного расчета показателя рентабельности по сети. В дальнейшем возможно проведение расчета по каждой из товарных категорий.

Возможны следующие варианты соотношения рентабельности товаров СТМ и брендов производителей:

$$1. \frac{P + Dbn}{Gprc} < \frac{P - (Mpl + Dbn)}{Gplc}.$$

Ситуация превышения рентабельности товарной категории сегмента СТМ является оптимальной для каждой из целей развития СТМ: контроль степени влияния поставщиков ключевого ассортимента; увеличение лояльности потребителей; повышение нормы прибыли; повышение инвестиционной привлекательности сети.

$$2. \frac{P + Dbn}{Gprc} > \frac{P - (Mpl + Dbn)}{Gplc}.$$

Развитие категории СТМ в ситуации более высокой рентабельности брендированных товаров допустимо в случае реализации такого целевого направления, как снижение зависимости от поставщиков. По результатам аналитических иссле-

⁴ URL : <http://www.inventch.ru/lib/reklama/reklama-0008>. Дата обращения 04.03.14.

Маркетинг

дований данная ситуация наиболее характерна в товарной группе «Молочная продукция»⁵.

В обосновании стратегии СТМ принципиальным является выбор концепции «make or buy» – самостоятельное производство или размещение заказа у производителей. По данным мониторинга российского рынка, большой объем товаров СТМ производится на основании договора подряда между сетями и производителями⁶. В связи с чем для построения структурной схемы внедрения СТМ необходимо произвести сегментацию поставщиков, что можно отобразить следующим образом (табл. 2).

тельный анализ плановых показателей и полученных в результате осуществления «пилотного проекта».

В настоящее время большинство компаний рассматривают СТМ как способ повышения лояльности потребителей посредством предоставления минимальных цен.

В связи с активной интеграцией России в мировое торговое пространство, повышение конкурентоспособности в долгосрочном периоде можно достичь формированием партнерской модели сотрудничества с поставщиками в части производства СТМ в каждой из товарных категорий.

Таблица 2

Сегментация поставщиков по видо-типовым критериям

Факторы	Группы производителей			
	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4
Географическое расположение производства	Более чем в 4-х федеральных округах	В 2-х федеральных округах	В пределах одного федерального округа	Локальное (в одном городе)
Товарная номенклатура	От 50 товарных наименований	От 30 до 50 товарных позиций	От 10 до 30 товарных позиций	Несколько товарных позиций
Производственные мощности поставщика	Инновационные производственные мощности, модернизация производства осуществляется за счет оборотных средств предприятия	Высокотехнологичные производственные мощности, модернизация осуществляется за счет заемных средств	Устаревшие производственные технологии	Вторично используемый производственный комплекс
Уровень развития логистики	Высокотехнологичная логистическая инфраструктура, полный комплекс услуг	Полный комплекс логистических услуг или партнерство с крупным провайдером	Узкий комплекс логистических услуг, договор подряда на выполнение логистических операции с компаниями малого бизнеса	Минимальный логистический комплекс, обеспечивающий процесс производства
Уровень развития IT – технологий по работе с участниками цепи поставок	Программные продукты крупных зарубежных производителей последней версии (Sap, Microsoft)	Инновационные разработки российских компаний	Разработки российских компаний на основе инновационных решений лидеров рынка	«Самописные» информационные системы или пользовательские продукты

Показатели брендозависимости, соотношения рентабельности товарных сегментов, классификация поставщиков по группам во время осуществления пилотного проекта производятся с целью четкого определения товарных категории и выбора поставщиков для реализации каждой из целей стратегии СТМ (табл. 3).

Для формирования окончательной стратегии развития направления СТМ производится сравни-

Литература

1. Щербаков, В.В. Перспективы развития стратегических торговых партнерств в условиях глобализации / В.В. Щербаков, В.А. Нос // *Проблемы современной экономики*. – 2012. – № 1. – С. 105–108.

2. Нос, В.А. Принципы рыночной экспансии инновационных торгово-посреднических структур / В.А. Нос, В.В. Щербаков // *Инновационная деятельность*. – 2012. – № 1. – С. 34–42.

⁵ Аналитический сборник «Сети РФ». Изд-во «Молл». 2014. 404 с.

⁶ Пикалов М. 7 ключей к успеху розничного магазина. Изд-во «Питер». 2013. 256 с.

Таблица 3

Сегментирование товаров под марками сети по принципу целевого назначения

Сегмент СТМ по целевому назначению	Товарная категория	Уровень логистических затрат сети	Уровень маркетинговых затрат сети	Приоритетная / допустимая группа производителя	Соотношение рентабельности товаров СТМ и брендов производителей
Снижение степени влияния поставщиков	Категория «А»	Средний	Средний	Группа 2 Группа 3	Допустимы сниженные значения рентабельности СТМ
Повышение нормы прибыли	Категории «А», «В»	Низкий	Низкий	Группа 3 Группа 4	Значение рентабельности СТМ выше
Повышение потребительской лояльности	Категории «В», «С»	Высокий	Высокий	Группа 1 Группа 2	Допустимы сниженные значения рентабельности СТМ
Повышение инвестиционной привлекательности	Категория «С»	Низкий	Средний	Группа 1	Значения рентабельности СТМ выше

Щербаков Владимир Васильевич. Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой логистики и торговой политики, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, comilog@yandex.ru

Горба Любовь Константиновна. Кандидат экономических наук, ассистент кафедры логистики и торговой политики, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, comilog@yandex.ru

Поступила в редакцию 4 июля 2014 г.

***Bulletin of the South Ural State University
Series "Economics and Management"
2014, vol. 8, no. 3, pp. 106–112***

STRATEGIC PRIORITIES IN THE DEVELOPMENT OF PRIVATE BRANDS (PB) OF RETAIL OPERATORS

V.V. Sherbakov, Saint-Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation

L.K. Gorba, Saint-Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation

There is a strategy of private brands as a new trend in retail chains since the beginning of the 2000s. The development of this area hinders the insufficient amount of analytical work and attention of the operators to this segment. Most of the theories used by retail operators are based on foreign experience without proper adaptation. The paper suggests one of possible approaches to the strategy of private brands (PB) development, taking into account the variability of goals. One of the factors hindering the development of PB segment is associated with insufficient analysis. As a result, errors frequently occur at the stage of business engineering of this area when developing a network. When you start the PB, it's essential to determine a type, product categories, where the PB will be developed, based on the concept of the network. The authors set the following goals in the development of PB: control of the degree of influence of essential assortment suppliers; increase of consumer loyalty; increase of a profit rate; increase of the investment attractiveness of a network. Depending on the selected goal different principles for the construction of an assortment matrix PB are possible. The authors considered a number of approaches for assessing the value of a brand, the most interesting of

which is a multifactor model that includes such parameters as the strength of a brand – the brand's ability to dominate in its product category; branding relevance – correlation of a brand image and preferences of the target segment of consumers; brand loyalty – the frequency of selection of goods of a certain brand if alternatives are available; level of brand awareness – percentage of the target audience, reminiscing about this brand.

Keywords: private brands, retail chains, segmentation of suppliers, intended use of PLB category, branding, profitably.

References

1. Shcherbakov V.V., Nos V.A. [Prospects for the Development of Strategic Trade Partnerships in the Context of Globalization]. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of the Modern Economy]. 2012, no. 1, pp. 105–108. (in Russ.)

2. Nos V.A., Shcherbakov V.V. [Principles of Market Expansion of Innovative Trading and Intermediary Structures]. *Innovatsionnaya deyatel'nost'* [Innovation Activity]. 2012, no. 1, pp. 34–42. (in Russ.)

Vladimir Vasilievich Shcherbakov. Doctor of Science (Economics), professor, head of the Logistics and Trade Policy Department, Saint-Petersburg State University of Economics, comilog@yandex.ru

Liubov Konstantinovna Gorba. Candidate of Science (Economics), teaching assistant of the Logistics and Trade Policy Department, Saint-Petersburg State University of Economics, comilog@yandex.ru

Received 4 July 2014