***Статья впервые опубликована в журнале «PROD&PROD Продвижение продовольствия» № 2 2014 год***



**ОСОБЕННОСТИ ПРОИЗВОДСТВА СТМ ДЛЯ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ**

*Собственная торговая марка (СТМ) – это бренд, владельцем которого яв­ляется структура, занимающаяся его реализацией. Создавать их могут как отдельные розничные ритейлеры, так и кооперативы и закупочные союзы сетей, региональные объединения оптовых и дистрибьюторских компа­ний, крупных импортеров.*

За рубежом собственные торговые марки появились в результате борь­бы крупных ритейлеров и произво­дителей известных брендов. В случае, когда рыночные позиции обеих сто­рон становились приблизительно рав­ными, сетям приходилось продавать «раскрученные» продукты, перепла­чивая производителю за громкое имя и фактически перекладывая затраты на рекламу на плечи покупателей. На рынках разных стран Европы на СТМ приходится различная доля товароо­борота, однако тенденция к ее увели­чению наблюдается повсеместно.



Ценообразование и популярность среди потребительской аудитории данных товаров во многом опреде­ляются национальными особенно­стями, качеством жизни, культурой потребления, развитием националь­ных брендов и множеством других причин. В Европе наиболее высокий уровень проникновения собственных торговых марок отмечается в Швейца­рии, Великобритании, Германии, Ис­пании и Нидерландах, где рыночная доля таких продуктов в стоимостном выражении превышает 30 % (Рис. 1). При этом в объемных показателях их часть еще выше, так как разница в цене между СТМ и аналогами извест­ных брендов на западном рынке со­ставляет 30-40 %.

Несмотря на то, что российские розничные сети из года в год заявля­ют развитие частных марок одной из своих приоритетных задач, на сегод­ня, как видно из Рисунка 1, в выручке отечественных ритейлеров доля этих товаров на порядок ниже, чем в евро­пейских странах. Причин тому много: начиная от решения такой непростой задачи, как выпуск качественной продукции по низкой цене, и заканчивая не меньшей сложностью ее продви­жения. Кроме того, ограничения по минимальной партии делают такие продукты доступными в основном для федеральных сетей, закупочных со­юзов или региональных объединений небольших розничных сетевых мага­зинов.

По данным агентства InfoLine, в Metro C&C доля СТМ в обороте состав­ляет 11,2 %, в «Дикси» – 10 %, в «Маг­ните» за 9 месяцев 2013 года продажа товаров под собственной торговой маркой составила 13,1 % от рознич­ной выручки компании.

Частично невысокое проникнове­ние таких продуктов в России обуслов­лено тем, что частные марки здесь де­шевле брендовых товаров в среднем всего на 10-20 %, тогда как в Европе преимущество СТМ в цене составляет в среднем 25-30 %, а в категории non­food разница может достигать 40-50 %. Этот факт существенно снижает их привлекательность для ритейлера.

**ПРЕИМУЩЕСТВА РАБОТЫ С СТМ**

Принимая решение о выводе товара под собственной торговой маркой на рынок, розничная сеть преследует сле­дующие цели:

**1. Повышение лояльности к сети.**

В этом случае продукт под СТМ пред­назначен для более полного удовлет­ворения потребностей покупателей, чувствительных к цене. На это ори­ентированы все марки экономкласса. Имиджевые товары предназначены для заполнения ниш в ассортименте и поддержания лояльности постоянных клиентов. Как правило, название та­ких брендов созвучно с наименовани­ем сетевого магазина. Инновационная продукция продукты выпускается в со­ответствии с новейшими рыночными тенденциями и трендами и предназна­чена для любителей экспериментиро­вать, пробовать необычное.

**2. Рост доходности.** Как уже было указано выше, большинство товаров, выпускаемых под собственными торговыми марками, независимо от ценового сегмента, позиционирования и решаемых задач, позволяет сети увеличить прибыль. Эта цель достигается за счет большого объема продаж и оптимизации процесса производства и логистики на пути от завода до конечного потребителя.

1. **Гарантированное качество.** Как правило, федеральные торговые сети уделяют большое внимание вопросам контроля качества продукции, выпу­скаемой под частными марками, на­чиная с формирования технических условий к продукту и упаковке и в течение всего периода изготовления и реализации. Соблюдение всех тре­буемых мер – процесс трудоемкий и достаточно затратный. На этапе ста­новления производства «собствен­ных» товаров ритейлеры возлагали обязанности по контролю качества на сотрудников отдела по развитию СТМ, что чаще всего оказывалось неэффек­тивным в силу загруженности и не­высокой компетентности менеджеров в сугубо технических вопросах. В по­следнее время федеральные и даже не­которые региональные сети и объеди­нения уделяют все больше внимания добротности своей продукции, соз­давая для этого специальные службы или привлекая высококвалифициро­ванных специалистов на аутсорсинг.
2. **Гарантированное наличие то­вара.** Контроль всех этапов произ­водственного процесса позволяет оп­тимально составить график выпуска продукции и обеспечить достаточное ее количество с учетом сезонности продаж и планируемых промоактив-ностей. Это защищает сеть от воз­можных перебоев, которые могли возникать при работе с брендом про­изводителя.

Казалось бы, плюсы очевидны. Од­нако при составлении экономической модели работы с продукцией под част­ной торговой маркой и сравнении ее с продажей брендовых товаров произ­водителя у ритейлера возникает ряд дополнительных расходов. Для того чтобы оценить эти издержки, рас­смотрим полный цикл работы с СТМ, начиная от разработки идеи, наиме­нования и заканчивая утилизацией неиспользованной упаковки.

**ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА**

При работе с брендом производи­теля поставщик приезжает в офис ритейлера, согласовывает цену и промо-план, предоставляет отсрочку платежа (товарный кредит), доставляет товар в торговые точки, оказывает помощь в мерчендайзинге, за свой счет и сво­ими силами проводит маркетинговые акции, выплачивает торговую пре­мию. Один минус – продукция представлена во всех конкурирующих сетях, и ритейлер вынужден держать невысокую наценку.

В случае с СТМ наценка может быть выше на 15 и даже на 30 процентов. Но их с успехом «компенсируют» до­полнительные расходы.

Алгоритм работы с собственной торговой маркой приведен на Рис. 2.

Весь процесс запуска нового про­дукта под частной маркой занимает от шести месяцев до года и включает следующие этапы:

**1. Определение стратегии СТМ, названия, логотипа**

Формирование концепции, страте­гии, создание логотипа собственной торговой марки является важной и дорогостоящей задачей, которую ритейлер, как правило, поручает марке­тинговому агентству. Расходы на раз­работку бренда сети переносятся на все товары, выпущенные под СТМ.

**2. Выбор товарной категории для выпуска продукта**

Как уже было указано выше, соб­ственные торговые марки предназна­чены для того, чтобы наилучшим об­разом удовлетворять какую-либо из потребностей потенциальной аудито­рии. Как бы то ни было, для формиро­вания оптимального ценового пред­ложения на неуникальный продукт необходимо получить наиболее низ­кую его стоимость от производителя, а это возможно только в том случае, если товар имеет большие объемы продаж и покупатель не чувствителен к бренду. Кроме того, желательно, что­бы в товарной категории не было яв­ного лидера. Согласно исследованиям, проведенным компанией Nielsen, и анализу СТМ ведущих розничных се­тей, наиболее привлекательны в этом плане сектор молочных продуктов, ба­калея, кондитерская продукция, соки, вода, пиво, алкогольные напитки, а также бумажные изделия, средства личной гигиены и бытовая химия.

По результатам исследования ком­пании «PwC в России», проведенного в 2010 году, более 90 % товарооборо­та СТМ на территории РФ приходится на родовые торговые марки (названия которых не связаны с брендом сети либо производителя) и подражатели (зонтичные бренды). При этом боль­шая доля частных марок сконцентри­рована в классе «эконом». В последние годы они начали активно развиваться и в среднем и высоком ценовом сег­менте, но уровень их проникновения все еще недостаточен.

**3. Разработка стратегии вывода продукта на рынок**

На сегодняшний день специалисты выделяют три основные страте­гии развития собственных торговых марок:

* ***Демпинг.*** Наиболее распростра­ненная стратегия, так как в условиях стагнации рынка и ожидания рецессии большая часть потребителей остается достаточно чувствительной к цене то­вара при приемлемом качестве.
* ***Замещение конкурента.*** Более сложный подход, который ориентиру­ется на вкусы и устоявшиеся предпо­чтения покупателя. Задача состоит в том, чтобы заменить ведущие продукты в тех категориях, где привычка к конкретному бренду не является важ­ной при выборе. Как правило, данная стратегия реализуется поэтапно или в случае существенных разногласий при переговорах с лидером сектора. Путь достаточно рискованный, так как из­бежать снижения уровня продаж в количественном выражении и опреде­ленной потери лояльности не удается даже при выходе на полное замеще­ние конкурента по доходности.

• ***Расширение бренда.*** Стратегия, суть которой заключается в том, что лояльность покупателя к имени роз­ничной сети переносится на продукты под собственными торговыми мар­ками. В этом случае СТМ становится полноценным брендом, что позволяет позиционировать его как прямого кон­курента популярному производителю в том же ценовом сегменте, а со време­нем может выйти и за пределы сети.

Исходя из выбранной стратегии, формируются остальные требования к товару.

**4. Разработка ТУ и дизайна упаковки**

Определенные расходы связаны с привлечением специалистов к установ­лению технических условий продукта и оформлению его внешнего вида.

**5. Проведение тендера на производство**

В принципе, данный этап не требует особых затрат. Разные торговые сети проводят открытые или закрытые тендеры. Но после согласования условий о цене и объемах производства необ­ходимо провести исследование произ­водственных возможностей и надеж­ности поставщика, а это уже связано с командировками, привлечением спе­циалистов и, как следствие, с допол­нительными издержками.

1. **Закупка сырья и комплектующих**

Как правило, после согласования коммерческих условий производства поставщик может только компенси­ровать затраченные средства. В этом случае расходы на закупку сырья и упа­ковки ложатся на плечи ритейлера. Ос­новной проблемой выпуска товара под СТМ является то, что для получения конкурентоспособной цены необходи­мо приобретать сырьевой материал и комплектующие большими парти­ями, что ведет к крупным авансовым платежам, хранению тары, а иногда и изготовленной в большом количестве продукции, оплате кредитных средств (вместо товарного кредита в случае ра­боты по ТМ производителя).

1. **Далее идут издержки, связан­ные с продвижением продукта**, мерчендайзингом, регулярным кон­тролем качества, возможной утилиза­цией остатков.
2. **Еще одна существенная статья расходов – логистика.** При производ­стве товаров под СТМ всю логистиче­скую цепочку от завода до прилавка магазина берет на себя ритейлер, а это, в зависимости от товарной кате­гории, может быть весьма затратно.

Оценим совокупные издержки:

• торговая премия – до 10 %;

* реклама, размещение на местах для дополнительной выкладки, цено­вые промоакции – до 15 %;
* логистические затраты и мерчен-дайзинг – 2-5 %;
* средства на запуск проекта, закуп­ку сырья, контроль качества, утилиза­цию остатков – 2-5 %.

Как видно, дополнительные рас­ходы сети могут составить до 35 %. И это при условии, что необходима еще и разница в цене на полке 10-15 %. Видимо, производитель должен дать пятидесятипроцентную скидку от сто­имости основной линейки при выпу­ске СТМ…

**НАДЕЖДЫ И СТРАХИ**

Чего же ожидает производитель и чего он опасается, выпуская товар под частной маркой?

Есть несколько логичных объясне­ний, по которым предприятие может начать выпускать товар под СТМ роз­ничной сети:

* завоевание лояльности сети с целью ввода или расширения ли­нейки продукции под собственными брендами;
* реклама своих торговых марок и себя как производителя за счет ассо­циирования в сознании потребителя с именем розничной сети;
* загрузка производственных мощ­ностей;
* оптимизация логистики при по­ставках своей продукции за счет уве­личения поставок в ТС;

• получение гарантированной и своевременной оплаты за товар;

• дополнительный доход.

Основные опасения производителя

связаны с возможностью получения убытков. Обусловлены они тем, что экономическая модель российских предприятий существенно отличает­ся от западной.

В Европе выпуском СТМ занима­ются компании, которые изначально строили свой бизнес по принципу исключительно работы с частными марками сети и оказались тем са­мым избавлены от организации раз­ветвленной системы сбыта и дистрибьюции, какую мы видим в России. Они не нуждаются в маркетинговых и сбытовых подразделениях, – к сло­ву, достаточно затратных, – а в про­тивном случае эти расходы включа­ются в себестоимость товара. Тем самым европейский изготовитель может обеспечить поставку продук­ции с приемлемым качеством по раз­умной себестоимости.

**Риски производителя следующие:**

1. Получить убыток от сотрудниче­ства за счет необходимости предоста­вить ритейлеру цену ниже полной се­бестоимости продукции.
2. Попасть в зависимость от про­давца за счет того, что при переори­ентации производства на выпуск СТМ придется сократить коммерческие подразделения и отдел активных про­даж, а также отказаться от наработан­ной годами клиентской базы. В случае прекращения или окончания контрак­та с сетью быстро восстановить объем продаж будет невозможно, что неиз­бежно повлечет за собой серьезные финансовые потери.
3. Если торговая сеть настаивает на выпуске «зонтичного бренда», ана­логичного ТОПовым позициям соб­ственного ассортимента, существует опасность замещения и вытеснения своих товаров.

**БЕСПРОИГРЫШНЫЙ ХОД**

Огромное количество производите­лей стремится поставлять для ритей-леров товары под частными торговы­ми марками. Как получить желаемый контракт? Есть простое и эффективное правило: надо понять, чем руковод­ствуется менеджер по СТМ розничной сети, принимая решение, и сделать ему предложение, которое Вы бы сами приняли, если бы были на его месте.

*1. Оцените потребности ритейлера:*

* проанализируйте рынок и ассор­тимент сети;
* оцените стратегию сети при рабо­те с СТМ;
* сформулируйте требования к то­вару, необходимому для сети.

*2. Взвесьте собственные силы и возможности:*

• проверьте, сможете ли вы провести товар с требуемыми характеристиками по необходимой цене;

* объективно оцените свои произ­водственные возможности: сможете ли вы поставлять продукцию в требуе­мом количестве без ущерба существу­ющему объему продаж;
* обозначьте потребность в финан­сировании проекта и определите ис­точники привлечения средств;
* определите поставщиков сырья и комплектующих и удостоверьтесь в их надежности и готовности предо­ставить все необходимое для выпуска СТМ;
* рассчитайте себестоимость про­дукции до и после запуска проекта по выпуску частной марки. Отследите, как увеличение объема повлияло на себестоимость. Разработайте про­грамму снижения затрат;
* сравните экономику контракта при сотрудничестве по своей торговой марке и СТМ сети;
* сформулируйте, какую цель вы преследуете;
* оцените свои риски и в случае, если они являются существенными, составьте программу их снижения.

*3. Сделайте предложение, которое будет выгодно и ритейлеру, и вам, и сделайте его, не дожидаясь, когда бу­дет объявлен тендер.*

Ваше предложение станет значитель­но более привлекательным, если вы:

* самостоятельно проведете предва­рительные исследования;
* упростите процедуру контроля ка­чества или возьмете на себя часть рас­ходов;
* минимизируйте расходы сети на закупку сырья и упаковки и хранение готовой продукции;

• распространите пакет дополнительного сервиса, предоставляемый на
свои торговые марки и на СТМ сети.

Предложенный алгоритм работы может быть достаточно эффектив­но реализован как отечественными производителями, так и импортера­ми. Ослабление в начале года курса рубля снизило конкурентоспособ­ность зарубежных товаров. Тем не менее наметившиеся тенденции к падению курса ЕВРО, росту импорта продуктов питания из стран Европы и ориентированности ряда западных предприятий на изготовление СТМ для европейских ритейлеров дела­ет перспективным сотрудничество с российскими розничными сетями в выпуске частных марок и собствен­ном импорте.