

Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

С.А. Старов

**УПРАВЛЕНИЕ
СОБСТВЕННЫМИ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ
РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ**

Монография

Санкт-Петербург
2013

ББК 65.290-2

С77

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. **Попова Ю.Ф.**, зав. кафедрой
маркетинга и менеджмента, Сыктывкарский гос. университет;

Костыгов П.А., директор по управлению собственными
торговыми марками, ООО «Лента»

Печатается по решению

Ученого Совета Высшей школы менеджмента СПбГУ

Старов С. А.

С77

Управление собственными торговыми марками розничных сетей / С. А. Старов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013. — 492 с.

ISBN 978-5-9924-0077-9

В монографии системно представлены основные аспекты управления собственными торговыми марками розничных сетей. Рассмотрены вопросы создания, позиционирования и продвижения собственных торговых марок, разработки стратегий их развития и капитализации марочного капитала. Особое внимание уделено вопросам оптимизации портфеля собственных торговых марок розничных сетей. Каждая тема иллюстрируется примерами из практики зарубежных и российских розничных сетей по управлению собственными торговыми марками.

Монография предназначена для студентов и слушателей школ бизнеса (менеджмента), в том числе обучающихся по программе EMBA, а также для предпринимателей и менеджеров, занимающихся брендингом и маркетингом в сфере розничной торговли.

ISBN 978-5-9924-0077-9

© Санкт-Петербургский
государственный университет, 2013

Оглавление

Введение	7
----------------	---

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ СОБСТВЕННОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ	12
1.1. Определение понятия «собственная торговая марка» розничной сети	12
1.2. Многоаспектный подход к классификации собственных торговых марок розничной сети	41
1.3. Эволюция собственных торговых марок ритейлера	60
1.4. Значение собственных торговых марок для ритейлеров, поставщиков и потребителей	74

Глава 2

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МИРОВОГО РЫНКА ТОВАРОВ ПОД СОБСТВЕННЫМИ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ FMCG	89
2.1. Предпосылки становления и развития мирового рынка товаров под собственными торговыми марками розничных сетей FMCG	89
2.2. Текущее состояние, тенденции и перспективы развития мирового рынка товаров под собственными торговыми марками розничных сетей FMCG	114
2.3. Анализ поведенческих и демографических характеристик потребителей, влияющих на покупку товаров под собственными торговыми марками ритейлеров	134

- 2.4. Усиление конкуренции на рынке FMCG:
противостояние собственных торговых марок
ритейлеров и национальных брендов
фирм-производителей 152
- 2.5. Комплексный подход к анализу факторов успеха
собственных торговых марок
розничных сетей на рынке FMCG 159

Глава 3

- МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННЫМИ ТОРГОВЫМИ
МАРКАМИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ 168**
- 3.1. Сравнительный анализ моделей брендинга
и бренд-менеджмента как предпосылка
формирования концептуальной модели
управления собственными торговыми
марками розничной сети 168
- 3.2. Формирование концептуальной модели управления
собственными торговыми марками ритейлера 183
- 3.3. Изучение рынка, обоснование мероприятий
и постановка целей товарного брендинга ритейлера 194
- 3.4. Разработка внутренних и внешних идентификаторов
собственных торговых марок розничной сети 202
- 3.5. Основные мероприятия по созданию
и продвижению товаров под собственными
торговыми марками ритейлера 216
- 3.6. Методологические подходы
к оценке результативности
розничного брендинга 237

Глава 4

- СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНОГО БРЕНДИНГА И СПЕЦИФИКА
ФОРМИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КАПИТАЛА
СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК РИТЕЙЛЕРА 255**
- 4.1. Сравнительный анализ концепций капитала
бренда для выбора модели капитализации
собственных торговых марок розничной сети 255

4.2. Стратегии розничного брендинга как фактор капитализации бренда ритейлера и его собственных торговых марок	267
4.3. Формирование осведомленности о собственных торговых марках ритейлера	276
4.4. Воспринимаемое качество собственной торговой марки ритейлера	286
4.5. Формирование ассоциаций, связанных с собственными торговыми марками розничной сети	304
4.6. Лояльность собственной торговой марке ритейлера как ключевой актив марочного капитала	312

Глава 5

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК РИТЕЙЛЕРА И СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНОГО БРЕНДИНГА	330
5.1. Принципы формирования портфеля собственных торговых марок ритейлера. Системный подход	330
5.2. Анализ моделей архитектуры собственных торговых марок ритейлера	359
5.3. Стратегическое развитие портфеля собственных торговых марок ритейлера и стратегии розничного брендинга	366
5.4. Реструктуризация портфеля собственных торговых марок ритейлера	380

Глава 6

ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННЫМИ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ FMCG	400
6.1. Особенности становления и развития российского рынка собственных торговых марок розничных сетей FMCG	400

6.2. Брендинг товаров под собственными торговыми марками розничных сетей FMCG: опыт российских поставщиков («ПомидорПром») и ритейлеров («Вестер»)	415
6.3. Формирование сбалансированного портфеля собственных торговых марок розничной сети «Лента»	422
6.4. Факторы, влияющие на восприятие российскими потребителями собственных торговых марок-имитаторов розничных сетей	435
Заключение	461
Литература	464

ВВЕДЕНИЕ

Усиливающаяся консолидация и глобализация рынка товаров повседневного спроса постепенно перестраивают сложившиеся в XX веке традиционные системы взаимоотношений продавцов с производителями. Все большую силу в каналах распределения стали получать крупные сетевые ритейлеры. Как справедливо отмечают в этой связи Л. Чернатони и М. МакДональд, «ритейлеры перестали быть пассивными проводниками марочных товаров — они стали активными участниками и координаторами маркетинговой деятельности» [Чернатони, МакДональд, 2006, с. 295]. Такая перемена произошла во многом благодаря тому, что «ритейлеры стали в большей степени ориентироваться на маркетинг и развитие собственных торговых марок. Наградой за внимание к потребностям и желаниям клиентов стало для ритейлеров все возрастающее доверие со стороны покупателей» [Варли, Рафик, 2005, с. 278].

Собственные торговые марки ритейлеров переживают подъем. Доля продаж товаров под СТМ ритейлеров возрастает с каждым годом: в 2010 г. она составила 17% стоимостного оборота мировой розничной торговли товарами повседневного спроса. Согласно данным международного исследовательского агентства AC Nielsen, доля продаж продуктов под собственными марками ритейлеров в некоторых странах достигает 45%, а в некоторых крупных розничных сетях до 95% товарооборота [AC Nielsen, 2010].

Крупные сетевые ритейлеры вкладывают значительные средства в повышение качества товаров под собственными торговыми марками. Если долгое время розничные сети занимались только товарами нижнего ценового сегмента, то сейчас они «превращаются в новаторов, быстро предлагающих потребителям товары по хорошим ценам и соответствующие новейшим тенденциям в обществе» [Капферер, 2007, с. 118].

В современных условиях для российских операторов розничной торговли особую актуальность получил брендинг. Высокий потенциал российского рынка товаров повседневного спроса на фоне продолжающейся экспансии зарубежных розничных компаний, обуславливающей уси-

ление конкуренции, побудил розничный бизнес к применению разнообразных инструментов брендинга для индивидуализации торговых сетей и повышения лояльности к ним потребителей. Одним из таких действенных инструментов, заимствованных у ведущих мировых операторов розницы, является практика использования собственных торговых марок (СТМ).

Развитие концепции собственных торговых марок ритейлера, появление различных подходов к брендингу товаров в сфере розничной торговли определяют необходимость систематизации знаний, разработки методологии научных исследований в сфере управления собственными торговыми марками розничных сетей. Несмотря на стремительное развитие брендинга в сфере розничной торговли, многие теоретические и практические аспекты этой области знаний остаются открытыми для изучения — например, капитализация собственных торговых марок розничных сетей и управление марочным портфелем ритейлера. Как ни парадоксально, концепция управления собственными торговыми марками ритейлера, несмотря на свою актуальность, до сих пор не имеет устоявшейся терминологии и структуры. Пока еще не дана всеобъемлющая трактовка понятия «собственная торговая марка» ритейлера, не предложена развернутая классификация СТМ розничных сетей, не проведен всесторонний анализ предпосылок успешного развития собственных марок ритейлера.

До настоящего времени существует ряд ограничений на концептуальном, модельном и прикладном уровнях, сдерживающий развитие концепции управления собственными торговыми марками торговых сетей. Особенно серьезным ограничением дальнейшего развития розничного брендинга является значительный разрыв между современной теорией и практикой. Многие исследовательские работы, как правило, носят сугубо теоретический характер, в них отсутствует анализ факторов, влияющих на результативность управления собственными торговыми марками розничных сетей. Решение соответствующих практических задач затруднено из-за отсутствия целостного представления об управлении СТМ ритейлера.

Данная работа включает в себя всесторонний анализ теоретических основ розничного брендинга, создания потребительского капитала собственных торговых марок ритейлера и оценку их результативности с целью формирования новых подходов к эффективному управлению СТМ розничных сетей на российском потребительском рынке.

Теоретической и методологической базой исследования явились труды зарубежных и российских ученых, специалистов в области маркетинга и управления торговыми марками в сфере производства и ритейла: Д. Аакера, Д. Гилберта, Р. Варли, М. Рафика, Т. Кента, О. Омара, Д. Ферни, К. Келлера, К. Мура, С. Берта, Л. Пеллигрини, Х. Лаасконена,

Н. Кумара, Я.-Б. Стенкампа, Л. Чернатони, Ж.-Н. Капферера, С. Хоча, А. Чена, Дж. Шета, А. Бадьина, В. Домнина, Д. Сидорова, В. Тамберга, Е. Ждановой, Е. Сторожевой, В. Зотова, В. Никишина, И. Широченской, И. Рожкова, В. Кисмерешкина.

В монографии представлены теоретико-методологические и прикладные аспекты управления собственными торговыми марками ритейлера, проанализированы предпосылки их становления и развития, изучены особенности их создания и продвижения на рынке FMCG, рассмотрена специфика взаимоотношений ритейлера с поставщиком в процессе выпуска товаров под СТМ ритейлера, исследованы принципы формирования стратегий розничного брендинга. Автор определяет стратегию управления собственными торговыми марками как неотъемлемую составляющую бизнес-стратегии розничной сети.

Избранные приоритеты анализа определяют структуру книги, состоящей из шести глав.

В **первой главе** «Теоретические основы концепции собственной торговой марки розничных сетей» осуществлен формально-логический подход к определению понятия «собственная торговая марка» ритейлера и прослежена ее эволюция. Предложена типология собственных торговых марок розничных сетей, основанная на многоаспектном подходе к розничному брендингу. Всесторонне изучены преимущества и риски создания и продвижения товаров под собственными торговыми марками сетей с точки зрения всех участников товарного обмена: ритейлеров, поставщиков и покупателей.

Во **второй главе** «Становление и развитие мирового рынка товаров под собственными торговыми марками розничных сетей FMCG» исследованы предпосылки формирования и развития, а также текущее состояние и перспективы мирового рынка товаров под СТМ ритейлеров, выявлено влияние экономического кризиса на развитие собственных марок розничных сетей. Подробно рассмотрены различные аспекты противостояния СТМ ритейлеров и брендов фирм-производителей. В этой же главе осуществлен анализ поведенческих и демографических характеристик потребителя, влияющих на покупку товаров под собственными марками ритейлеров, а также описан комплексный подход к анализу факторов успеха СТМ розничных сетей на рынке FMCG.

В **третьей главе** «Методологические основы концептуальной модели управления собственными торговыми марками розничных сетей» сформулирована модель управления СТМ ритейлера, основанная на сравнительном анализе ряда моделей бренд-менеджмента. Изучены основные этапы создания и развития собственных марок ритейлера, начиная с анализа рынка и разработки платформы марки и заканчивая проблемами ее реализации и внедрения на потребительский рынок. Предложены

методологические подходы к оценке результативности функционирования собственной торговой марки розничной сети.

В **четвертой главе** «Стратегии розничного брендинга и специфика формирования потребительского капитала собственных торговых марок ритейлера» комплексно изучаются активы потребительского марочного капитала, эффективное управление которыми позволяет ритейлерам создавать успешные СТМ. Для этого проведен анализ концепций марочного капитала для выбора модели капитализации собственных торговых марок розничных сетей. Акцентируется внимание на необходимости выбора эффективной стратегии розничного брендинга, позволяющей увеличить капитализацию как бренда розничной сети, так и ее собственных торговых марок.

В **пятой главе** «Системный подход к управлению портфелем собственных торговых марок ритейлера и стратегии розничного брендинга» осуществлен структурный анализ портфеля собственных торговых марок розничной сети. Особое внимание уделено особенностям моделей архитектуры СТМ розничной сети. Предложены методологические подходы к оптимизации марочного портфеля ритейлера.

В **шестой главе** «Прикладные аспекты управления собственными торговыми марками розничных сетей на российском рынке FMCG» рассматриваются особенности становления и развития российского рынка товаров под СТМ розничных сетей FMCG. На основании проведенных маркетинговых исследований изучены возможности использования ритейлерами стратегии имитации, а также проанализированы предпосылки формирования сбалансированного портфеля СТМ розничной сетью «Лента». На конкретных примерах описан опыт работы с СТМ поставщика (холдинг «ПомидорПром») и ритейлера (розничная сеть «Вестер»).

Монография предназначена для преподавателей, студентов и слушателей школ бизнеса (менеджмента), в том числе обучающихся по программе EMBA, и экономических факультетов вузов, а также для менеджеров и предпринимателей, занимающихся разработкой маркетинговых и бренд-стратегий розничных компаний. В монографии систематизированы основные направления рекламных, маркетинговых и управленческих дисциплин, прямо или косвенно связанных с вопросами розничного брендинга.

Публикуемые в монографии материалы используются как на основных образовательных программах Высшей школы менеджмента СПбГУ, так и на программах EMBA в рамках курсов «Управление брендами» и «Маркетинг на потребительском рынке».

В ходе подготовки монографии были учтены замечания и предложения, высказанные коллегами. Автор выражает искреннюю благодарность первому заместителю декана ВШМ СПбГУ профессору С. П. Куцу, про-

фессору Д. И. Баркану, профессору А. К. Казанцеву, профессору В. С. Катыкало, профессору В. И. Черенкову, профессору О. У. Юлдашевой, доценту И. В. Гладких, доценту С. И. Кирюкову, ассистенту О. Н. Алкановой, директору по управлению собственными торговыми марками розничной сети «Лента» П. А. Костыгову и менеджеру ООО «Хенкель Рус» А. А. Сумбаевой за всестороннюю поддержку и ценные советы, способствующие выходу в свет данной монографии.

Автор признателен издательству ВШМ СПбГУ и прежде всего ее директору — Е. В. Лебедкиной, которая оказала неоценимую помощь и огромную моральную поддержку в реализации данного проекта, а также редактору монографии Д. В. Шаманскому за высокопрофессиональную работу над материалами книги.