

С. А. Старов, А. А. Габисов, А. Д. Шостка, В. И. Черенков

ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПОРТФЕЛЯ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «ЛЕНТА»

Статья посвящена проблематике формирования сбалансированного портфеля собственных торговых марок розничной сети «Лента». Авторами предлагаются методологические подходы, направленные на формирование сбалансированной структуры портфеля собственных марок розничной сети, основанные на модели структурного анализа марочного портфеля Д. Аакера и модели оптимизации марочного портфеля Н. Кумара, а также микромодели формирования сбалансированного портфеля на уровне ассортиментных позиций С. Сторожевой. Приведены практические рекомендации по развитию портфеля собственных торговых марок сети «Лента» на основе использования вышеназванных моделей и подходов.

Ключевые слова: собственная торговая марка розничной сети, портфель собственных торговых марок ритейлера, архитектура собственных торговых марок ритейлера, сбалансированность портфеля собственных торговых марок ритейлера, модель структурного анализа марочного портфеля Д. Аакера, модель оптимизации марочного портфеля Н. Кумара.

ВВЕДЕНИЕ

В современной практике розничного брендинга многие ритейлеры стремятся к тому, чтобы сформировать широкий и насыщенный ассортимент собственных торговых марок (СТМ), способных удовлетворить разнообразные потребности многочисленных групп покупателей. Ассортимент товаров под СТМ в некоторых сетях составляет более 3 тыс. наименований продовольственных и непродовольственных товаров.

В результате перед сетевыми ритейлерами возникает проблема формирования сбалансированного портфеля СТМ, основанного на продуманной архитектуре каждой собственной торговой марки и их взаимоотношений внутри марочного портфеля. С аналогичной задачей столкнулась и крупная розничная сеть «Лента», активно использующая мероприятия маркетинга и брендинга по развитию портфеля СТМ.

© С. А. Старов, А. А. Габисов, А. Д. Шостка, В. И. Черенков, 2012

К сожалению, проблематика портфельного подхода к управлению ассортиментом собственных торговых марок розничных сетей слабо отражена в специальной литературе (см., напр.: [Barwise, Robertson, 1992; Kapferer, 2000; Riezebos, 2003]). Как отмечают Хилл и его соавторы [Hill, Ettenson, Tyson, 2005], процесс теоретического осмысления марочного портфеля не поспевает за реальной практикой их создания. В большинстве исследований изучаются различные аспекты формирования сбалансированного товарного портфеля ритейлера, а не портфеля собственных торговых марок. Таким образом, возникает *актуальная необходимость* поиска методологических подходов к решению данной проблемы.

Основной *целью* настоящей статьи является разработка методологических подходов к формированию сбалансированного портфеля собственных торговых марок розничной сети «Лента».

Для реализации поставленной цели необходимо, по мнению авторов, выполнить следующие *задачи*:

- ♦ определить понятия «собственная торговая марка», «портфель СТМ» и «архитектура СТМ» ритейлера;
- ♦ выявить специфику формирования марочного портфеля в розничной торговле;
- ♦ определить основные формы проявления и характерные признаки «сбалансированного марочного портфеля» розничной сети;
- ♦ предложить методологические подходы к формированию сбалансированной структуры портфеля СТМ розничной компании;
- ♦ применить предложенные методологические подходы к формированию сбалансированной структуры СТМ розничной сети «Лента».

В качестве *основных методологических инструментов исследования* названной проблемы авторы предлагают использовать: а) модель структурного анализа марочного портфеля Д. Аакера; б) макромоделю оптимизации марочного портфеля Н. Кумара и микромоделю формирования сбалансированного портфеля на уровне ассортиментных позиций (SKU)¹ С. Сторожевой.

СТМ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, КЛАССИФИКАЦИЯ

Определение СТМ. Последние три десятилетия ознаменовались существенными изменениями в теории и практике бренд-менеджмента, которые привели к формированию нового направления в теории брендинга — концепции собственных торговых марок розничных сетей. «Научные исследо-

¹ Stock Keeping Unit — идентификатор товарной позиции, ассортиментная позиция (единица одной товарной группы, марки, сорта в одном типе упаковки одной емкости).

вания долгое время не уделяли внимания брендам дистрибьюторов. Единственными вызывающими интерес считались бренды производителей, а к брендам дистрибьюторов «принято было относиться как к „не брендам“, привлекающим потребителей, озабоченных лишь низкой ценой на товары» [Капферер, 2002, с. 118]. Однако в последнее время ситуация радикально изменилась, поскольку розничные сети, инвестируя значительные средства в повышение качества и имиджа своих торговых марок, становятся реальными конкурентами брендов производителей.

Private label («частная торговая марка» — ЧТМ) или *own label* («собственная торговая марка» — СТМ) — это абсолютно равнозначные названия одного из перспективных направлений развития современного ритейлера. Сегодня практически каждая розничная сеть занимается продвижением товаров под собственной торговой маркой.

Выявим характеристики, которые в совокупности позволяют называть торговую марку собственной: во-первых, СТМ должна быть дифференцирована от конкурентов. Основная ее функция совпадает с функцией торговой марки как таковой и заключается в выделении товара в товарном предложении; во-вторых, СТМ должна являться собственностью торгового предприятия; в-третьих, она должна изготавливаться по заказу ритейлера производителем — поставщиком собственника. В-четвертых, СТМ должны реализовываться преимущественно в торговых точках ритейлера, выступающего собственником торговой марки.

Исходя из предложенного концептуального подхода, попытаемся дать развернутое определение собственной торговой марки ритейлера. *Собственная торговая марка ритейлера* — это марочное имя, марочный знак, фирменный цвет (визуальная и вербальная символика), позволяющие идентифицировать и дифференцировать товар [Богомолова, Старов, Сумбаева, 2011]:

- ♦ производимый (преимущественно по контрактному производству по спецификации ритейлера);
- ♦ находящийся в собственности (распоряжении, владении и пользовании) ритейлера и контролируемый им;
- ♦ реализуемый непосредственно через магазины сети ритейлера.

Классификация собственных торговых марок ритейлера. СТМ ритейлера находятся в постоянной динамике, приспосабливаясь к изменениям внешней среды. Собственная торговая марка ритейлера должна эволюционировать, чтобы удовлетворять запросам потребителей, изменяющимся по мере приобретения ими опыта, а также для удерживания сильных позиций в условиях непрерывной конкуренции [De Chernatony, Drury, Segal-Horn, 2004].

На первоначальном этапе строительства СТМ ритейлера первой ее функцией являлась *идентификационная*, обеспечивающая выделение товара среди подобных в рамках товарной категории и указание на источник

его происхождения. В данном контексте первостепенной функцией СТМ становится ее способность различения и индивидуализации товара или определенного ритейлера, продвигающего маркированный товар. Это в дальнейшем создает гарантию повышения спроса на товары, снабженные маркировкой ритейлера, поскольку розничная сеть берет на себя ответственность за качество продаваемых товаров, предлагаемых потребителю.

Со временем СТМ ритейлера предлагают покупателям дополнительные ценности, позволяющие учитывать не только функциональные, но и эмоциональные и символьные потребности покупателей, т. е. они превращаются в полноценные бренды.

Можно использовать различные критерии в классификации СТМ ритейлера (позиционирование в товарной категории, роль СТМ в товарном предложении и портфеле, предложение дополнительной ценности потребителю). В этой статье мы предлагаем использовать для классификации СТМ один из ключевых критериев — сопоставление «цена/качество». На основании этого критерия мы выделяем следующие основные типы СТМ ритейлера:

- ♦ бюджетные СТМ;
- ♦ СТМ-имитаторы;
- ♦ премиальные СТМ (бренды).

Основные характеристики каждой из этих СТМ представлены в табл. 1.

Таблица 1

Классификация СТМ ритейлера

Типы СТМ ритейлера	Характеристики типов СТМ ритейлера
Бюджетные СТМ	<i>Бюджетные СТМ</i> — это СТМ, позиционируемые как товары по более низким ценам (выгода покупателей — в экономии денег при приобретении более дешевого аналога продукта приемлемого качества), в основном представлены в сетевых магазинах формата дискаунтер — в тех сегментах, где отсутствует марка-лидер. Как правило, они распространяются на стандартизированные товары (столовая вода, мука, соль, туалетная бумага) с высокой оборачиваемостью
СТМ-имитаторы	<i>СТМ-имитаторы</i> своим названием и упаковкой стремятся копировать бренды ведущих производителей. Такие маркированные товары часто располагаются на полке по соседству с товарами под брендами известных производителей, и потребитель легко может их спутать. Помимо этого, СТМ-имитаторы, выдавая себя за широко известный продукт, паразитируют на имидже традиционного бренда производителя
Премиальные СТМ	<i>Премиальные СТМ</i> — товары под собственной торговой маркой ритейлера, обладающие высоким функциональным качеством и предлагающие покупателям добавленные ценности по высоким ценам

ПОРТФЕЛЬ СТМ РИТЕЙЛЕРА: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ

Понятие портфеля СТМ ритейлера. В бренд-менеджменте встречаются различные трактовки понятия «портфель брендов». Р. Ризебос [Riezebos, 2003, р. 184] определяет его как «как группу брендов, которыми владеет компания». К. Келлер [Keller, 1998, р. 522] рассматривает марочный портфель как «совокупность брендов и их расширений, предлагаемую рынку конкретной компанией в конкретной товарной категории». Для П. Дейсина и Д. Смита [Dacin, Smith, 1994], а также Д. ДельВеччио [DelVecchio, 2000] портфель брендов представляет собой «ансамбль марочных товаров». Основной акцент в этих определениях сделан на том, что марочный портфель — это взаимоотношения между брендами.

Формирование марочного портфеля СТМ опирается на знание взаимосвязей СТМ внутри этого портфеля, определение границ их распространения и поиск сбалансированного взаимодействия между ними.

Под *портфелем СТМ ритейлера* мы понимаем структурированный набор собственных торговых марок, продвигаемый ритейлером на потребительском рынке. Сбалансированный портфель марок нуждается в эффективной структуризации, направленной на то, чтобы каждая из них результативно играла строго отведенную роль. Конкретизация ролей и спектр взаимоотношений между собственными торговыми марками в марочном портфеле проявляется в архитектуре СТМ.

Под *архитектурой СТМ* подразумевается тип композиции (структура) СТМ, основанной на определенном сочетании их ролей в марочном портфеле и конкретном товарном предложении. Эти роли предопределяют дизайн «архитектурного сооружения» СТМ, его структуру и графическую визуализацию.

Особенности управления портфелем СТМ ритейлера. Управление портфелем СТМ ритейлера в некоторой степени отличается от управления портфелем национальных брендов производителей в силу ограничений, связанных с особенностями СТМ. Остановимся подробнее на каждом из них.

1. *Ограниченность маркетингового бюджета.* Расходы на маркетинг СТМ не столь значительны по сравнению с маркетинговыми инвестициями в национальные бренды производителей. Это объясняется необходимостью удержания невысоких цен на продукцию под СТМ ритейлера. Однако такой подход ведет к ограничению инструментов маркетинга, которыми может пользоваться менеджер. Применительно к теории управления портфелем СТМ это означает, что набор портфельных ролей собственных марок ритейлера ограничивается. Розничная сеть не может затрачивать огромные ресурсы и концентрироваться, например, на нескольких стратегических СТМ или же развивать отдельные марки, не связанные с именем розничной сети.

2. *Незначительный масштаб инновационных предложений ритейлеров.* Ритейлер, как правило, не имеет собственных производственных мощностей, а если и имеет, то это отлаженные производства, копирующие существующие технологии производителей товаров под национальными брендами. У ритейлера нет возможности вкладывать значительные денежные средства в НИОКР. Соответственно, большинство товаров, даже относящихся к категории инновационных, использует технологии, существующие у производителей товаров под национальными брендами.
3. *Эффект «карточного домика».* В розничной торговле особое значение приобретает поддержка собственной торговой марки мастер-брендом, в качестве которого часто выступает бренд ритейлера (сетевого магазина). В случае провала СТМ на рынке снижается репутация не только СТМ, но и бренда сети, который является в большинстве случаев мастер-брендом. Возникает эффект «карточного домика», когда из-за одного несостоятельного товара под СТМ теряет репутацию как мастер-бренд, так и остальные СТМ, которые он поддерживает. Безусловно, с похожей проблемой сталкиваются и производители продукции под национальными брендами. Тем не менее ассортимент СТМ под маркой ритейлера значительно шире (используется зонтичный брендинг), так как мастер-бренд может поддерживать товары в значительном числе товарных категорий. Последствия неудачи также будут ощущаться острее, и возможности их ликвидации будут ограничены из-за невозможности обеспечить высокие расходы на маркетинг.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ ПОРТФЕЛЯ СТМ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

Постановка вопроса о сбалансированности структуры портфеля СТМ ритейлера. Одна из наиболее сложных задач управления портфелем СТМ ритейлера связана с его сбалансированностью (оптимизацией). Несмотря на свою важность, вопрос формирования сбалансированного портфеля собственных торговых марок ритейлера плохо разработан. Попытаемся дать определение сбалансированного портфеля СТМ ритейлера.

В практике деятельности ритейлеров портфель СТМ представляет собой совокупность марочных товаров, обладающих различным уровнем рентабельности, находящихся на разных этапах жизненного цикла и, как следствие, имеющих различные перспективы развития на потребительском рынке. В результате управление портфелем СТМ ритейлера является сложным процессом, направленным на поиск оптимального решения по его структуризации.

Мы согласны с мнением С. В. Силакова о том, что понятие «сбалансированность товарного портфеля» (в нашем случае — «сбалансированность портфеля СТМ») можно интерпретировать с использованием подходов, которые отражены в табл. 2.

Таблица 2

Понятие сбалансированности портфеля СТМ ритейлера

Подходы	Понятие сбалансированности
Цели и задачи ритейлера	Сбалансированностью следует называть такое состояние портфеля СТМ розничной сети, при котором, с учетом имеющихся внешних и внутренних условий, обеспечивается достижение всех или большинства наиболее важных целей ритейлера как в краткосрочном, так и в долгосрочном горизонтах планирования. Основными целями в области управления структурой портфеля СТМ выступают: достижение максимальной или минимально необходимой прибыльности, обеспечение максимального роста доли рынка и объемов продаж, снижение риска портфеля СТМ
Состав и структура портфеля СТМ	Данное определение связано с концепцией жизненного цикла товара, при этом различные товары находятся на разных стадиях ЖЦТ, обладают различными перспективами и, соответственно, их присутствие необходимо для достижения целей различных временных горизонтов. Поэтому сбалансированность можно рассматривать как обеспечение такого состава и структуры портфеля СТМ, при которых в нем присутствуют собственные марки, находящиеся на различных стадиях жизненного цикла, чьи характеристики соответствуют структуре заданных целей
Динамика развития портфеля СТМ	Сбалансированность — такое состояние портфеля СТМ ритейлера, определяемое его структурой, которое обеспечивает динамику показателей коммерческой деятельности, соответствующую целям организации, относимым к периодам планирования

С о с т а в л е н о п о: [Силаков, Иващенко, 2004].

Следует отметить, что все три определения взаимосвязаны и в некоторой степени вытекают одно из другого. При этом отражаются различные стороны понятия «сбалансированность», определяемые внутренними переменными. Взаимосвязь данных определений можно объяснить следующим образом: цели ритейлера достигаются благодаря наличию определенной структуры портфеля СТМ, которая, в свою очередь, обеспечивает необходимую динамику целевых показателей.

Методологические подходы для разработки сбалансированного портфеля СТМ могут охватывать, как мы полагаем, применение следующих моделей:

- ♦ модель структурного анализа марочного портфеля Д. Аакера;
- ♦ макро- и микромодели оптимизации марочного портфеля.

Применение данных моделей позволит: 1) создать сбалансированную структуру взаимодействия между СТМ; 2) получить синергетический эффект от этого взаимодействия.

Модель структурного анализа марочного портфеля Д. Аакера. Для формирования дизайна архитектуры СТМ и сбалансированности марочного портфеля ритейлера необходимо, как мы считаем, обратиться к модели структурного анализа Д. Аакера, предлагающей основные направления анализа марочного портфеля компании.

Использование данной модели поможет решить следующие задачи: во-первых, сбалансировать портфель СТМ ритейлера по составу и структуре; во-вторых, обосновать динамическое развитие портфеля СТМ; в-третьих, добиться синергетического эффекта от эффективного взаимодействия марок внутри марочного портфеля.

По мнению Д. Аакера, для проведения анализа марочного портфеля необходимо выполнение следующих задач [Аакер, 2008, с. 29]:

- ♦ определение роли каждой бренда внутри марочного портфеля;
- ♦ выявление роли каждого бренда в контексте «товар — рынок»;
- ♦ анализ структуры марочного портфеля;
- ♦ визуализация архитектуры бренда (графический дизайн).

Если адаптировать указанную модель к структурному анализу портфеля СТМ, то адаптированная модель направлений анализа может выглядеть следующим образом (рис. 1).

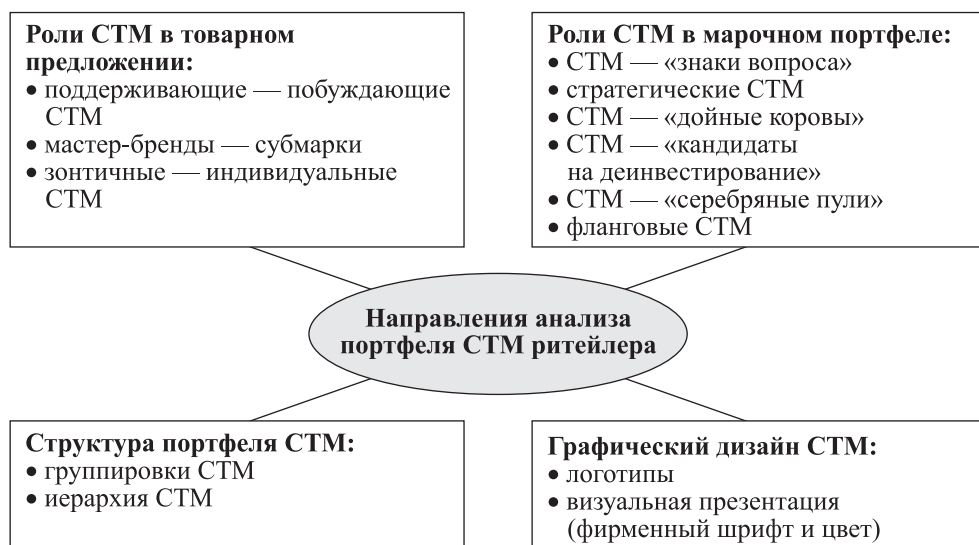


Рис. 1. Модель направлений анализа марочного портфеля СТМ
Составлено по: [Аакер, 2008, с. 29].

Роли СТМ ритейлера в марочном портфеле. Одним из первых этапов анализа портфеля брендов является идентификация роли конкретного бренда внутри марочного портфеля. Часто для определения роли в марочном портфеле оцениваются *финансовое состояние* отдельной СТМ и ее *конкурентное положение на рынке*. Эта оценка крайне важна, поскольку зачастую в некоторых компаниях, обладающих большими марочными портфелями, реальную прибыль приносит только незначительное число СТМ.

В этой связи СТМ можно классифицировать следующим образом (табл. 3) [Аакер, 2008, с. 35–39].

Таблица 3

**Классификация СТМ ритейлера в зависимости от их роли
в марочном портфеле ритейлера**

Виды СТМ	Характеристики СТМ
<i>СТМ — «знаки вопроса»</i>	Представляют собой слабые СТМ, которые находятся на потенциально привлекательном рынке. Если это СТМ-новичок, то ритейлер должен сформировать ее уникальное отличие от других СТМ и привлечь к ней внимание значительной части целевой аудитории. Если же это слабеющая СТМ, теряющая свою уникальность и потребительскую базу, то одним из путей ее оздоровления является репозиционирование, рестайлинг или ребрендинг
<i>Стратегические СТМ</i>	СТМ-лидеры, которые определяют развитие розничной компании в целом. Такая СТМ должна доминировать на рынке и, как следствие, приносить высокую прибыль. Как правило, стратегические СТМ требуют значительных средств на поддержание роста, в перспективе эволюционируя к СТМ — «дойным коровам»
	<i>СТМ — «дойные коровы»</i> позволяют получать прибыль при минимальных вложениях. Подобные СТМ обеспечивают ритейлеру возможность инвестировать в развитие и поддержку других типов СТМ
	<i>СТМ — «кандидат на деинвестирование»</i> — это СТМ, которую следует вывести из марочного портфеля. Разработке мер по элиминации слабого СТМ из ассортиментного портфеля ритейлера предшествуют тщательное исследование и анализ причин сокращения продаж, уменьшения прибыли, снижения уровня лояльности покупателей

Составлено по: [Аакер, 2008, с. 35–39].

Роли СТМ ритейлера в товарном предложении. Каждая СТМ может выполнять различные роли в товарном предложении, которые отражены в табл. 4.

Классификация СТМ ритейлера в зависимости от их роли в товарном предложении

Роли СТМ в товарном предложении	Виды СТМ	Характеристики СТМ
Влияние на решение о покупке	Поддерживающие и побуждающие СТМ	<i>СТМ-«драйвер»</i> — это СТМ с ведущим, предопределяющим покупку мотивом. Она побуждает потребителя принять решение о покупке, поскольку его ценность определяет потребительские выгоды от покупки и использования товара <i>Поддерживающая СТМ</i> оказывает поддержку и повышает доверие к бренду-«драйверу». Эту роль, как правило, выполняет родительский (корпоративный, групповой) бренд. Он призван вызывать доверие к тем обещаниям, которые заложены в заявлении о позиционировании бренда-«драйвера»
Иерархия (субординация) СТМ (бренда) в товарном предложении	Мастер-бренды (основные) и субмарки (вспомогательные)	<i>Мастер-бренд</i> в составном марочном имени является главным индикатором товарного предложения. Роль мастера-бренда в большинстве случаев определяет родительский (корпоративный, товарного семейства) бренд, который в основном выполняет побуждающую к покупке роль <i>Субмарка</i> — это СТМ, скомбинированный с мастер-брендом (корпоративным, брендом товарного семейства) в системе марочной идентичности. Он позволяет усилить или скорректировать ассоциации мастера-бренда в конкретном товарном предложении
Охват рынка и товарных категорий	Зонтичные (корпоративные, групповые) и индивидуальные (товарные) бренды	<i>Зонтичный СТМ</i> характеризует группу товарных предложений, объединенных общим марочным именем Использование <i>индивидуального (автономного) СТМ</i> означает присвоение определенного имени отдельному товару

С о с т а в л е н о п о: [Аакер, 2008, с. 30–31].

Структурирование портфеля СТМ ритейлера. Проанализировав стратегии организации портфеля СТМ с учетом их ролей в марочном портфеле и контексте товарного предложения, можно перейти к следующему этапу изучения — структурированию портфеля СТМ. Для этого необходимо, согласно модели Д. Аакера, решить проблему группирования и иерархического структурирования.

Группирование СТМ представляет собой логическое разделение марочного портфеля на определенные группы СТМ на основе определенных критериев. В качестве критериев, объединяющих СТМ в однородные группы, как правило, используются: сегменты; принадлежность к определенной товарной категории; качество; ситуации использования; каналы дистрибуции.

Грамотно проведенное логическое разделение портфеля СТМ позволяет структурировать марки внутри выделенных по определенным критериям групп, обеспечивает возможности создания более выверенной архитектуры СТМ.

В некоторых случаях структуру марочного портфеля можно наглядно представить с помощью *иерархического подхода*, который воспроизводит расположение элементов (брендов, СТМ) внутри целого (марочного портфеля) в порядке от высшего к низшему. Данный подход позволяет структурировать и соподчинять торговые марки. Каждая СТМ на определенном уровне иерархии играет свою специфическую роль в марочном портфеле.

Иерархию в портфеле марочного портфеля ритейлера можно выделить следующим образом (рис. 2):

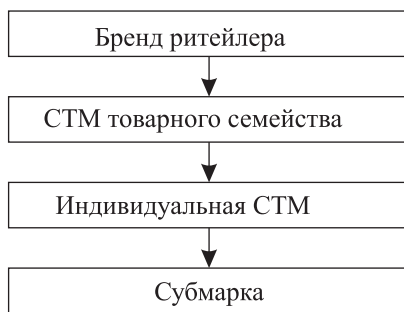


Рис. 2. Иерархия марок в портфеле СТМ ритейлера
Составлено по: [Келлер, 2005, с. 497–501; Аакер, 2003, с. 295].

Корпоративный бренд/бренд ритейлера охватывает все товары розничной сети, идентифицируя розничную компанию, предлагающую продукцию под собственной маркой. Все марочные товары, производимые поставщиком по спецификации ритейлера, имеют одно наименование, одну индиви-

дуальность и один набор ценностей. Общий для всех товарных категорий бренд ритейлера имеет «зонтичный» характер и является его гарантом при выходе на новые региональные потребительские рынки.

СТМ товарного семейства представляет собой, по сравнению с корпоративным брендом/брендом ритейлера, более низкий уровень иерархии торговых марок розничной сети. Зонтичное марочное имя используется для обозначения СТМ нескольких *товарных линий* или *товарных категорий*, но это название не обязательно совпадает с названием ритейлера.

Модификация предполагает создание СТМ на основе особых версий марочного товара, свидетельствующих об усовершенствованиях или различиях СТМ. Модификация сопровождается, как правило, изменением качества марочного товара с использованием дополнительных характеристик продукта или расширением его функций. Указание отличий в названии варианта марочного товара с *помощью субмарки* существенно облегчает передачу сведений о его важных атрибутах или преимуществах.

Графическое воплощение архитектуры СТМ ритейлера. На этом этапе брендинга СТМ главная задача состоит в их визуальном представлении с помощью различных элементов фирменного стиля (логотипы, марочные знаки, различные цвета, размеры прифтов) для идентификации покупателем ролей СТМ в контексте «товар — рынок».

Оптимизация портфеля собственных торговых марок на макроуровне (модель Н. Кумара). Важнейшей задачей компании, обладающей широкой номенклатурой марок, является оптимизация марочного портфеля. Оптимизация как таковая представляет собой процесс приведения системы в наилучшее (оптимальное) состояние. Следовательно, оптимизация марочного портфеля направлена на то, чтобы сформировать сбалансированную систему марок, позволяющую получить синергетический эффект от их структурированного взаимодействия.

Интересный подход к разработке мероприятий по оптимизации марочного портфеля был предложен Н. Кумаром [Kumar, 2003, p. 86–96]. Автором были определены последовательные этапы реализации конкретных мероприятий, позволяющие оптимизировать марочный портфель компании и включающие:

- ♦ аудит портфеля торговых марок;
- ♦ формирование структуры портфеля марок (портфельный, сегментированный и комбинированный подходы);
- ♦ структурирование «черного» списка портфеля торговых марок;
- ♦ развитие ключевых торговых марок после ревизии их «черного» списка.

Попытаемся использовать модель Н. Кумара для оптимизации портфеля СТМ ритейлера (рис. 3).

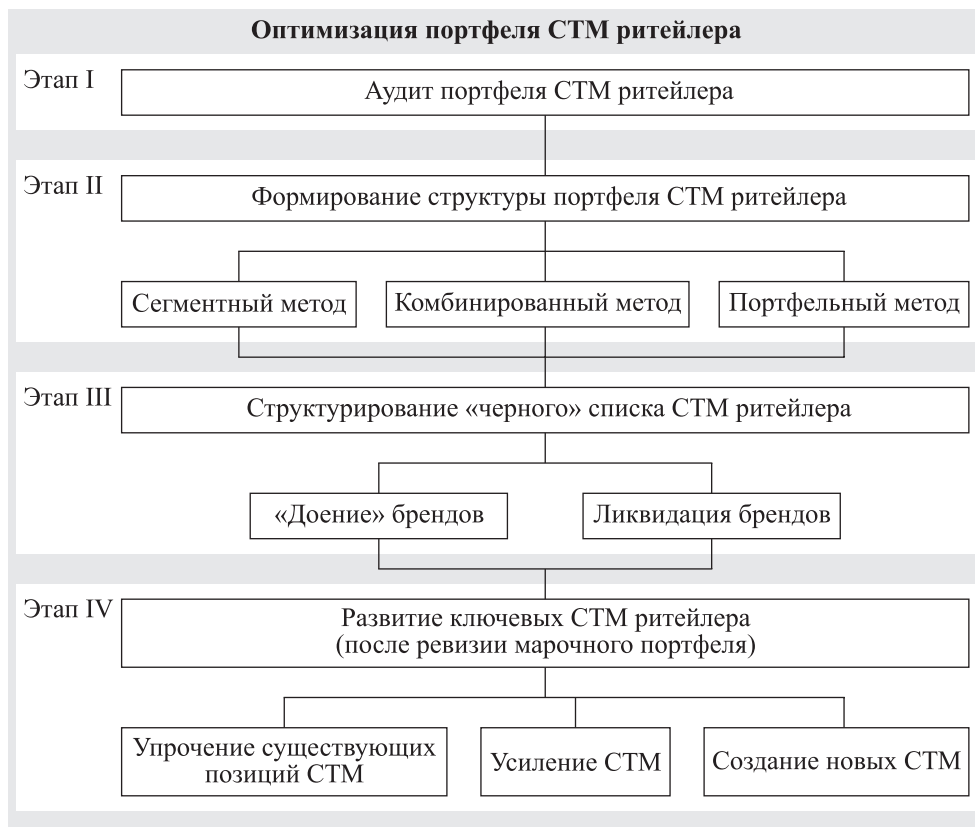


Рис. 3. Основные этапы оптимизации портфеля СТМ ритейлера
Составлено по: [Kumar, 2003, p. 86–96].

Первоначально розничная сеть должна провести аудит портфеля СТМ. Следует определить различные показатели эффективности (рентабельности) СТМ, ее роль в марочном портфеле и потенциальные возможности для развития.

На втором этапе необходимо выяснить, сколько СТМ оставить в марочном портфеле. Для решения этой задачи преимущественно используются два подхода: портфельный и сегментный; в отдельных случаях применяется комбинированный, совмещающий портфельный и сегментный.

Розничные компании, применяющие портфельный подход, оставляют в марочном портфеле только те СТМ, которые отвечают определенному набору критериев, выбранных экспертами. К примеру, ими может быть принято решение оставить в марочном портфеле СТМ, занимающие в своих сегментах первые и вторые места по доле рынка или по объемам прибыли (или по обоим показателям). Сетевые ритейлеры, использующие

сегментный подход в оптимизации портфеля СТМ, заинтересованы прежде всего в том, чтобы охватить как можно больше сегментов потребительского рынка. Кроме того, возможен и *комбинированный подход*. В конце этого этапа СТМ розничной сети окажутся разделенными на «черный» список и ключевые марки.

На этапе *структурирования «черного» списка СТМ* требуется выяснить, что делать с теми из них, которые в него попали. Возможны следующие решения:

- ♦ «доение» СТМ (сетевой ритейлер сокращает до минимума маркетинговую поддержку таких СТМ, ограничиваясь минимальными инвестициями в собственные марки);
- ♦ ликвидация СТМ (если СТМ не популярна и находится на стадии спада своего жизненного цикла, то целесообразно ее не реанимировать, а вывести из марочного портфеля).

На четвертом этапе оптимизации марочного портфеля маркетинговые действия направлены на то, чтобы высвободившиеся в результате ликвидации проблемных СТМ средства инвестировать в развитие оставшихся либо в создание новых СТМ.

Проведя этот процесс, ритейлер сможет пересмотреть структуру своего марочного портфеля, оценить эффективность собственных торговых марок, устранить «черный» список брендов и вложить дополнительные силы в развитие ключевых СТМ. Это позволит уточнить роль каждой из СТМ, добиться синергии от их использования, исключить марочный «каннибализм» и эффективно распределить ресурсы.

Оптимизация портфеля собственных торговых марок на микроуровне (подход С. Сторожевой). Реструктуризация портфеля СТМ с точки зрения стратегического подхода и взаимовлияния СТМ — это только один из аспектов оптимизации. Мы считаем, что следует обратить внимание и на ассортиментный ряд, вплоть до SKU.

На микроуровне анализ проводится исходя из продаж и рентабельности конкретной СТМ в ассортиментном ряду розничной компании.

Необходимо оговориться, что такая модель игнорирует качественные характеристики и стратегические роли СТМ в марочном портфеле и рассматривает лишь процедуру ликвидации СТМ, поэтому не может быть использована сама по себе. Ее необходимо дополнять другими инструментами (например, моделью структурного анализа портфеля марок Д. Аакера). Тем не менее оптимизация с точки зрения SKU может применяться для оценки ассортиментного ряда в рамках конкретной СТМ. В таком случае она способна показать, какие SKU собственной торговой марки ритейлера следует ликвидировать из-за низких экономических показателей — например, низкого уровня товарооборота, низкой нормы прибыли (рис. 4).

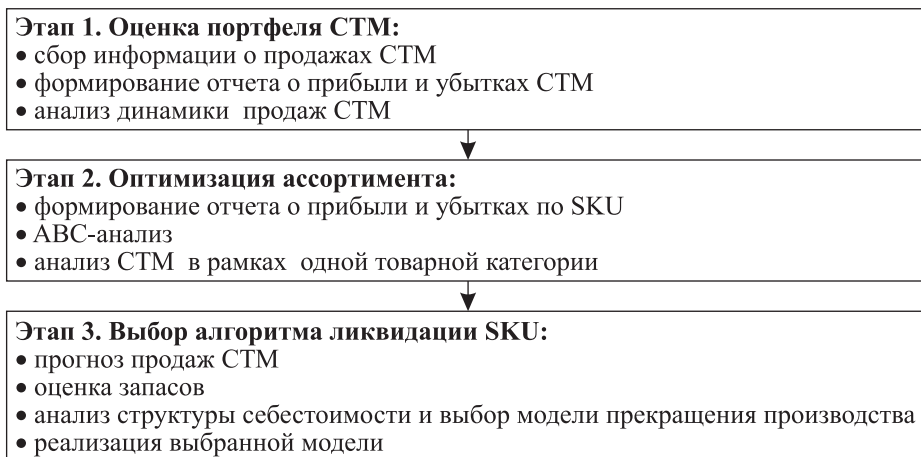


Рис. 4. Алгоритм оптимизации портфеля СТМ

Составлено по: [Сторожева, 2008, с. 26–32].

Процесс оптимизации портфеля СТМ на микроуровне подразделяется на три основных этапа, которые состоят из нескольких шагов [Сторожева, 2008, с. 26–32].

На первом этапе происходит выбор ключевых параметров оценки каждой из СТМ. Наибольший интерес представляют следующие характеристики [Сторожева, 2008, с. 28]:

- ♦ доля рынка;
- ♦ известность (наведенная и ненаведенная);
- ♦ отчет о прибыли и убытках каждой из СТМ.

Также часто выделяют такую характеристику, как уровень дистрибуции, однако с точки зрения оценки собственных торговых марок розничных сетей он не имеет никакого значения, поскольку уровень дистрибуции для таких брендов будет, с некоторыми оговорками, одним и тем же.

На втором этапе процедуры оптимизации ассортимента на уровне SKU следует провести детальный анализ прибыли и убытков по каждому SKU в динамике за последние годы. Товарные позиции, которые показывают отрицательные результаты, скорее всего, подлежат ликвидации. Рентабельность, близкая к нулевой, также относит SKU к зоне риска [Сторожева, 2008, с. 29]. Впрочем, наличие таких продуктов в портфеле СТМ может носить стратегический характер. Для ритейлера это может быть увеличение рыночной силы при переговорах с поставщиками национальных брендов или улучшение имиджа более прибыльных товарных позиций. Исходя из этого, решение следует принимать, основываясь не только на финансовых показателях, но и на более широком подходе к марочному портфелю с позиций долгосрочного его развития.

На этом этапе также необходимо провести АВС-анализ ассортимента². Важно использовать различные критерии, такие как объем продаж, прибыльность, товарный запас, и построить различные отчеты. Те SKU, которые попадают по различным критериям в группу С, подлежат ликвидации.

При оценке следует определить и устранить пересечения SKU разных брендов в портфеле компании. Если удастся определить, что различные СТМ предлагают товары со схожей ценой, упаковкой, вкусом, весом и т. п., то стоит избавиться от одного из них, чтобы избежать эффекта марочного «каннибализма».

На третьем этапе планируется вывод СТМ из ассортиментного портфеля ритейлера. Это болезненная процедура, связанная с финансовыми потерями в краткосрочном периоде, поэтому важно определить ее оптимальный сценарий. Сначала следует составить прогноз продаж ликвидируемых позиций с учетом сезонности спроса и понижающих коэффициентов и учесть то, что затраты тоже будут снижаться. Далее необходимо оценить запасы готовой продукции на складе и на местах продаж как в натуральном, так и в денежном выражении. Если окажется, что запасов хватит на удовлетворение прогнозируемого спроса на период вывода товара с рынка, то следует немедленно приостанавливать производство [Сторожева, 2008, с. 30].

ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПОРТФЕЛЯ СТМ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «ЛЕНТА» НА ОСНОВЕ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ

Розничная сеть «Лента». В 2010 г., согласно данным исследовательской компании INFOnline, розничная сеть «Лента» по объему продаж занимала третье место в Санкт-Петербурге, завоевав 10,5% рынка. Она уступила только X5 Retail Group (22,5%) и «О'Кей» (около 15%) [Шамакина, 2011]. «Лента» относится к числу лидеров среди отечественных розничных компаний, работая сразу в нескольких форматах: гипермаркет, Cash&Carry и дискаунтер. Одной из основ и одновременно предпосылок для создания портфеля СТМ является сильный бренд сети. «Лента» в полной мере соответствует данному критерию. Согласно исследованию Work Line, средний уровень знания бренда «Лента» в городах присутствия составляет 91%. Причем в Санкт-Петербурге спонтанная узнаваемость марки розничного бренда находится на уровне 66%, а наведенная — 98% [Лента в цифрах...].

² АВС-анализ — наиболее распространенный метод исследования, способствующий оптимизации ассортимента в розничной торговле. АВС-анализ применительно к формированию торгового ассортимента означает, что 20% товаров приносят 80% дохода и, наоборот, оставшиеся 4/5 товаров — только 20%. В результате появляется возможность определить 20% наиболее доходных товаров.

Еще одним условием, необходимым для успешного запуска собственных марок, является доверие к розничному бренду «Лента», а также лояльность ему. Это гарантирует окупаемость инвестиций в СТМ «Ленты»: потребители готовы приобретать только те товары, которым они доверяют в достаточной степени и покупкой которых они удовлетворены. Так, по данным телефонных опросов, проведенных независимой исследовательской компанией Work Line весной 2009 г., были получены следующие сведения:

- ♦ примерно 62% покупателей считают, что «Лента» дает заметную экономию. В Санкт-Петербурге 72% респондентов были согласны с этим утверждением;
- ♦ в среднем по стране 83% респондентов из числа покупателей в целом удовлетворены «Лентой», а 72% готовы рекомендовать ее. В Санкт-Петербурге эти показатели находятся на уровне 77 и 61% соответственно.

Респондентов в этой розничной сети привлекает возможность выгодно совершать покупки. По данным исследовательских компаний «Мир Продовольствия» и Mix Research, стоимость покупательской корзины в «Ленте» в среднем на 19% дешевле, чем у ближайшего конкурента, по Санкт-Петербургу — на 10% (рис. 5).

Таким образом, можно судить о том, что «Лента» является узнаваемым брендом и многие из ее клиентов проявляют высокую лояльность. Следовательно, розничная компания удовлетворяет не только предпосылкам снижения себестоимости, но и требованию, необходимому для успешного запуска СТМ.

Структура портфеля СТМ розничной сети «Лента». Розничная сеть «Лента» активно занимается брендингом товаров под СТМ. В ассортименте сети более 700 наименований продовольственных товаров: хлебобулочные и кондитерские изделия, замороженные полуфабрикаты, печенье, кофе, подсолнечное масло, молочные продукты, колбасные изделия и другие товары под марками:

- ♦ «365 дней» — самая низкая цена среди всех аналогов на рынке региона при стабильном контролируемом качестве продукта;
- ♦ «Лента» относится к среднему ценовому сегменту — ее цена ниже национального лидера продаж при таких же потребительских свойствах;
- ♦ Dolce Albergo — кондитерские изделия в средней ценовой категории.

Также в ассортименте «Ленты» представлено более 1000 наименований непродовольственных товаров, изготовленных по специальному заказу ритейлера: одежда и обувь, автотовары, бытовая химия, товары для садоводства, канцелярия, бытовая техника:

- ♦ «365 дней» и «Лента»; Home Club — товары для дома, домашний текстиль в среднем ценовом сегменте;
- ♦ Giardino Club — товары среднего ценового сегмента для сада и дачи;
- ♦ Lentel — техника для дома [Частная торговая марка].

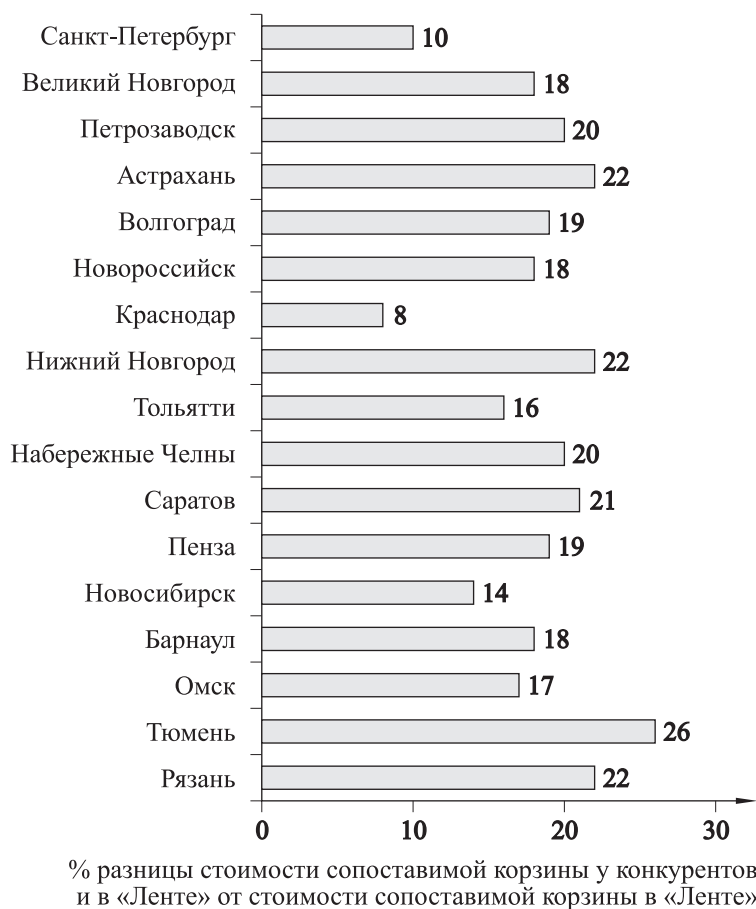


Рис. 5. Разница стоимости сопоставимой корзины товаров в сети «Лента» и у ее конкурентов, 2010 г.

Источник: [Лента в цифрах...].

Зонтичные марки «365 дней» и «Лента» являются ключевыми СТМ в марочном портфеле сети «Лента».

- ♦ СТМ «365 дней» — это продукция стабильного контролируемого качества по цене, являющейся одной из самых низких в регионе [Лента]. Это группа бюджетных СТМ. Они ориентированы на эко-

номного покупателя, предоставляя существенную разницу в цене по сравнению с брендами производителя. Данная зонтичная СТМ ритейлера направлена на противодействие дешевым традиционным брендам производителей и обеспечение присутствия ритейлера в нижнем ценовом сегменте рынка. Она позволяет эффективно переманивать покупателей, для которых важна цена.

- ♦ «Лента» — одноименная зонтичная СТМ среднего ценового сегмента. Качество продукции под названной СТМ полностью соответствует потребительским свойствам ведущих брендов производителей, но цена — существенно ниже. Ее позиционирование совпадает с имиджем самой сети — большая экономия при сравнительно высоком качестве. В портфеле ритейлера эта торговая марка доминирует и выступает отправной точкой при создании других СТМ. Иными словами, она является стратегической СТМ в марочном портфеле «Ленты».

Можно представить позиционирование СТМ в марочном портфеле «Ленты» с помощью позиционной карты. Для ее составления мы выделили три критерия:

- ♦ ценовой сегмент;
- ♦ воспринимаемое качество относительно национальных брендов производителей;
- ♦ относительная значимость СТМ в марочном портфеле «Ленты».

«Значимость» условно показана размером кругов, которым каждая из СТМ отмечена на карте, и обозначает вклад (относительную рыночную долю, стратегическое значение) в формирование эффективного портфеля СТМ «Ленты» (рис. 6).

Если рассмотреть ассортиментный портфель СТМ «Ленты» с точки зрения переменных сегментирования, то можно прийти к выводу о том, что ключевая маркетинговая стратегия — это сегментирование по цене. «365 дней» представляет нижний ценовой сегмент, «Лента» и Dolce Albero — средний. Марки непродовольственной товарной категории также присутствуют в различных ценовых сегментах: Lentel — в нижнем, Home Club и Giardino Club — в «среднем плюс». Планируемый руководством розничной компании «Лента» вывод на рынок торговой марки премиального сегмента, необходимого для полноценной реализации данной стратегии, был отложен на неопределенный срок.

Тем не менее указанные СТМ идеально вписываются в стратегию позиционирования самой «Ленты», которая отражается в корпоративном слогане «Экономия в каждой покупке. Всегда». Выпуск СТМ в совокупности с большим размером сети позволяют делать ставку на оборот, снижая торговую наценку, а следовательно, и цену товара, и вызывать у поку-

пателя ассоциации с относительно низкими ценами на всю продукцию, продаваемую в магазинах «Лента». Решение о выходе СТМ в ту или иную товарную категорию в компании принимается после тщательного анализа исследований и собственных данных по продажам. В данный момент основной критерий — оборачиваемость продукции, которая позволила бы окупить низкую торговую наценку.

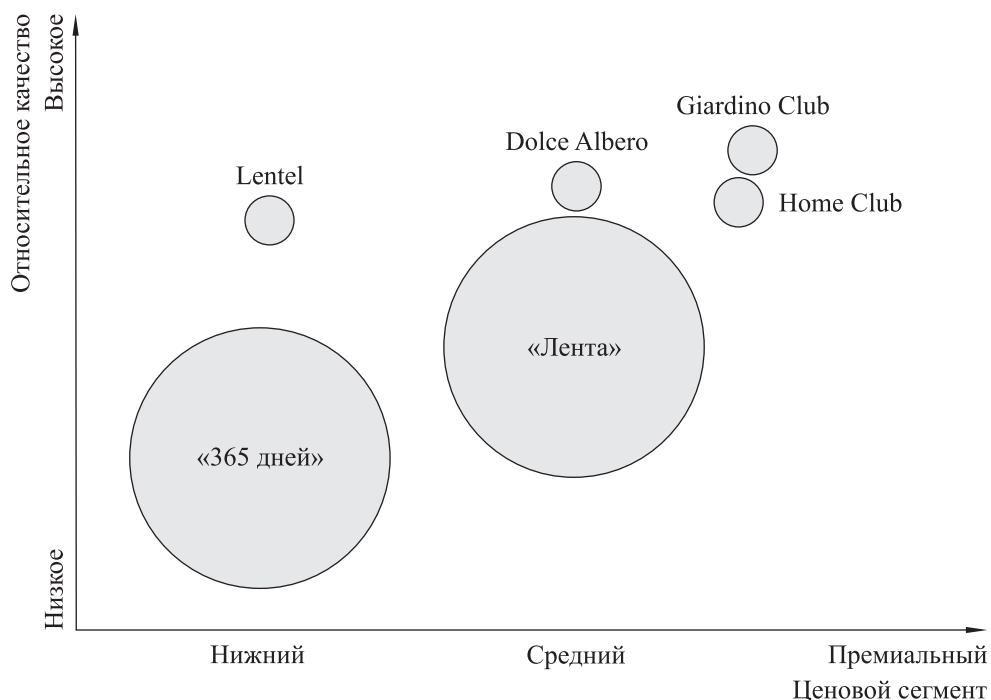


Рис. 6. Карта позиционирования СТМ в ассортиментном портфеле «Ленты»

В условиях финансового кризиса потребление товаров под собственными марками сетей растет, поскольку покупатели начинают экономить на большинстве продуктов питания и, значит, отдавать предпочтения более экономичным предложениям ритейлера [Кумар, Стенкамп, 2008, с. 32]. Поэтому в текущих условиях стратегия ценовой сегментации с ориентацией на нижний ценовой сегмент выглядит вполне оправданной.

Вместе с тем «Лента» некоторое время назад начала сегментацию ассортимента СТМ по товарным категориям. Примером тому служит включение в ассортимент товаров для дачи Giardino Club, бытовой техники Lentel, товаров для дома Home Club и кондитерских изделий Dolce Albero.

По информации сотрудников компании, развитие СТМ «Ленты» должно было пройти в три этапа: сначала должен был быть охвачен нижний

ценовой сегмент с помощью марки «365 дней», затем — средний сегмент с СТМ «Лента», а на третьем этапе планировался запуск премиальных СТМ в ряде товарных категорий. Но из-за начавшегося экономического кризиса ритейлер был вынужден свернуть реализацию программы по запуску премиальных СТМ.

Таким образом, в портфеле СТМ «Ленты» отсутствуют премиальные СТМ, запуск которых отложен на неопределенное время. Кроме того, «Лента» не столь активно, как мы считаем, развивает СТМ-имитаторы, которые были бы конкурентами для определенных традиционных брендов производителей. Это означает, что компания не в полной мере использует одну из стратегий быстрого и безболезненного роста доли собственных торговых марок и теряет часть своего конкурентного преимущества при переговорах с производителями таких товаров.

Собственные торговые марки торговой сети «Лента» охватывают широкий ассортиментный ряд. В нем представлено более 700 различных продовольственных и около 1 тыс. — непродовольственных товарных единиц [Лента]. Среди продовольственной продукции можно выделить алкогольные и безалкогольные напитки, бакалейные товары, выпечку, гастрономические товары, кондитерские изделия. Среди непродовольственных — автотовары, бытовую технику, бытовую химию, косметику, сезонные товары, товары для дачи, товары для дома, товары для животных.

В 2012 г. розничная сеть «Лента» готова предложить покупателям новые товары под СТМ: сыр, молочную продукцию, жевательный мармелад и рыбные консервы, креветки и замороженную рыбу. В непродовольственном направлении «Лента» планирует сконцентрировать основные усилия на увеличении доли товаров для дома и для дачи. Помимо этого, планируется выход в категорию товаров для детей и запуск новой коллекции одежды в стиле casual [Лента]. «Лента» намерена вернуться к выпуску товаров под СТМ в категории «одежда» — по всей видимости, это произошло из-за переосмысления стратегии брендинга товаров под маркой Maglietta Club.

Использование модели структурного анализа Д. Аакера для формирования портфеля СТМ сети «Лента». Попытаемся адаптировать модель структурного анализа портфеля торговых марок, предложенную Д. Аакером, для структурирования портфеля СТМ ритейлера «Лента» (рис. 7).

Роли в товарном предложении. В первую очередь здесь выделяется мастер-бренд ритейлера — «Лента». Его основное позиционирование — предоставление качественных товаров по низким ценам. Мастер-бренд в данном случае выступает и в качестве побуждающего бренда, который способствует увеличению покупок под собственными торговыми марками компании. Он оказывает поддержку другим СТМ либо прямо (упомина-

ние на упаковке), либо косвенно (выделение в каталоге и на торговых полках).

Все СТМ ритейлера можно отнести к зонтичным СТМ, охватывающим одну или несколько товарных категорий. Наиболее широкое категориальное расширение характерно для марок «Лента» и «365 дней». Для тех товарных категорий, которые невозможно охватить дальнейшим расширением этих СТМ, компания создает индивидуальные марки, т. е. СТМ, название которых не совпадает с именем ритейлера.

Структура портфеля СТМ характеризует товарные категории, в которых представлены СТМ ритейлера. Как отмечалось, некоторые СТМ проникают в значительное число товарных категорий, тогда как другие (Lentel, Dolce Albero, Giardino Club, Home Club) относятся только к одному виду продукции.



Рис. 7. Основные направления структурного анализа портфеля СТМ сети «Лента»
Составлено по: [Аакер, 2008, с. 29].

Портфельные роли СТМ — это взаимоотношения СТМ между собой внутри марочного портфеля. Собственная торговая марка «Лента» выступает в качестве стратегического СТМ, поскольку ее название совпадает с именем всей сети и она имеет наибольшее влияние на имидж компании. В настоящее время марка «365 дней» играет роль фланговой зонтичной марки, которая присутствует в нижнем ценовом сегменте для увеличения объема продаж и повышения рыночной силы при переговорах с поставщиками. Она оказывает влияние на повышение привлекательности стратегической СТМ «Лента», поскольку в данном случае воспринимается как более качественная. Это имеет и рыночное значение: покупатели сравнивают дешевые бренды производителей не с «Лентой», а с зонтичной СТМ «365 дней», что опять же очерчивает круг конкурентов основной марки.

Остальные собственные торговые марки торговой сети «Лента» можно отнести к категории нишевых/фланговых СТМ. Они представлены в тех товарных категориях, где собственные торговые марки «365 дней» и «Лента» не смогли бы добиться значительных успехов, поскольку их позиционирование отличается от ценностей, характерных для этих товаров. Таким образом, Lentel представлена в категории бытовой техники, Dolce Albero — кондитерских изделий, Giardino Club — товаров для дачи, Home Club — товаров для дома. Вместе взятые, они проникают в товарные категории, которые прежде не были охвачены «Лентой», увеличивают ассортиментное предложение ритейлера и усиливает его рыночную власть на переговорах с поставщиками.

Структура портфеля СТМ определяется основными переменными сегментации собственных торговых марок. Кумар и Стенкамп выделяют следующие критерии: по цене, по товарной категории и по типу потребительской выгоды [Кумар, Стенкамп, 2008, с. 32]. «Лента» использует первые две переменные. В нижнем ценовом сегменте находятся марки «365 дней», все остальные СТМ розничной компании расположены в среднем сегменте. Кроме того, «Лента» осуществляет логическое разделение портфеля по критерию «товарная категория», что в первую очередь относится к СТМ Lentel, Giardino Club, Home Club и Dolce Albero. Розничная сеть «Лента» на сегодняшний день отложила запуск инновационных СТМ, которые основывались бы на различных потребительских выгодах, поскольку это требует определенного опыта в использовании собственных торговых марок.

С точки зрения *графики портфеля* «Лента» выбирает цветовые и графические решения, которые совпадают с ее общей стратегией в области товарного брендинга. Каждая из СТМ выделена собственным логотипом, применяемом по всей товарной категории, в которой непосредственно представлена собственная торговая марка ритейлера. Одноименная СТМ «Лента» использует цвета и логотип самой сети, что лишний раз подтверж-

дает ее стратегическое значение в портфеле компании. Впрочем, встречается и исполнение логотипа компании в желто-красных цветах. СТМ «365 дней», напротив, окрашена в красный и белый цвета, что визуально отличает ее от желто-синего оформления мастер-бренда. Графика марки Dolce Albero отличается от всех остальных СТМ в портфеле компании. Светло-коричневый фон и стильное начертание логотипа направлены на создание премиальных ассоциаций у потребителя (рис. 8). Что касается товаров под СТМ Lentel, Giardino Club и Home Club, то их отличает неброское исполнение упаковки. Розничная сеть «Лента» выделяет их в торговых залах специальными ценниками и указателями, но это не имеет прямого отношения к графике портфеля.



Рис. 8. Примеры упаковок товаров под марками «365 дней», «Лента» и Dolce Albero
Источник: [Каталог продовольственных товаров «Ленты»].

Таким образом, собственные торговые марки сети «Лента» хорошо выстроены с учетом архитектуры и портфеля СТМ. После реструктуризации портфель СТМ сети «Лента» стал выглядеть более сбалансированным, где каждая СТМ выполняет строго отведенные ей роли в товарном предложении и в самом марочном портфеле.

Применение макромоделей Н. Кумара и микромоделей С. Сторожевой для формирования сбалансированного портфеля СТМ сети «Лента». Предложенные рекомендации по управлению портфелем сети «Лента» могут быть рассмотрены в рамках подхода Н. Кумара, который выделил несколько этапов последовательной реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности брендов компании. Если адаптировать предложенную модель оптимизации бренда к условиям розничного бизнеса, то последовательность действий, необходимых для реструктуризации портфеля СТМ сети «Лента», может быть представлена рис. 9.

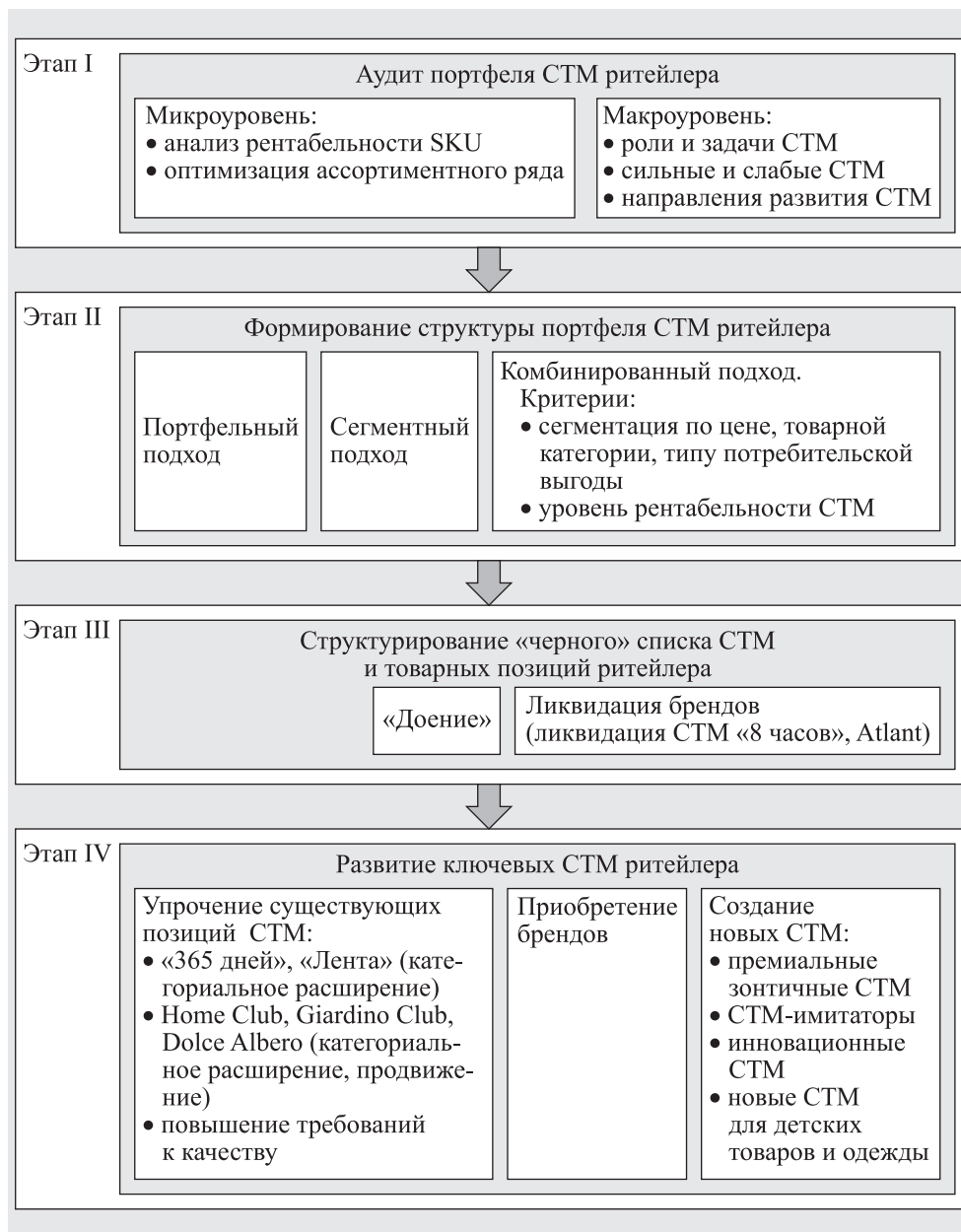


Рис. 9. Этапы реструктуризации портфеля СТМ сети «Лента»

Составлено по: [Сторожева, 2008, с. 28–32; Kumar, 2003, р. 86–96].

Мы считаем, что модель Кумара, которая рассматривает процесс реструктуризации марочного портфеля на макроуровне, целесообразно до-

полнить моделью Сторожевой, предлагающей алгоритм оптимизации марочного портфеля на уровне ассортиментных позиций. Таким образом, использование модели Сторожевой позволяет провести аудит марочного портфеля на первоначальном этапе формирования сбалансированного портфеля СТМ не только на макро-, но и на микроуровне.

На первом этапе формирования сбалансированного марочного портфеля СТМ с использованием модели Н. Кумара необходимо провести его аудит. На макроуровне следует проанализировать структуру портфеля розничной сети «Лента». Для этого ритейлеру необходимо изучить характер взаимодействия собственных марок в рамках его марочного портфеля, выявить их роли в осуществлении общей стратегии брендинга розничной сети «Лента».

Осуществляя аудит портфеля СТМ на микроуровне (уровне ассортиментных позиций), розничной компании «Лента» следует составить отчет о прибылях и убытках для каждого из SKU, провести ABC-анализ, выявить те из SKU, финансовая экономическая эффективность (рентабельность) которых не отвечает ожиданиям, а также проанализировать возможность ликвидации этих товарных позиций. Это может привести к дополнительным расходам, связанным с затратами по мониторингу рыночной силы собственных марок, тем не менее позволит выявить нерентабельные СТМ.

Помимо этого, необходимо провести аудит ассортимента марок «365 дней» и «Лента», которые покрывают значительную долю товарных категорий. Задача такого анализа — выявление наличия схожих товарных позиций и нахождение оптимального количества SKU для каждой товарной категории. Розничная сеть «Лента» должна провести анализ продаж по тем товарным категориям, в которых ее различные СТМ пересекаются (обслуживают одни и те же сегменты) с целью выявления вероятного эффекта марочного «каннибализма». Например, компания планирует выпустить креветки и замороженную рыбу под марками «365 дней» и «Лента». Такое решение неминуемо вызовет у покупателей затруднение при выборе и увеличит затраты на товарный брендинг этих СТМ в рамках одной товарной категории.

Следует также провести качественное маркетинговое исследование потребительских предпочтений: оно должно ответить на вопрос о том, как подразделяются группы покупателей, предпочитающих эти СТМ, а также какова их чувствительность к акциям ценового стимулирования. На основе полученной информации можно будет делать выводы о необходимости реструктуризации этих СТМ по товарным категориям и возможности проведения акций ценового стимулирования без ущерба для общего объема продаж.

На втором этапе формирования сбалансированного портфеля СТМ сети «Лента» необходимо использовать портфельный, сегментный или комбинированный подходы для того, чтобы сформировать «черный» список СТМ ритейлера. Мы считаем, что целесообразен комбинированный подход, использование которого позволит компании оставить в марочном портфеле те СТМ, которые охватывают большое число сегментов потребительского рынка и обеспечивают значительный товарооборот или высокую норму прибыли.

В этой связи розничной сети «Лента» следует разработать *несколько зонтичных СТМ* в смежных товарных категориях или в тех товарных категориях, в которых покупателем движут одинаковые мотивы и ценности (особенно — премиальные товары). В таком случае облегчается продвижение различных марок, управление портфелем СТМ и создается предпосылка для формирования целостного образа магазина «Лента». В данный момент ритейлер возвращается к стратегии формирования зонтичных СТМ в категории непродовольственных товаров, однако ему стоит также понять, имеет ли смысл вывести определенные непродовольственные товарные категории из-под марок «365 дней» и «Лента».

На третьем этапе реструктуризации марочного портфеля ритейлеру требуется выяснить, каким образом поступать с СТМ, попавшими в «черный» список. Возможны следующие решения:

- ♦ «доение» СТМ;
- ♦ ликвидация СТМ.

Некоторые из тех СТМ, которые ритейлер «Лента» может ликвидировать, способны по-прежнему пользоваться популярностью у потребителей. В этом случае компания может начать «доить» эти СТМ, жертвуя ростом продаж ради прибыли. В результате ритейлер сворачивает маркетинговую поддержку таких СТМ, ограничиваясь минимальными инвестициями, — только для того, чтобы марки продолжали продаваться. Когда объемы продаж СТМ сокращаются, ритейлер «Лента», получив от них максимальную прибыль, может впоследствии от них окончательно отказаться.

Если СТМ непопулярна и находится на стадии спада своего жизненного цикла, целесообразно ее не реанимировать, а вывести из марочного портфеля. Так, в 2010 г. «Лента» приняла решение о выводе из своего ассортимента таких СТМ, как Maglietta Club (одежда), «8 часов» (канцелярские товары), Atlant (галантерея). При этом серьезной проблемой для сети стало сохранение на определенный промежуток времени потребителей, проявлявших лояльность к этим СТМ.

На четвертом этапе формирования сбалансированного портфеля СТМ розничной сети «Лента» предстоит работа по упрочению существующих рыночных позиций и созданию новых СТМ.

Оптимизация портфеля СТМ предоставляет целый ряд возможностей для усиления оставшихся СТМ. Розничная сеть «Лента» может инвестировать дополнительные средства в эффективное развитие СТМ, что позволит усилить их заметность на рынке, повысить качество этих товаров и усилить лояльность к СТМ и бренду самой сети.

Относительно упрочения позиций СТМ целесообразно высказать следующие рекомендации. Во-первых, розничной сети «Лента» следует продолжить *категориальное расширение СТМ*. Для марок «365 дней» и «Лента» удачным решением может стать выход в категории фасованных мясopодуKтоB и рыбной консервации. На данный момент розничная сеть способна тщательно отслеживать качество этой продукции, что является гарантом успешного выхода СТМ в эти товарные категории.

СТМ Dolce Albero, которая представляет кондитерские изделия, может использовать свою зонтичную марку для выпуска печенья, сладостей и бакалейных товаров в премиальном или среднем ценовом сегментах. Марки Home Club и Giardino Club должны расширить свое присутствие на полках и предлагать потребителям больший выбор товаров, которые схожи с их ключевыми ценностями. СТМ Home Club может быть дополнен товарами для уюта и интерьера, а Giardino Club — большим разнообразием продукции для сада и огорода.

Во-вторых, необходимо ужесточить *требования к качеству продукции*, поставляемой под СТМ ритейлера поставщиком. В первую очередь это касается решения поставок товара под СТМ ритейлера. Решению этой задачи способна помочь уже хорошо налаженная в розничной сети «Лента» система контроля качества товаров под СТМ.

«Лента» предъявляет очень строгие требования к качеству продаваемых товаров. Любая продукция попадает на полки гипермаркетов сети «Лента» только после жесткого отбора и двухуровневой системы контроля [Система контроля качества]:

- ♦ на стадии проведения переговоров с поставщиками специалисты отбирают товары, которые могут быть введены в ассортимент гипермаркетов «Лента», и проверяют продукцию на соответствие требованиям законодательных и нормативных документов;
- ♦ после выпуска регулярно проверяется качество товара под СТМ (срок годности, характеристики, товарный вид, условия хранения) непосредственно в магазинах сети. Если инспектор выявляет нарушения, товар снимается с продажи и возвращается поставщику.

В-третьих, «Ленте» необходимо более активно заниматься *продвижением марок с низкой узнаваемостью*. Согласно внутренней информации сети «Лента», уровень наведенной осведомленности таких марок, как Home Club,

Giardino Club, Lentel и Dolce Albero, крайне низок. В условиях ограниченного маркетингового бюджета на поддержку СТМ с помощью рекламы в СМИ наиболее действенным инструментом маркетинговых коммуникаций продвижения СТМ может стать мерчандайзинг: продвижение внутри магазина, реклама в каталогах, акции стимулирования продаж, эффективное расположение товаров под СТМ на торговых полках.

В-четвертых, следует осуществлять рестайлинг некоторых СТМ ритейлера в связи с моральным устареванием последних. Модернизация облика товара с помощью дизайна избавляет ритейлера от вложения значительных инвестиций при его последующем выведении на рынок. Улучшив дизайн за счет незначительных косметических изменений (например, изменив цвет и форму упаковки), ритейлер придает марочному товару «свежий», обновленный вид, который притягивает внимание потребителей.

Розничная сеть «Лента» может не только инвестировать дополнительные средства в эффективное развитие оставшихся СТМ после проведенной «чистки» марочного портфеля, но и пополнить ассортиментный портфель новыми СТМ. Для этого, как мы считаем, необходимо выполнить ряд задач.

Во-первых, целесообразно создать новую марку в премиальном сегменте. Разработка стратегии брендинга в данном случае должна начинаться с качественных исследований, призванных ответить на следующие вопросы:

- ♦ в каких товарных категориях следует осуществлять запуск СТМ;
- ♦ какие предоставляемые ценности (дополнительные выгоды) СТМ оправдают ее ценовую премию;
- ♦ как позиционировать марку относительно традиционных брендов производителей в рамках товарной категории;
- ♦ как позиционировать марку относительно имиджа сети и других ее СТМ?

Последний вопрос является особенно сложным. Традиционно ритейлер предлагает своим покупателям самые низкие цены. Как можно оправдать появление в портфеле «Ленты» СТМ премиального сегмента? Для того чтобы имидж сети и позиционирование высококласной премиальной марки не противоречили друг другу, «Ленте», вероятно, следует продолжать акцентировать внимание покупателя на том, что даже товары под премиальной СТМ дешевле аналогичных товаров под национальными брендами производителей, т. е. доносить до покупателей ключевые ценности позиционирования ритейлера «Лента» — «Экономия в каждой покупке!». Таким образом, ритейлер откроет сегмент премиальных марок для тех покупателей, которые прежде предпочитали средний ценовой сегмент, что не пойдет вразрез с общей стратегией сети.

Во-вторых, портфель СТМ должен еще больше расширяться за счет так называемых *СТМ-имитаторов*. Это приведет к увеличению объема продаж товаров под этими торговыми марками, а следовательно, и к росту рентабельности розничной сети. Потенциальными товарными категориями для запуска таких СТМ могут стать, например, безалкогольные напитки, бакалейная продукция, кондитерские изделия, готовые завтраки, стиральные порошки и бытовая химия, т. е. те товарные категории, в которых присутствует значительное число сильных национальных брендов.

В-третьих, в ряде товарных категорий ритейлеру «Лента» целесообразно создать СТМ в новых (пока не освоенных ею) товарных категориях. Речь идет в первую очередь о запуске новой СТМ в товарной категории «товары для детей» и «повседневная одежда». Что касается последней, то у «Ленты» уже был опыт неудачного запуска товаров под СТМ *Maglietta Club* в этой товарной категории. Возможно, следует тщательнее подходить к разработке мероприятий брендинга товаров под СТМ, учитывая специфику работы в этой товарной категории, акцентируя внимание не только на функциональных, но и на эмоциональных и символических выгодах потребителя.

В-четвертых, возможен запуск и инновационных СТМ, предлагающих покупателям дополнительные выгоды. Для этого стоит выделить тренды, которые доминируют в последнее время в покупательском поведении. Так, в последнее время в России растет сегмент покупателей, проповедующих здоровый образ жизни. «Лента» могла бы предложить данному сегменту покупателей новые СТМ, удовлетворяющие их потребность в экологически чистой продукции. Это продукты органического происхождения, выращенные без добавления химических удобрений и пестицидов.

Компания «Лента» начала разработку своего портфеля СТМ несколько лет назад. Сейчас можно с уверенностью говорить о том, что собственные торговые марки нижнего («365 дней») и среднего («Лента») ценовых сегментов добились значительного успеха и создали надежную основу для дальнейшего развития стратегии СТМ ритейлера. Тем не менее существует немало перспективных направлений развития данной торговой сети.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для формирования сбалансированного портфеля СТМ розничной компании необходимо использовать методологические подходы, направленные на обеспечение эффективного взаимодействия всех СТМ в рамках ее марочного портфеля. Мы считаем, что для решения этой задачи необходимо использовать модель структурного анализа марочного портфеля Д. Аакера и модели оптимизации марочного портфеля Н. Кумара и С. Сторожевой. Применение данных моделей, подкрепленных предвари-

тельным проведением маркетинговых исследований по поводу восприятия потребителями СТМ сети «Лента», позволит розничной сети сформировать более сбалансированную структуру портфеля СТМ и извлечь из этого серьезные выгоды.

Во-первых, правильно сформированный портфель СТМ ритейлера дает возможность *избежать «каннибализма»* между СТМ. В результате снижается риск обострения конкуренции между СТМ внутри марочного портфеля сети «Лента» и, как следствие, вероятность потери прибыли.

Во-вторых, тщательно проведенный анализ портфельных ролей СТМ сети «Лента» позволит *точно распределить денежные ресурсы* на их развитие. Если же финансовая поддержка будет осуществляться только по принципу приносимой СТМ прибыли, то это может привести к тому, что стратегические СТМ, обладающие высокими темпами роста, но еще невысокой рыночной долей, будут аккумулировать незначительные денежные средства на свою поддержку.

В-третьих, сбалансированный портфель сети «Лента» обеспечивает *синергетический эффект от взаимодействия СТМ* благодаря оптимизации их ролей в различных товарно-рыночных контекстах, что приводит к эффективности функционирования всей совокупности СТМ. Получаемая синергия взаимосвязанных СТМ, их линейные и категориальные расширения дают возможность розничной сети «Лента» результативно использовать основные активы марочного капитала системы СТМ, что приводит к росту стоимости портфеля СТМ.

В-четвертых, правильно сформированная архитектура СТМ является основой *будущего развития портфеля СТМ* розничной сети «Лента». Она позволяет эффективно выстраивать взаимоотношения СТМ на долгосрочную перспективу.

Таким образом, умело выстроенная архитектура и сбалансированный портфель СТМ являются залогом успешного развития розничной сети «Лента» в долгосрочной перспективе.

Литература

- Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Издат. дом. Гребенникова, 2003.
- Аакер Д. Стратегия управления портфелем брендов. М.: Эксмо, 2008.
- Богомолова Л., Старов С., Сумбаева А. Проблемы исследования факторов, влияющих на восприятие российскими потребителями собственных торговых марок-имитаторов розничных сетей // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2011. Вып. 3. С. 96–124.
- Капферер Ж.-Н. Торговые марки: Испытание практикой. М.: ИНФРА-М, 2002.
- Каталог продовольственных товаров «Ленты» // Лента. 2011. 5 мая. URL: <http://www.lenta.com> (дата обращения: 16.12.2011).

- Келлер К. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. М.: Вильямс, 2005.
- Кумар Н., Стенкамн Я.-Б. Марки торговых сетей, новые конкуренты традиционных брендов. М.: Альпина Бизнес Букс. 2008.
- Лента в цифрах // Лента. URL: <http://www.lenta.com/index.php?path=node/1255#pers> (дата обращения: 16.12.2011).
- Лента. URL: <http://www.lenta.com> (дата обращения: 16.12.2011).
- Силаков А. В., Иващенко Н. С. Выбор структуры товарного портфеля предприятия на основе анализа его сбалансированности // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 71–87.
- Система контроля качества // Лента. URL: <http://www.lenta.com/index.php?path=node/104> (дата обращения: 16.12.2011).
- Сторожева Н. Е. Методология оптимизации портфеля брендов в сфере FMCG // Бренд-менеджмент. 2008. № 1(38) С. 26–32.
- Частная торговая марка // Лента. URL: <http://www.lenta.com/index.php?path=node/1571> (дата обращения: 16.12.2011)
- Шамакина К. «Дикси» в Петербурге станет больше // Деловой Петербург. 2011. 4 февраля. URL: <http://dp.ru/100ap1/> (дата обращения: 16.12.2011).
- Barwise P., Robertson T. Brand Portfolios // European Management Journal. 1992. Vol. 10. N 3. P. 277–285.
- Dacin P. A., Smith D. C. The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions // Journal of Marketing Research. 1994. Vol. 31. N 2. P. 229–242.
- De Chernatony L., Drury S., Segal-Horn S. Identifying and Sustaining Services Brands' Values // Journal of Marketing Communications. 2004. Vol. 10. N 2. P. 73–94.
- DelVecchio D. Moving Beyond Fit: The Role of Brand Portfolio Characteristics in Consumer Evaluations of Brand Reliability // Journal of Product & Brand Management. 2000. Vol. 9. N 7. P. 457–471.
- Hill S., Ettenson R., Tyson D. Achieving the Ideal Brand Portfolio // Sloan Management Review. 2005. Vol. 46 N 2. P. 85–90.
- Kapferer J. N. Re marques, Les Editions D'Organisation. Paris, 2000.
- Keller K. Strategic Brand Management. N. Y., 1998.
- Kumar N. Kill a Brand, Keep a Customer // Harvard Business Review. 2003. Vol. 81. December. N. 12. P. 86–96.
- Riezebos B. Brand Management, a Theoretical and Practical Approach. Harlow: Prentice-Hall, 2003.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Aaker D. Sozdanie sil'nykh brendov. M.: Izdat. dom. Grebennikova, 2003.
- Aaker D. Strategiya upravleniya portfelem brendov. M.: Eksmo, 2008.
- Bogomolova L., Starov S., Sumbaeva A. Problemy issledovaniya faktorov, vliyayushhikh na vospriyatie rossijskimi potrebitelyami sobstvennykh torgovykh marok-imitatorov roznichnykh setej // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2011. Vyp. 3. S. 96–124.

- Kapferer Zh.-N.* Torgovye marki: Ispytanie praktikoj. M.: INFRA-M, 2002.
- Katalog prodovol'stvennykh tovarov «Lenty»* // Lenta. 2011. 5 maya. URL: <http://www.lenta.com> (data obrashheniya: 16.12.2011).
- Keller K.* Strategicheskij brend-menedzhment: sozдание, otsenka i upravlenie marochnym kapitalom. M.: Vil'yams, 2005.
- Kumar N., Stenkamp Ya.-B.* Marki torgovykh setej, novye konkurenty traditsionnykh brendov. M.: Al'pina Biznes Buks. 2008.
- Lenta v tsifrakh* // Lenta. URL: <http://www.lenta.com/index.php?path=node/1255#pers> (data obrashheniya: 16.12.2011).
- Lenta.* URL: <http://www.lenta.com> (data obrashheniya: 16.12.2011).
- Silakov A. V., Ivashhenko N. S.* Vybory struktury tovarnogo portfelya predpriyatiya na osnove analiza ego sbalansirovannosti // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2004. № 6. S. 71–87.
- Sistema kontrolya kachestva* // Lenta. URL: <http://www.lenta.com/index.php?path=node/104> (data obrashheniya: 16.12.2011).
- Storozheva N. E.* Metodologiya optimizatsii portfelya brendov v sfere FMCG // Brend-menedzhment. 2008. № 1(38) S. 26–32.
- Chastnaya trgovaya marka* // Lenta. URL: <http://www.lenta.com/index.php?path=node/1571> (data obrashheniya: 16.12.2011).
- Shamakina K.* «Diksi» v Peterburge stanet bol'she // Delovoy Peterburg. 2011. 4 fevralya. URL: <http://dp.ru/100ap1/> (data obrashheniya: 16.12.2011).

Статья поступила в редакцию 30 января 2012 г.