

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

А. Л. Загорский¹, С. А. Старов¹, И. В. Гладких¹

ФОРМИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА БРЕНДИНГ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРК РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

Реализация мероприятий по созданию и продвижению собственной торговой марки (СТМ) нередко требует значительных затрат ресурсов (финансовых, материальных, трудовых), а следовательно, и тщательно-го анализа расходов на формирование и развитие СТМ розничной сети. Становится очевидной необходимость убедительной классификации затрат на брендинг СТМ розничной сети, опирающейся на обоснованную характеристику этапов брендинга и категорий затрат на брендинг СТМ розничных сетей. Указанные задачи предполагают установление существа самого брендинга, его структуры как бизнес-процесса и функциональной специфики его отдельных звеньев. Авторы дополняют методологическую традицию использования в подобной ситуации функционального подхода все более востребованным в исследованиях в области менеджмента процессным подходом. Как результат комбинирования функционального и процессного подходов предлагается типология этапов брендинга и категорий затрат на брендинг СТМ розничных сетей, а также представление о брендинге СТМ как о целостном и целенаправленном процессе создания, вывода на рынок и упрочения СТМ сети розничной торговли.

Ключевые слова: аутсорсинг, бренд, собственная торговая марка, типы собственной торговой марки, брендинг собственной торговой марки, поставщик — производитель товаров под собственной торговой маркой розничной сети, этапы брендинга собственной торговой марки, затраты на брендинг собственной торговой марки.

GENESIS OF PRIVATE LABEL BRANDING COSTS

A. L. Zagorskiy¹, S. A. Starov¹, I. V. Gladkikh¹

¹ St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

Accomplishment of steps to create and promote private label often requires significant resource (financial, labor, etc.) expenditure and, hence, engen-

der demand in precise analysis of all kinds of costs necessary to design and develop private label. The need in valid private label branding costs classification become obvious. Such costs classification ought to rely both on the well-founded description of branding stages and on the qualification of the basic varieties of private label branding costs. The tasks indicated presume the branding nature as well as branding business process structure and branding stages functional identity to be determined. The scientific tradition to apply function-based approach in similar research situations is expanded in the article with use of process-based approach given the last one is more and more welcome in management studies. The classification of branding stages and private label branding costs is derived by the authors from the combined use of function-based and process-based approaches in management science. Combined use of both approaches mentioned substantiate the understanding of private label branding being the purposeful process dedicated to create, to launch to the market, and to strengthen retailer brand.

Keywords: outsourcing, brand, private label, private labels varieties, private label branding, retailer branded goods manufacturer-supplier, private label branding stages, private label branding costs.

Задачи повышения эффективности управления розничными сетями с целью достижения высоких результатов деятельности и обеспечения их конкурентоспособности приобретают особую актуальность в современных условиях, отражая характер фундаментальных изменений, произошедших на мировых рынках розничной торговли.

Консолидация, диверсификация, концентрация и глобализация рынков розничной торговли обуславливают необходимость реформирования сложившейся в XX в. традиционной системы взаимоотношений «товаропроизводитель — продавец». Все большую силу в каналах распределения приобретают крупные розничные сети, которые уже не являются пассивными проводниками брендов товаропроизводителей, превратившись в инициаторов создания конкурентоспособной продукции под собственной торговой маркой (СТМ).

Доля продаж товаров под СТМ розничных сетей год от года увеличивается и составляет более 17% стоимостного оборота мировой розничной торговли товарами повседневного спроса. По данным международной исследовательской компании AC Nielsen, доля продаж товаров под СТМ в некоторых промышленно развитых странах, например в Швейцарии, достигает 46% розничного товарооборота, а в крупных европейских розничных сетях, например Aldi, — 95% товарооборота [Global Private Label Report..., 2011]. Ориентация сетей на товарный брендинг сегодня во многом представляет собой процесс формирования и развития СТМ розничных сетей.

В процессе управления СТМ розничной сети особое внимание в последнее время уделяется системе контроля успешности реализации меро-

приятый брендинга СТМ. Для осуществления такого контроля используются показатели результативности и эффективности брендинга. Эффективность брендинга предполагает оценку соотношения обеспечивающего достижение поставленных целей результата (эффекта) и затрат, потребовавшихся для получения такого результата. Соответственно, потребность в осуществлении контроля успешности брендинга СТМ порождает необходимость изучения структуры и величины затрат на создание и развитие СТМ розничной сети.

ПОНЯТИЕ СОБСТВЕННОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ И ТИПОЛОГИЯ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК

В научных исследованиях вплоть до начала последнего десятилетия XX в. концепции торговых марок предприятий розничной торговли не уделялось достаточного внимания. Интерес исследователей был главным образом направлен на бренды товаропроизводителей, а к товарам под марками розничных сетей принято было относиться как к «небрендам», привлекающим потребителей, озабоченных лишь низкой ценой на товары. Однако ситуация меняется по мере того, как розничные сети, расходуя значительные средства на повышение привлекательности своих торговых марок, становятся реальными конкурентами товаропроизводителей. Однако до сих пор не появилось убедительных концепций, раскрывающих природу собственных торговых марок розничных сетей, не решены задачи определения предпосылок формирования и развития собственных торговых марок розничных сетей, равно как и задачи достоверного анализа процесса их эволюции¹. Тем не менее собственные торговые марки все чаще рассматриваются как своего рода противоположности торговых марок товаропроизводителей (manufacturer brand) и противопоставляются им [Mevhibe, Asian, 2009, p. 765; Thoern, 2013, p. 9].

Неоднозначна и ситуация с определением понятия «собственная торговая марка розничной сети». До сих пор противостоят друг другу два подхода к определению СТМ. Согласно одному из них, собственные торговые марки представляют собой определенную категорию потребительских товаров [Ло-

¹ Сегодня для обозначения собственных торговых марок за рубежом используется весьма широкий спектр терминов, которые отечественная литература традиционно трактует как синонимы: distributor brand, generics, grocery generics, house brand, non-store-brand, own brands, own labels, private brands, private-label, private label brand; private labeled product, private labels, quasi brands, reseller brand, retail brands, retailer brands, store brands, store labels, supermarket brand и др. (см., напр.: [Старов, 2003; 2013; Старов, Кирюков, 2012; Morris, 1980; McGoldrick, 1984; Pellegrini, 1993; Baltas, 1997; Keller, 1998; Ossiansson, 2004; Jonas, Roosen, 2005; Pauwels, Steenkamp, 2008; Mevhibe, Asian, 2009; Burt, Davies, 2010; Pantzar, Serbinson, 2011; Das, Data, Guin, 2012; Thoern, 2013]).

патинская, Лисицина, 2006; Economist Intelligence Unit, 1968; Rousell, White, 1970; McGoldrick, 1984]. Следуя другому, альтернативному, торговые марки розничных сетей — это специфические бренды, и, соответственно, они являются в конечном счете определенными символами, впечатлениями, представлениями и установками, сферой естественного обитания которых выступает сознание людей [Кумар, Стенкамп, 2008; Sethuraman, Cole, 1995].

Принимая во внимание весьма широкую совокупность определений СТМ, предлагаемых зарубежными и российскими специалистами, выделим характерные видовые признаки СТМ розничной сети, которые, по нашему мнению, необходимо учитывать при раскрытии понятия «собственная торговая марка розничной сети».

1. *Опора на право собственности розничной сети на торговую марку.* Розничные сети имеют исключительное право на владение, пользование и распоряжение собственными торговыми марками как объектами промышленной собственности.
2. *Производство марочной продукции в формате контрактного производства.* В начале 1980-х гг. западные розничные сети стали размещать заказы на контрактное производство некоторых видов товаров по предлагаемой ими спецификации непосредственно на заводах товаропроизводителей. Контрактное производство представляет собой «производство продукции на заказ на мощностях независимого производителя, который обеспечивает полное соблюдение технологического цикла и контроль качества готовой продукции в соответствии с требованиями заказчика» [Сидоров, 2007, с. 116].

Однако розничная сеть может наладить и собственное производство товаров под своими собственными марками. Собственное производство товаров под СТМ, включающее изготовление кулинарной продукции, выпечки, производимых на заказ деликатесов, становится неотъемлемой составляющей расширенного отраслевого профиля современной розничной сети.

Собственное производство товаров под СТМ, бесспорно, обеспечивает весомые выгоды, но вместе с тем порождает неизбежные деловые риски для розничной сети. С одной стороны, это средство дифференциации розничной сети, способ обеспечения ею дополнительных доходов от продаж продукции с добавленной стоимостью [Клейменов, 2006, с. 330]. С другой стороны, такого рода производство сопряжено с традиционными рисками диверсификации: появляется потребность в освоении новых навыков (управление непрофильным бизнесом, достоверная оценка рисков проекта и т. п.), во вложениях в развитие непрофильного производства и т. д. [Лопатинская, Лисицина, 2006, с. 186]. По этой причине розничные сети чаще всего идут по пути организации контрактного производства ассортиментного наполнения собственных торговых марок, используя в этих целях аутсорсинг.

3. *Регулирование свойств и управление качеством марочной продукции* посредством разработки розничными сетями исчерпывающих спецификаций марочной продукции (товаров под собственной торговой маркой), устанавливаемых для товаропроизводителей — поставщиков товара под СТМ. Спецификация продукции под собственной торговой маркой представляет собой официально принятый поставщиком и его клиентом к обязательному исполнению (регулируемому возможностью применения штрафных санкций к нарушителю) и достаточный для установления соответствия качества поставляемой продукции надлежащим условиям перечень требований к качественным особенностям, потребительским достоинствам, составу, рецептуре, технологии производства, расфасовке, упаковке и маркировке товара, который подлежит реализации под СТМ розничной сети.

Поручая надежным товаропроизводителям выпуск и упаковывание продуктов в соответствии с разработанной торгующими компаниями спецификацией, экономя значительные средства за счет самостоятельного проведения продвижения товаров, сконцентрированного в занимаемых ими самими местах продажи, розничные сети способны продавать товары под собственной маркой дешевле, чем товары под брендами товаропроизводителей.

Используя преимущества концентрации усилий на продвижении товаров непосредственно в местах продажи, сегодня розничные сети устанавливают все более жесткие стандарты в отношении внешнего вида упакованных товаров под СТМ, применяя оформление упакованной продукции как «молчаливое средство убеждения», совершенствующее имидж розничной сети в целом.

4. *Предназначение марочной продукции категории СТМ исключительно или преимущественно для продаж в магазинах самой розничной сети.* Товары, продаваемые под СТМ розничной сети, как правило, не предназначены для реализации в других магазинах: этот подход направлен на формирование лояльности покупателей к владеющей собственной торговой маркой розничной сети. Такая эксклюзивность продаж создает еще одно преимущество для сети: цены на товары под СТМ невозможно сравнить с ценами в конкурирующих точках розничной торговли. В результате розничная сеть получает большую гибкость ценообразования в отношении собственных продуктов [Управление розничным маркетингом, 2010, с. 426].

Тем не менее в последнее время в Северной Америке и Западной Европе все чаще можно наблюдать сознательный отказ владеющих собственными торговыми марками розничных сетей от описанной выше практики. Так, сеть Marks & Spencer активно распространяет продукты под СТМ на заправочных станциях BP в Великобритании. Такая тенденция способствует

стиранию некоторых, не самых существенных, различий между СТМ розничных сетей и брендами товаропроизводителей.

Принимая во внимание приведенные выше характерные видовые признаки СТМ розничной сети, нами предлагается следующее определение понятия «собственная торговая марка розничной сети».

Собственная торговая марка розничной сети — это имя, марочный знак, символ или их комбинация, находящиеся в собственности (распоряжении, владении и пользовании) розничной сети, контролируемые ею и предназначенные для идентификации и дифференциации товара, производимого преимущественно в формате контрактного производства продукции по спецификации розничной сети и реализуемого, как правило, непосредственно через магазины сети ритейлера, владеющего собственной торговой маркой.

Структура затрат на брендинг СТМ в значительной степени определяется типом собственной торговой марки розничной сети. Характерные типы СТМ фиксируются типологиями собственных торговых марок, которые, опираясь на одно или несколько оснований, выступают классификациями собственных торговых марок. Таким образом, поиск надлежащих оснований для построения логически состоятельной классификации СТМ и построение обоснованной типологии СТМ — это отнюдь не оторванные от жизни познавательные задачи, а необходимые предпосылки любого претендующего на достоверность изучения затратной составляющей брендинга СТМ.

Поскольку изначально (фактически — с начала XX в.) собственные торговые марки рассматривались прежде всего как средство обретения ценовых преимуществ в борьбе за покупателей, да и до сих пор внимание покупателей к товарам под собственными торговыми марками розничных сетей в большинстве случаев связано с поиском оптимального соотношения цены и качества среди товарного предложения категории FMCG, представляется целесообразным при построении приемлемой для наших познавательных задач типологии СТМ руководствоваться принадлежностью СТМ к тому или иному основному ценовому сегменту. Соответственно, в зависимости от специфики решаемых познавательных задач исследователи СТМ могут прибегать и к иным типологиям собственных торговых марок, используя такие основания классификации, как позиционирование торговой марки внутри товарной категории, архитектура торговой марки, роль отдельной собственной торговой марки в портфеле СТМ розничной сети и т. п. [Ailawadi, 2001; Fitzell, 2003; Ailawadi, Keller, 2004; Baltas, Argousudis, 2007; Anchor, Kourilova, 2009; Adomaviciute, Vengrauskas, 2012; Das, 2014].

Авторы настоящей статьи присоединяются к тем исследователям, которые используют в качестве основания классификации СТМ ценовые па-

раметры товарного предложения, охватываемого той или иной торговой маркой. Использование указанного основания, которое является и ключевым основанием получившей очень широкое распространение типологии СТМ, предложенной Х. Лааксонен и Дж. Рейнольдсом в 1994 г. [Laaksonen, Reynolds, 1994], позволяет установить три категории ценовых параметров товарного предложения для группировки собственных торговых марок: 1) нижнего ценового сегмента (бюджетные СТМ); 2) среднего ценового сегмента (среднеценовые СТМ); 3) верхнего ценового сегмента (премиальные СТМ) [Леонов, Бурмиров, 2012].

БРЕНДИНГ СОБСТВЕННОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

Современные тенденции развития розничной торговли, связанные с включением в товарный ассортимент розничных сетей товаров под СТМ, вызывают необходимость эффективного управления собственными торговыми марками.

Собственные торговые марки формируются и развиваются в результате совместных усилий розничной сети и товаропроизводителей — поставщиков товаров под СТМ. При этом реализуются мероприятия ребрендинга по формированию длительной устойчивой приверженности покупателей к СТМ розничной сети, которые развертываются предприятиями розничной торговли сетевой топологии. Соответственно, сама разработка концептуальной модели процесса управления СТМ розничной сети становится своего рода функцией понимания понятия «брендинг».

Анализ многочисленных трактовок понятия «брендинг» показывает, что брендинг можно трактовать двояко [Старов, 2013, с. 170]. Узкая трактовка включает в себя создание внешних атрибутов бренда — его визуальных и вербальных идентификаторов, позволяющих опознать и выделить марочный товар в рамках той или иной товарной категории. Согласно другой, более широкой (расширительной) трактовке, под брендингом следует понимать процесс создания и развития бренда и его индивидуальности [Домнин, 2009], включающий разработку как вербальных и визуальных идентификаторов бренда (внешняя идентичность), так и ценностей бренда (внутренняя идентичность).

В зависимости от выбора того или иного подхода определяется и то, что следует понимать под затратами на брендинг СТМ. Если понимать брендинг сугубо прагматически, то затраты ограничатся созданием визуальных идентификаторов собственной торговой марки розничной сети и ее регистрацией в установленном действующим законодательством порядке. Поскольку авторы статьи придерживаются расширенной трактовки брендинга, то к затратам следует относить расходы, связанные не только с разработкой внешних идентификаторов собственной торговой марки розничной сети и

регистрацией торговой марки, но и с реализацией мероприятий маркетинг-микса (ассортиментная селекция, ценообразование, логистика, маркетинговые коммуникации) по созданию и поддержанию ценностей бренда (внутренняя идентичность), а также расходы на результативное взаимодействие с поставщиком — производителем товаров под СТМ розничной сети и с покупателями — приверженцами СТМ. Фактически основанием для группировки затрат такого рода служит достаточно четко определенная функциональная направленность отдельных категорий затрат на осуществление брендинга.

В то же время брендинг СТМ с точки зрения так называемого процессного подхода осуществляется посредством нескольких, сменяющих друг друга этапов, полная последовательность которых формирует целостный цикл процесса брендинга. Схема кругооборота процессов, составляющих полный цикл брендинга новых СТМ, в обобщенном виде представлена на рис. 1.



Рис. 1. Обобщенная схема полного цикла брендинга СТМ розничной сети

Исходно розничная сеть заказывает поставку марочного товара у производителя-поставщика по разработанной ею спецификации (последняя содержит заранее заданные свойства товара, а также информацию о его упаковке и маркировке и ключевых критериях контроля качества) в согласованном сторонами объеме и в установленные сроки. Производитель-поставщик изготавливает для заказчика заказанную им партию марочного продукта, маркированного согласно спецификации заказчика. Затем розничная сеть самостоятельно продвигает на розничный рынок товары под СТМ, продавая их через торговые предприятия собственной сети и используя в зависимости от специфики СТМ те или иные сочетания инструментов маркетинговых коммуникаций (рекламы, стимулирования продаж, мерчандайзинга).

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЗАТРАТ НА БРЕНДИНГ СТМ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

Под затратами (costs) понимается стоимостная (денежная) оценка ресурсов, использованных с определенной целью, включая стоимость их использования, т. е. плату инвесторам за предоставленные ими ресурсы. В контексте нашего анализа акцент на затраты, а не на расходы (expenditure) или издержки представляется наиболее уместным. Расходы, как известно из теории бухгалтерского учета, связываются с уменьшением экономических выгод в результате выбытия активов, таких как денежные средства, или же иного имущества и (или) возникновения обязательств, имеющих своим следствием сокращение капитала организации, кроме ситуаций уменьшения вкладов по решению участников данного юридического лица. В этом учетном понятии акцент делается на фактическую стоимость всех израсходованных ресурсов, привязанных к периоду деятельности, а также к характеру, условиям осуществления и направлениям деятельности организации (расходы по обычным видам деятельности, операционные расходы, внебюджетные расходы).

В отличие от термина «затраты», понятие «издержки» однозначного определения не имеет. Оно используется и как синоним затрат, и как учетно-нормативное понятие для выделения того, что может вычитаться из доходов компании для расчета величины налогооблагаемой прибыли (expenses), и как обозначение в экономической литературе вложения ресурсов (inputs) и даже необоснованных затрат, с которыми нужно бороться.

Понятие «затраты», наряду с прочими элементами содержания, обязательно связывается не просто с расходом ресурсов, но и с их целевым использованием. Затраты всегда осуществляются на нечто вполне конкретное, с заранее определенной целью. Причем их стоимостная оценка может производиться в общем случае с учетом действительной экономической ценности ресурсов, не сводясь к фактическим расходам. Содержательные (а не чисто учетные) аспекты маркетинговых затрат предполагают их изучение с точки зрения целевого использования ресурсов, выделенных на маркетинговую деятельность, необходимости и целесообразности их расходования, а также понимания того, с какими маркетинговыми функциями они связаны, какие процессы призваны обеспечить и, наконец, как оперировать ими при анализе результативности бизнеса. Такой подход, по нашему мнению, связывает воедино маркетинговый и экономический способы научного познания в контексте изучения системы управления маркетингом в торговых компаниях.

В соответствии с анализом результативности маркетинговые затраты, как и другие затраты, могут быть с равным основанием отнесены как к категории текущих затрат, отдача от которых ожидается в краткосрочном пе-

риоде, так и к категории капитальных затрат, выгода от которых будет извлекаться на протяжении ряда учетных периодов. Отнесение целевого использования ресурсов на брендинг к категории капитальных затрат, т.е. понимание их как инвестиций и долгосрочных вложений в активы компании, — еще одна грань их возможного изучения. Этот аспект анализа не является ключевым в рамках настоящего исследования. Для его изучения первоначально необходимо решить вопрос о том, на что и с какой целью используются ресурсы, выделенные на брендинг собственных торговых марок.

Научные источники, в основном воспроизводя стандарты, сложившиеся преимущественно в зарубежном маркетинговом знании, отражают достаточно очевидный тренд придавать ключевое значение экономической составляющей брендинга, в том числе и применительно к СТМ сетей розничной торговли. Однако до сих пор, по существу, отсутствуют работы с содержательным изучением состава затрат, формирующих в конечном счете реальный бюджет того или иного комплекса мероприятий брендинга товаров под СТМ розничной сети.

Среди работ, в первую очередь заслуживающих упоминания в этой связи, следует отметить исследование Д. Леонова и М. Бурмистрова [Леонов, Бурмистров, 2012], в котором предпринята достаточно убедительная попытка не просто систематизировать представления об отдельных слагаемых брендинга СТМ, но и охарактеризовать некоторые отдельные затраты на брендинговые мероприятия (табл. 1). Леонов и Бурмистров выделяют следующие слагаемые брендинга СТМ: 1) создание СТМ и регистрация товарного знака; 2) анализ рынка, разработка концепции и стратегии развития; 3) разработка дизайна и изготовление упаковки; 4) контроль качества; 5) продвижение. Эти слагаемые трактуются ими как «центры притяжения» функционально различающихся категорий затрат на мероприятия брендинга, между которыми и распределяется общая величина соответствующих материальных затрат, в зависимости от принадлежности бренда к одной из трех ценовых категорий (нижнему, среднему и верхнему ценовому сегменту).

Таблица 1

Затраты на брендинг СТМ в различных ценовых сегментах

Этап	Нижний ценовой сегмент	Средний ценовой сегмент	Верхний ценовой сегмент
1	2	3	4
Создание СТМ, регистрация товарного знака	Расходы исключены («небрендируемые» товары)	Менее 0,5%	Менее 0,5%

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Анализ рынка, разработка концепции и стратегии развития	Менее 0,5%. Выбор товаров базовых групп. Концепция и стратегия развития одинаковы для всех групп товаров	0,6–0,8%. При выборе товаров используются данные АВС-анализа, копируется опыт мировых сетей. Концепция одинакова для всех групп товаров, стратегия варьируется в зависимости от потребительских свойств товара и маркетинговых задач	1,5–2%. Отбор товаров с эксклюзивным набором характеристик. Концепция и стратегия развития тщательно прорабатываются для каждого наименования
Разработка дизайна и изготовление упаковки	3–5%. Использование самых дешевых материалов и видов упаковки двух-трех цветов, минимизация графических элементов	5–20%. Использование для упаковки материалов, аналогичных упаковке товаров-лидеров, копирование их дизайна, цветовых решений, использование логотипа СТМ, изображение продукта на упаковке	Более 20%. Использование высококачественных материалов, спокойных, классических цветов, дополнительных графических элементов: наименования бренда, символа, слогана
Контроль качества	1%	1%	1%
Продвижение	Не более 1%. Использование самых малозатратных носителей, только локальная реклама (оформление места продаж, собственное радио магазина, рекламные модули внутри зала). Количество фейсингов в 1,5–2 раза превышает показатели товаров-аналогов	Около 3%. Использование всех носителей. Локальная реклама внутри торгового зала, в каталогах, мерчандайзинг (выкладка на лучших местах, количество фейсингов в 1,5–2 раза превышает показатели товаров-аналогов), проведение дегустаций и презентаций товаров, реклама в СМИ	От 10%. Использование всех носителей, разработка стратегии

Составлено по: [Леонов, Бурмистров, 2012, с.29].

Примечание: в процентах выражены доли от общего объема расходов.

В целом, высоко оценивая предпринятую Д. Леоновым и М. Бурмистровым попытку осуществить хотя бы неполную группировку затрат на мероприятия брендинга в связи с выводом на рынок СТМ сетей розничной торговли, хотелось бы отметить, что предложенная Д. Леоновым и М. Бурмистровым систематизация не совсем полна и нуждается в корректировке, касающейся как состава этапов, так и их последовательности (очередности), сообразно формированию отдельных категорий затрат². Вместе с тем продолжение исследований в данном направлении способно предоставить в распоряжение заинтересованных в устойчивом органическом росте сетей розничной торговли все более и более совершенные алгоритмы брендинга новых торговых марок, охватывающие как полный цикл брендинга, так и отдельные, относительно целостные сочетания процессов, составляющих такие циклы [Жданова, 2008, с. 367].

Результаты такой корректировки, осуществленной нами с позиций функционального рассмотрения направлений брендинга СТМ и процессного подхода к вычленению его этапов, отражены в табл. 2. В частности, с процессной точки зрения весь объем предпринимаемых в рамках отдельного бизнеса сетевой розничной торговли мероприятий по предварительной оценке оснований для категориального и ассортиментного выбора, по изучению ассортиментных, категориальных, ценовых и собственно брендовых особенностей фокусных сегментов товарного предложения, по исследованию ценовых параметров интенсивности конкуренции в каждом из фокусных сегментов, ценовых предпочтений и ожиданий приверженцев данной сети розничной торговли, равно как и ряд иных перспективных маркетинговых исследований, все-таки должны *предшествовать* созданию СТМ и тем более — регистрации товарного знака. Это более оправданно и

² Необходимо отметить, что по отношению к предлагаемой нами последовательности этапов брендинга СТМ логика целенаправленного и поступательного развертывания цепи задач и мероприятий брендинга как управляемого процесса полностью соответствует логике алгоритма последовательного решения задач брендинга СТМ розничной сети. Такая последовательность этапов брендинга СТМ выступает своего рода универсальной схемой действий, которая может рассматриваться в качестве рекомендуемого к практическому применению алгоритма брендинга новых СТМ розничных сетей в том случае, если предложенная комбинация этапов будет дополнена как условием хронологического следования этапов друг за другом (в порядке от первого и до завершающего), так и условием допустимости опций вынужденного возврата к ранее пройденным итерациям процесса (например, в случае неудачного опыта организации продуктивного взаимодействия с ранее выбранным поставщиком-производителем вновь выводимого на рынок товара) и пропуска тех звеньев цепи, которые в силу специфики ассортиментного наполнения СТМ не становятся востребованными.

с позиции рационального выбора надлежащего класса (сочетания классов) МКТУ (Международной классификации товаров и услуг), применительно к которому розничной сетью будут заявляться исключительные права на использование определенного розничной сетью товарного знака.

Таблица 2

Функциональные направления и процессные этапы брендинга новой СТМ розничной сети

Функциональные направления брендинга СТМ	Этапы брендинга СТМ
Разработка стратегии создания и развития новой СТМ	Определение целевых ассортиментного, категориального и ценового сегментов товарного предложения и разработка сценария поступательного развития продаж ассортиментного наполнения СТМ
	Стратегическая проектировка функциональных свойств и предполагаемых выгод ассортиментного наполнения новой СТМ
	Определение вероятных конкурентных преимуществ новой СТМ
Оптимизация согласования стратегии (стратегий) развития новой СТМ с внешней средой	Разработка синтетического представления о месте новой СТМ в ассортиментном и марочном портфеле розничной сети
	Подбор и интеграция в проект партнера-поставщика (партнеров-поставщиков)
	Гармонизация свойств ассортиментного наполнения СТМ с требованиями действующего технического регулирования
Вывод СТМ на рынок и ее закрепление и развитие	Продвижение новой СТМ
	Мониторинг и контроль качества управления производством ассортиментного наполнения СТМ; контроль процесса производства и тестирование серийных образцов ассортиментного наполнения СТМ в качестве мер по контролю за факторами, угрожающими целевому категориальному статусу СТМ и ее репутации
	Создание и внедрение в практику стандартов бизнес-процессов, направленных на упрочение СТМ в ходе послепродажного и гарантийного обслуживания предметов длительного пользования, реализуемых под СТМ розничной сети

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТДЕЛЬНЫХ ЭТАПОВ БРЕНДИНГА СТМ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

Как только становится понятным, какие именно сегменты товарного предложения следует установить в качестве фокусных, появляется ясность как с порядком следования отдельных этапов, так и с содержательным на-

полнением исходного этапа брендинга СТМ. Следование указанным теоретическим позициям позволяет, по нашему мнению, полагать, что исходным этапом брендинга СТМ выступает этап определения (в том числе путем проведения эмпирических исследований) целевых ассортиментного, категориального и ценового сегментов товарного предложения и разработки обоснованного сценария поступательного развития продаж ассортиментного наполнения СТМ. Этот этап фактически является и первой составной частью того функционального направления брендинга, которое заключается в разработке стратегии создания и развития СТМ сети розничной торговли. В целом можно отметить общую нацеленность описываемого функционального направления брендинга прежде всего на формирование внешней идентичности бренда, т. е. на определение вербальных и визуальных идентификаторов бренда. Затраты на проведение надлежащих брендинговых мероприятий на этом исходном этапе брендинга формируют соответствующую категорию затрат брендинга — *затраты на определение целевых ассортиментного, категориального и ценового сегментов товарного предложения и на разработку сценария поступательного развития продаж ассортиментного наполнения СТМ.*

За указанным исходным этапом брендинга, сужающим сферу неопределенности до пределов уже достаточно строго очерченной области товарного предложения, *следует этап стратегической проектировки функциональных свойств и предположительных выгод ассортиментного наполнения СТМ.* На этом этапе вполне вероятно возникновение необходимости в проведении ряда эмпирических исследований маркетингового профиля, без которых, как правило, невозможна конкретизация представлений о предположительных выгодах, в качестве которых отдельными категориями покупателей (потребителей) воспринимаются те или иные функциональные особенности товаров, предлагаемых под собственной торговой маркой розничной сети. Здесь же к брендингу могут широко привлекаться аутсорсинговые партнеры, способные предоставить в распоряжение авторов нового замысла профессиональные услуги высокого качества в тех областях профессиональной компетенции, которые не характерны для кадрового потенциала и делового опыта сетей розничной торговли.

Целью данного этапа брендинга СТМ выступает решение задачи формирования убедительной и надежно обоснованной стратегической концепции продаж товаров под новой СТМ. Такая концепция должна включать в себя вполне конкретные требования к тем свойствам продукции под новой торговой маркой, которые способны в конечном счете наделять создаваемую торговую марку достаточными для успешного выведения и закрепления на рынке действительными конкурентными преимуществами. При этом следует иметь в виду, что, как правило, СТМ розничных сетей не

представляют собой существенную угрозу для наиболее сильных глобальных и национальных брендов, принадлежащих авторитетным товаропроизводителям, зачастую опирающимся на обширный опыт транснациональных операций. Скорее, мишенью СТМ станут более слабые, менее влиятельные бренды, основывающиеся на более скромных ресурсах брендообладателей, не относящихся к элите товаропроизводителей (так называемые бренды «второго эшелона») [Global Private Label Report..., 2011]. Соответственно, проектируемые функциональные свойства и предполагаемые выгоды товарного предложения под новой СТМ относятся к той сфере конкурентных притязаний, которая не затрагивает, как правило, наиболее сильные глобальные и национальные бренды в соответствующей товарной категории. Именно на данном этапе брендинга СТМ определяется целевой статус СТМ, впоследствии превращающийся в основу той метрики, по которой будут оцениваться риски выпадения СТМ из заранее определенной целевой рыночной ниши. Данный этап представляет собой вторую составную часть функционального направления брендинга, заключающегося в разработке стратегии развития нового бренда. Рассмотренному второму этапу брендинга СТМ соответствует отдельная категория затрат: *затраты на разработку стратегической проектировки функциональных свойств и предполагаемых выгод ассортиментного наполнения новой СТМ.*

По нашему мнению, за охарактеризованным выше этапом брендинга следует этап определения вероятных конкурентных преимуществ новой СТМ. На этом этапе осуществляются верификация и уточнение ассортиментного, категориального и ценового позиционирования товарного предложения, охватываемого новой СТМ, а также выработка обоснованных гипотез о ее вероятных конкурентных преимуществах: о воспринимаемых в качестве преимуществ предполагаемых выгодах в сознании различных контингентов покупателей, установление спектра SKU, охватывающих новое проектируемое товарное предложение; определение ключевых критериев для разработки технологического решения³. Такие решения определяются в соответствии с представлениями об отличительных особенностях товар-

³ Следует упомянуть, что в ряде ситуаций условием поставки заказчику продукции станет полное или частичное финансирование приобретения, монтажа и запуска того технологического оборудования, которое необходимо для осуществления на практике выбранного заказчиком технологического решения. Такие расходы также обоснованно могут рассматриваться как специфическая составляющая расходов на брендинг СТМ, представляющая собой отдельную разновидность затрат — *затрат на формирование технологического базиса производства ассортиментного наполнения СТМ.* Вместе с тем, в силу преимущественно технологической обусловленности данной категории затрат, нет оснований для выделения подобных мероприятий в качестве отдельного этапа брендинга СТМ.

ного предложения, охватываемого новой торговой маркой, понимаемых как вероятные конкурентные преимущества продвигаемой собственной торговой марки. И вновь нельзя не отметить, что этот этап брендинга СТМ предполагает достаточно высокую вероятность потребности в проведении отдельного цикла маркетинговых исследований, призванных стать руководством в определении вероятных конкурентных преимуществ подлежащей выведению на рынок марочной продукции в среде реальной конкуренции с иными представителями той же товарной категории. Данный этап выступает третьей и завершающей составной частью того направления брендинга, функция которого состоит в разработке стратегии развития СТМ. Сообразно рассмотренному этапу следует выделить и отдельную категорию затрат брендинга — *затраты на определение вероятных конкурентных преимуществ новой СТМ*.

Следующий этап брендинга СТМ: *этап разработки синтетического представления о месте новой СТМ в ассортиментном и марочном портфеле розничной сети*. Его задача — придание целостности уже сформированным исходным представлениям об отличительных особенностях новой торговой марки в среде ранее сформированного ассортимента и марочного портфеля розничной сети и прежде всего — о тех отличительных особенностях ассортиментного наполнения СТМ, которые представляются разработчикам СТМ как предполагаемые выгоды в восприятии покупателей. На этом этапе осуществляется своего рода сборка в единую целостную конструкцию выявленных на предыдущих этапах брендинга отдельных отличительных свойств и особенностей товарного предложения, охватываемого новой торговой маркой, всех существовавших до этого в разрозненном виде отдельных фрагментов стратегии создания его добавленной ценности (преимуществ), в том числе привлекательной социальной репутации, ранее возникших вариаций его нейминга, отдельных особенностей определения комплекса опорных для новой торговой марки визуально-образных и иных сенсорных идентификаторов и т. д.

Маркетинговые исследования необходимы на этом этапе брендинга СТМ. Их неизбежность диктуется потребностью в получении достоверных сведений как о специфике формирования представлений потребителей о ценностях, воплощенных в новом товарном предложении, так и о восприятии покупателями новых выгод в рыночном контексте уже сложившегося ассортиментного и марочного портфеля сети розничной торговли. Последний содержит в себе как собственные торговые марки, так товарное и марочное предложение, обеспечиваемое усилиями поставщиков, использующих данную сеть розничной торговли в качестве непосредственно обращенного к конечному покупателю звена канала распределения. Описываемый этап брендинга выступает первой составной частью того функ-

ционального направления брендинга, содержание которого заключается в оптимизации согласования предусмотренной стратегией (стратегиями) развития новой торговой марки товарного предложения с внешней средой и прежде всего — с выявленной системой предпочтений и ожиданий целевых для новой торговой марки контингентов покупателей, опирающейся на воспринимаемые ими ценность бренда и его ценовую привлекательность. Здесь следует отметить общую нацеленность данного функционального направления брендинга в первую очередь на формирование внутренней идентичности бренда, т.е. на создание, поддержание и развитие ценностей бренда. Поскольку решение типичных для данного этапа брендинга и вместе с тем вполне специфических задач требует затрат материальных ресурсов, то ему соответствует отдельная категория затрат брендинга: *затраты на разработку синтетического представления о месте новой СТМ в ассортиментном и марочном портфеле розничной сети.*

Следующим этапом брендинга СТМ выступает *этап подбора и интеграции в проект партнера-поставщика (партнеров-поставщиков).* На этом этапе происходит выбор розничной сетью из предварительно определенной совокупности потенциально привлекательных поставщиков именно того партнера-товаропроизводителя (или же нескольких партнеров-товаропроизводителей), которому (которым) целесообразно доверить изготовление товарной массы, причем последней и предстоит стать ассортиментным наполнением новой торговой марки. Такой отбор нередко совершается в формате тендера, но практика свидетельствует о возможности успешного использования и иных форматов отбора (отбор на основании заключения комиссии экспертов, отбор на основании сохраняющих силу традиций и т.п.). На описываемом этапе брендинга происходят интенсивные переговоры, начинают выстраиваться в определенную систему отношения контрагентов; в общих чертах уже определяются ключевые условия сотрудничества сторон, в том числе происходит согласование порядка и процедур как контроля качества изготавливаемой на заказ продукции, так и осуществления претензионной работы, а также фиксируются согласованные сторонами условия оплаты розничной сетью заказываемой ею продукции. Именно на этом этапе заказчику становятся ясны и понятны возможности предприятия-изготовителя по освоению тех или иных технологических решений, т.е. появляется возможность разработки обоснованного и достаточно детального технического задания, на базе которого, в свою очередь, может быть определено технологическое решение, обеспечивающее реализацию на практике тех функциональных особенностей ассортиментного наполнения новой торговой марки, которые должны наделять ее предусмотренными общей концепцией СТМ конкурентными преимуществами. Данный этап брендинга является второй составной частью направления брендинга, функционально

ориентированного на оптимизацию согласования стратегии (стратегий) развития новой СТМ с внешней средой. Данному этапу брендинга соответствует отдельная категория затрат брендинга: *затраты на подбор и интеграцию в проект партнера-поставщика (партнеров-поставщиков)*.

Нельзя упускать из виду крайне важный аспект соотношения ассортиментного наполнения вновь создаваемой или же расширяемой СТМ с контекстом действующего в стране (или же в группе стран, как это имеет место, например, в странах Таможенного союза и в государствах ЕврАзЭС, а также, скажем, в государствах ЕС и странах — участницах NAFTA) технического регулирования, которое накладывает на коммерческий оборот реализуемой населению продукции большое число существенных ограничений, в особенности если речь идет о продукции, представляющей непосредственную потенциальную угрозу для благополучия населения. В подобных случаях при разработке СТМ со стороны сетевого ритейлера как заказчика изготавливаемой по разработанной им спецификации продукции, как правило, необходимо содействие будущему изготовителю заказываемой продукции в подборе надлежащих технических регламентов, ГОСТов, в получении надлежащих согласований и разрешений, т.е. в выполнении трудоемких и весьма дорогостоящих мероприятий, предусматриваемых действующей надзорной практикой. Такого рода затраты имеет смысл выделять в отдельную категорию: *затраты, порождаемые необходимостью гармонизации свойств ассортиментного наполнения СТМ с требованиями действующего технического регулирования*. Затраты, относящиеся к данной категории, локализируются в пределах отдельного этапа брендинга СТМ — *этапа гармонизации свойств ассортиментного наполнения СТМ с требованиями действующего технического регулирования* (третья составная часть функционального направления брендинга, заключающегося в оптимизации согласования стратегии (стратегий) развития новой СТМ с внешней средой).

В рамках предлагаемого алгоритма брендинга СТМ сетевого ритейлера последующим этапом выступает *продвижение собственной торговой марки сети розничной торговли*. На этом этапе брендинга розничной сетью комбинируются самые разнообразные формы и средства маркетинговых коммуникаций, применяются методы концентрированного воздействия на потенциальных покупателей непосредственно в местах продажи, используются средства стимулирования спроса. Покупатели получают информацию (сообщения) через различные средства маркетинговых коммуникаций, по этой причине розничной сети необходимо координировать такие сообщения, чтобы избежать их двусмысленной трактовки покупателем. Это означает, что все информационные потоки и каналы, формирующие предпочтения покупателя к СТМ, должны объединяться единой коммуникационной концепцией воздействия. Согласованное воздействие маркетинговых

коммуникаций приводит к получению синергетического эффекта, т.е. к эффективности, которой сложно добиться, используя только одно из средств коммуникации.

Наступательно действуя на собственной территории, сеть розничной торговли создает реальные возможности ускоренного развития СТМ, за счет таких усилий формируются преимущества существенного повышения уровня отдачи от вкладываемых в продвижение СТМ средств. Таким образом, речь идет об отдельном специфическом, капиталоемком и весьма ответственном этапе брендинга — *этапе продвижения СТМ*. Этому этапу соответствует и отдельная категория затрат брендинга СТМ — *затраты на продвижение СТМ*. Сообразно разрываемой нами по функциональному и процессному основаниям классификации составных частей брендинга СТМ, описываемый этап представляет собой первую составную часть того функционального направления брендинга, который мы именуем направлением вывода новой СТМ на рынок, а также ее закрепления и развития на рынке розничной торговли. Целесообразно отметить общую нацеленность описываемого функционального направления брендинга прежде всего на создание, поддержание и развитие результативного взаимодействия и с поставщиком — производителем товаров под СТМ розничной сети, и с покупателями — приверженцами СТМ.

На следующем этапе брендинга на повестку дня выходит задача обеспечения заложенных в брендинговую концепцию СТМ впечатлений покупателей относительно: 1) уровня заботы о совершенстве и стабильности потребительских качеств ассортиментного наполнения СТМ; 2) надежности контроля санитарно-гигиенических, экологических, социальных условий производства и обращения ассортиментного наполнения СТМ; 3) результативности обеспечения ожидаемых (обещанных) категориальных выгод и функциональных преимуществ ассортиментного наполнения СТМ. Эта задача решается на практике путем организации сетевым ритейлером мониторинга и контроля качества управления производством ассортиментного наполнения СТМ, контроля условий производства, обеспечиваемых товаропроизводителем, а также посредством систематического тестирования отобранных посредством так называемой случайной выборки серийных образцов ассортиментного наполнения СТМ на предмет выявления соответствия образцов согласованной с товаропроизводителем спецификации. Описанные выше меры выступают процессной основой системы мероприятий по контролю за угрожающими целевому статусу СТМ и ее репутации факторами. Этот этап брендинга — *этап мониторинга и контроля качества управления производством ассортиментного наполнения СТМ; контроля процесса производства и тестирования серийных образцов ассортиментного наполнения СТМ в качестве мер по контролю за угрожающими целевому категориально-*

му статусу СТМ и ее репутации. Он является второй составной частью направления брендинга СТМ, функционально направленного на вывод СТМ на рынок, а также на ее закрепление и развитие. Этому этапу соответствуют отдельно выделяемая категория затрат: *затраты на осуществление мониторинга и контроля качества управления производством ассортиментного наполнения СТМ; на контроль процесса производства и на тестирование серийных образцов ассортиментного наполнения СТМ.*

Руководствуясь логикой процессного подхода, следует особо отметить еще одно обстоятельство: качество, совершенство и конкурентоспособность обеспечиваемых брендообладателем мероприятий по гарантийному и послепродажному обслуживанию сложных технических изделий непосредственно воздействуют на воспринимаемую покупателем ценность торговой марки и не могут не рассматриваться неотъемлемой составной частью брендинга СТМ при условии, что сложные технические изделия реализуются под СТМ сети розничной торговли. Отсюда можно сделать следующий вывод: в ситуациях, при которых марочной продукцией выступают предметы длительного пользования, представляющие собой сложные технические изделия, нуждающиеся в послепродажном и гарантийном обслуживании, брендинг СТМ сетей розничной торговли содержит *этап создания и внедрения в практику стандартов бизнес-процессов, направленных на упрочение СТМ в ходе послепродажного и гарантийного обслуживания предметов длительного пользования, реализуемых под собственной торговой маркой розничной сети.* Соответственно, еще одной отдельной категорией затрат на брендинг СТМ становятся *затраты на создание и внедрение в практику стандартов бизнес-процессов, направленных на упрочение СТМ в ходе послепродажного и гарантийного обслуживания предметов длительного пользования, реализуемых под собственной торговой маркой розничной сети.* Вполне понятный акцент на охват подобных товаров СТМ весьма характерен, в частности, для второй в мире по величине объема продаж сети розничной торговли — Carrefour. Данный этап брендинга представляет собой третью и завершающую составную часть направления брендинга СТМ, функциональным наполнением которого являются вывод СТМ на рынок, а также ее закрепление и развитие на рынке.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАТРАТ НА ОТДЕЛЬНЫЕ ЭТАПЫ БРЕНДИНГА СТМ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

Предлагаемая классификация составных частей брендинга СТМ, проведенная по двум основаниям — по функциональному наполнению отдельных направлений брендинга и процессной специфике отдельных этапов брендинга, — позволяет поставить во взаимное соответствие функционально

специфичные направления брендинга СТМ и устойчивые сочетания отдельных этапов процесса (цикла) брендинга СТМ. Вместе с тем необходимо отметить, что специфика наделения *ассортиментного* наполнения той или иной торговой марки дополнительной ценностью для потребителя (дополнительным удобством в использовании и т. д.) может порождать и дополнительные затраты, которые, по нашему мнению, имеют отношение ко всему циклу брендинга СТМ и не могут быть соотнесены с каким-либо отдельным этапом брендинга.

Обращение к категориям затрат, не увязанным напрямую с каким-либо отдельным этапом брендинга СТМ, предоставляет возможность отдельно остановиться на весьма специфической категории затрат на брендинг, выступающей вместе с тем и одной из наиболее крупных статей затрат на брендинг. Речь идет о дополнительных расходах на наделение отдельных элементов *ассортиментного наполнения* СТМ надлежащей упаковкой, которая по возможностям расфасовки, по привлекательности своего внешнего облика и степени адаптированности маркировки к перспективным логистическим требованиям, по эргономичности и совершенству барьерных свойств, по своей способности подкреплять категориальную специфику продвигаемой СТМ была бы в состоянии придать торговой марке выраженную дополнительную воспринимаемую ценность. Следует отметить: такие затраты могут производиться применительно не только ко всем элементам *ассортиментного наполнения* отдельной торговой марки, но и даже к одному или нескольким из них. Такие расходы выступают в качестве дополнительных, поскольку они фактически превышают некий усредненный уровень расходов, представляющийся нормальным для решения прагматических задач упаковывания и маркировки продукции в соответствии с предусмотренными действующим законодательством требованиями. Эти дополнительные расходы производны именно от дополнительных требований к упаковке и маркировке более совершенной по своим потребительским достоинствам продукции, которые, в свою очередь, предъявляются в силу специфических особенностей позиционирования той или иной собственной торговой марки и призваны поддерживать соответствующий стратегическому замыслу категориальный статус СТМ. Поэтому, по сути, такие затраты являются отдельной категорией дополнительных затрат на цели осуществления брендинга СТМ. По этой причине, по нашему мнению, необходимо в составе отдельных категорий затрат на осуществление брендинга СТМ выделять *затраты на применение упаковочных, оформительских и иных решений, поддерживающих особый категориальный статус СТМ*. Затраты этой категории по своей природе носят специфический воспроизводственный характер, связанный с формированием и удержанием отдельной ниши уникальных потребительских досто-

инств, и потому не совпадают ни по своей функциональной специфике, ни по своей процессной природе с каким-либо отдельным этапом брендинга СТМ.

В ситуации организации стартовых продаж продукции, относящейся к классу СТМ сетей розничной торговли, можно с высокой долей вероятности предполагать, что условия оплаты заказанной продукции будут отличаться от стандартных условий оплаты, применяемых в традиционной практике работы сетей розничной торговли с товарами, бренды которых принадлежат поставщикам или же третьим лицам. На исходном этапе сотрудничества вполне вероятно возникновение условия полной либо частичной предоплаты заказываемой продукции: товаропроизводитель в этой ситуации лишь выполняет волю сети розничной торговли, размещающей заказ на ее изготовление; товаропроизводитель не несет ответственности за успешность продаж такой продукции и за ее соответствие предпочтениям и ожиданиям потенциальных покупателей. Поэтому товаропроизводитель, будучи лишь исполнителем в дуальной системе отношений контрактного производства, имеет основания требовать от своего заказчика авансовую оплату заказываемой продукции.

Таким образом, запуск на рынок дополнительного товарного предложения под собственной торговой маркой розничной сети может порождать прирост оборотного капитала, необходимого для обслуживания диктуемых товаропроизводителем условий оплаты заказываемого *ассортиментного* наполнения СТМ, что дает основание вычленять отдельную категорию затрат брендинга СТМ: *затраты на прирост оборотного капитала, призванный обслуживать модифицируемые условия оплаты заказываемой товарной продукции*. Разумеется, и этой категории затрат на осуществление брендинга СТМ сетей розничной торговли не может соответствовать какой-либо отдельный этап брендинга.

В ряде ситуаций замысел расширения товарного ассортимента реализуемой сетью розничной торговли продукции за счет интеграции в реализуемый ассортимент новых элементов — тех или иных разновидностей продукции под СТМ — сталкивается с вынужденной необходимостью такой реорганизации грузопотоков в логистических цепях поставок, которая неизбежно влечет за собой дополнительные логистические затраты. В обычной ситуации, в силу превосходства рыночной власти розничной сети на данном участке пространства В2В рынка, их вынужденно принимали на себя производители подлежащей реализации товарной продукции. В ситуации производства продукции на заказ подобного рода дополнительные логистические издержки, в силу очевидного сдвига баланса рыночной власти, вынуждена возлагать на себя сторона, заказывающая продукцию. Такую отдельную категорию диктуемых измененным балансом рыночной власти

затрат на брендинг СТМ мы называем *дополнительными логистическими затратами, порождаемыми сдвигом баланса рыночной власти.*

В контексте вполне очевидного для стран Таможенного союза тренда эволюции законодательного регулирования распределения затрат на рециклинг⁴ и утилизацию выводимых из хозяйственного оборота по своему прямому функциональному назначению упаковочных материалов, заключающегося в стремлении возложить исходную ответственность по компенсации соответствующих затрат на хозяйствующие субъекты, осуществляющие реализацию упакованной продукции, в отдельную категорию затрат на брендинг СТМ следует выделить *затраты на организацию рециклинга и утилизацию упаковочных материалов, примененных для целей упаковывания продукции, составляющей ассортиментное наполнение СТМ.* Разумеется, данная категория затрат имеет отношение преимущественно к ситуациям, при которых использование дополнительных упаковочных материалов и специальной маркировки порождено реализацией предусмотренных стратегией развития СТМ задач поддержки их особого категориального статуса.

ТИПОЛОГИЯ ЭТАПОВ БРЕНДИНГА И КАТЕГОРИЙ ЗАТРАТ НА БРЕНДИНГ СТМ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ

Обобщая изложенные выше положения, целесообразно предложить авторскую усовершенствованную типологию этапов брендинга СТМ и категорий затрат на осуществление брендинга СТМ (табл. 3), которая, в свою очередь, может рассматриваться в качестве основы для формирования авторского представления о распределении затрат на брендинг новых СТМ различных ценовых сегментов по отдельным категориям затрат (табл. 4).

Используя эвристический потенциал приведенной выше типологии и привлекая материал ранее проведенного эмпирического исследования, следует считать предложенную типологию теоретическим каркасом классификации затрат на осуществление брендинга новых собственных торговых марок розничных сетей в зависимости от различных ценовых сегментов торговых марок и отдельных категорий затрат.

⁴ Под рециклингом в современном технологическом знании понимается достаточно широкий комплекс практических действий, имеющих целью сбор и переработку исчерпавших свое использование по прямому функциональному назначению (и находящихся под угрозой выбытия из хозяйственного оборота) упаковочных материалов в формы, пригодные для их последующего использования в воспроизводственном цикле в соответствии с ограничениями, установленными зафиксированными в действующем законодательстве нормами технического регулирования. Этот термин широко используется в литературе, описывающей современное состояние разработок по совершенствованию охраны и улучшению среды обитания человека и поступательное развитие бизнеса в сфере упаковки и логистики.

Таблица 3

Этапы брендинга СТМ и категории затрат на осуществление брендинга

Этапы брендинга	Категории затрат на осуществление брендинга
1	2
Определение целевых ассортиментного, категориального и ценового сегментов товарного предложения и разработка сценария поступательного развития продаж товарного предложения под новой СТМ	Затраты на определение целевых, ассортиментного, категориального и ценового сегментов товарного предложения и на разработку сценария поступательного развития продаж товарного предложения под новой СТМ
Стратегическая проектировка функциональных свойств и предположительных выгод продукции, предлагаемой на рынке под новой СТМ	Затраты на стратегическую проектировку функциональных свойств и предположительных выгод продукции, предлагаемой на рынке под новой СТМ
Определение вероятных конкурентных преимуществ новой СТМ	Затраты на определение вероятных конкурентных преимуществ новой СТМ
Разработка синтетического представления о месте новой СТМ в ассортиментном и марочном портфеле розничной сети	Затраты на разработку синтетического представления о месте новой СТМ в ассортиментном и марочном портфеле розничной сети
Подбор и интеграция в проект партнера-поставщика (партнеров-поставщиков)	Затраты на подбор и интеграцию в проект партнера-поставщика (партнеров-поставщиков)
Гармонизация свойств ассортиментного наполнения СТМ с требованиями технического регулирования	Затраты на гармонизацию свойств ассортиментного наполнения СТМ с требованиями технического регулирования
Продвижение новой СТМ	Затраты на продвижение новой СТМ
Мониторинг и контроль качества управления производством ассортиментного наполнения СТМ, контроль процесса производства и тестирование серийных образцов ассортиментного наполнения СТМ в качестве мер по контролю за факторами, угрожающими целевому категориальному статусу СТМ и ее репутации	Затраты на мониторинг и контроль качества управления производством ассортиментного наполнения СТМ, на контроль процесса производства и тестирование серийных образцов ассортиментного наполнения СТМ в качестве мер по контролю за факторами, угрожающими целевому категориальному статусу СТМ и ее репутации

1	2
Создание и внедрение в практику стандартов бизнес-процессов, направленных на упрочение СТМ в ходе послепродажного и гарантийного обслуживания предметов длительного пользования, реализуемых под СТМ розничной сети	Затраты на создание и внедрение в практику стандартов бизнес-процессов, направленных на упрочение СТМ в ходе послепродажного и гарантийного обслуживания предметов длительного пользования, реализуемых под СТМ розничной сети
—	Затраты на формирование технологического базиса производства ассортиментного наполнения СТМ
—	Затраты на применение упаковочных, оформительских и иных решений, поддерживающих категориальный статус СТМ
—	Затраты на прирост оборотного капитала, призванный обслуживать ужесточенные условия оплаты продукции под СТМ
—	Затраты, представляющие собой дополнительные логистические расходы, порождаемые сдвигом баланса рыночной власти
—	Затраты на организацию рециклинга и утилизацию упаковочных материалов, используемых для упаковывания ассортиментного наполнения СТМ

Данные, положенные в основу приведенного в табл. 4 распределения затрат, были собраны в ходе выполнения проекта, одной из задач которого стало формирование прогноза изменения емкости российского рынка упаковочных средств, используемых для целей упаковывания продукции растениеводства, реализуемой под собственными торговыми марками сетей розничной торговли. Это исследование было проведено как одна из дополнительных линий научного поиска в контексте реализации осуществленного в 2010–2012 гг. международного исследовательского проекта, координировал который головной научно-исследовательский институт COBRO (Centralny Ośrodek Badawczego-Rozwojowy OpaKowan, Варшава, Республика Польша). Главными целями этого проекта выступали создание, апробация, экспонирование на международных выставочных форумах, коммерциализация и внедрение в практику международной компьютерной базы данных, способной вооружить производителей плодовой и овощной продукции из стран Северной и Восточной Европы актуализируемыми в режиме онлайн сведениями о спросе и запросах розничных рынков ряда европейских стран и

отдельных национальных и международных сетевых ритейлеров на соответствующую продукцию и на применяемые для ее упаковывания упаковочные материалы и упаковочные средства, о нормативных требованиях к качеству соответствующей продукции, к ее переработке, упаковыванию, маркировке, транспортировке, логистической обработке и хранению. В ходе исследования специалистами, представлявшими профессиональные ассоциации, научные и научно-консультационные центры Бельгии, ФРГ, Нидерландов, Норвегии, Польши и России, были сведены воедино мнения 28 экспертов из 10 стран. Эти данные и позволили получить картину формирования специфических типов и разновидностей затрат, порождаемых созданием, выведением на рынок и упрочением собственных торговых марок розничных сетей. Таким образом, приведенная картина отражает некие усредненные реалии брендинга СТМ в достаточно представительной совокупности европейских государств и вместе с тем обладает примечательным теоретическим статусом, поскольку отличается весьма высоким уровнем обобщения, достигнутого посредством синтеза эмпирических данных, собранных по единой методике и характеризующих общие черты брендинга СТМ на рынках большинства стран Северной и Восточной Европы.

Результаты оценки распределения затрат на осуществление брендинга новых собственных торговых марок различных ценовых сегментов (по отдельным обоснованным в настоящей статье категориям затрат) приведены в табл. 4.

Таблица 4

Распределение затрат на осуществление брендинга новых СТМ различных ценовых сегментов по отдельным категориям затрат, %

Вид затрат	СТМ нижнего ценового сегмента*	СТМ среднего ценового сегмента*	СТМ верхнего ценового сегмента*
1	2	3	4
Затраты на определение целевых ассортиментного, категориального и ценового сегментов товарного предложения и на разработку сценария поступательного развития продаж товарного предложения под новой СТМ	2	3	2
Затраты на стратегическую проектировку функциональных свойств и предполагаемых выгод продукции, предлагаемой на рынке под новой СТМ	3	4	3
Затраты на определение вероятных конкурентных преимуществ новой СТМ	2	3	2

1	2	3	4
Затраты на разработку синтетического представления о месте новой СТМ в ассортиментном и марочном портфеле розничной сети новой СТМ	5	7	5
Затраты на подбор и интеграцию в проект партнера-поставщика (партнеров-поставщиков)	5	3	5
Затраты на гармонизацию свойств ассортиментного наполнения СТМ с требованиями технического регулирования	5	6	5
Затраты на продвижение новой СТМ	10	16	21
Затраты на мониторинг и контроль качества управления производством ассортиментного наполнения СТМ, на контроль процесса производства и тестирование серийных образцов ассортиментного наполнения СТМ в качестве мер по контролю за угрожающими целевому категориальному статусу СТМ и ее репутации факторами	7	3	4
Затраты на создание и внедрение в практику стандартов бизнес-процессов, направленных на упрочение СТМ в ходе послепродажного и гарантийного обслуживания предметов длительного пользования, реализуемых под СТМ розничной сети	3	5	5
Затраты на формирование технологического базиса производства ассортиментного наполнения СТМ	6	3	5
Затраты на применение упаковочных, оформительских и иных решений, поддерживающих категориальный статус СТМ	15	20	25
Затраты на прирост оборотного капитала, призванный обслуживать ужесточенные условия оплаты заказываемой товаропроизводителям продукции под СТМ	30	20	10
Затраты, представляющие собой дополнительные логистические расходы, порождаемые сдвигом баланса рыночной власти	5	3	2
Затраты на организацию рециклинга и утилизацию упаковочных материалов, используемых для упаковывания ассортиментного наполнения СТМ	5	3	2

Примечание: * — показана доля от общей суммы затрат на брендинг в соответствующем ценовом сегменте.

На наш взгляд, данные, сгруппированные в табл. 4, приобрели должную информативность в значительной степени благодаря примененному сочетанию функционального и процессного подходов, позволившему представить отдельные функциональные направления брендинга СТМ розничных сетей в целостной композиции с отдельным дополнительным измерением брендинга — измерением взаимно сопряженных затрат на осуществление полного цикла брендинга.

Представляется, что направленность на целостность применяемых в маркетинговых исследованиях подходов превращается в одну из методологических заповедей современности. Так, целостный системный подход к брендингу, интегрирующий маркетинговую программу в масштабах всего комплекса маркетинга, в контексте разработки, реализации и контроля стратегических решений, позволяет пересмотреть отношение к затратам на брендинг СТМ.

Есть основания полагать, что определенная часть маркетинговых затрат всегда будет восприниматься как порождаемые ежедневной рутинной продаж обременительные затраты текущего периода, которые необходимо по возможности сокращать. Но стратегический подход к созданию и развитию бренда должен изменять отношение компаний к маркетинговым затратам. Затраты на брендинг СТМ обоснованно начинают рассматривать как инвестиции.

Инвестиционные затраты — это прежде всего долгосрочные вложения в активы, от которых ожидается отдача в виде прибыли (положительных денежных потоков) в будущем. Процесс управления инвестиционными затратами предполагает ряд действий в рамках маркетингового контроля, а именно:

- ♦ учет фактора риска и неопределенности;
- ♦ учет вложений в нематериальные активы на основании их будущей стоимости, определение чистой приведенной стоимости затрат на брендинг СТМ;
- ♦ изменение управленческой учетной практики в направлении планирования временного горизонта, в течение которого происходит окупаемость капитальных затрат и изменение стоимости активов;
- ♦ расчет ключевого финансового показателя эффективности маркетинговых затрат, т.е. возврата на инвестиции (Marketing return on investment (Marketing ROI, MROI), Return on Marketing Investments (ROMI)).

Главные проблемы на пути реализации подхода к управлению затратами на брендинг СТМ в качестве инвестиций мало чем отличаются от проблем управления маркетинговыми затратами в целом. Значительную часть категорий затрат, представленных в табл. 4, можно рассматривать

как инвестиции в бренд. Однако необходимо помнить о ключевой проблеме — нахождении связи между маркетинговыми программами и прибылью. Изменение прибыли как объективной «реакции» на маркетинговые инвестиции надо уметь оценивать. Сделать это для каждого элемента затрат на брендинг СТМ или для любой разновидности маркетинговой активности совсем не просто в условиях, когда на практике инвестиции в маркетинг — это, как правило, существенная по величине сумма множества отдельных не слишком больших по размеру инвестиций, представляющих собой разделенные на многие этапы и транши затраты инвестиционного характера. Но эта задача решается в том числе и путем развития статистических методов маркетинг-микс моделирования (marketing mix modelling) в направлении учета долгосрочных эффектов [Perrey, Spillecke, Umblijs, 2013].

Соответственно, разделение связанных с брендингом расходов на текущие затраты и на инвестиции для каждого этапа брендинга СТМ необходимо анализировать специально. Как единовременные, так и текущие маркетинговые затраты могут быть отнесены к инвестициям. Подобные решения тяжело унифицировать для всех розничных компаний. Многое зависит от выбранной системы маркетингового контроля и управления инвестициями. Важно не упускать из виду реальную связь анализируемого процесса брендинга СТМ с созданием ценности для потребителя и его стратегического влияния на будущую прибыль. Экономия на проведении маркетинговых исследований по изучению рынка розничной торговли, на разработке концепции СТМ, на аудите качества продукции под СТМ и на других аналогичных затратах может привести в долгосрочной перспективе к сокращению прибылей розничной сети. В любом случае, как отмечал Дж. Ленсколд, едва ли возможно найти способ «борьбы» с недополученной прибылью лучше, чем внедрение измерений рентабельности маркетинговых инвестиций [Ленсколд, 2005].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей статье предпринята попытка проанализировать совокупность мероприятий по созданию и продвижению новых собственных торговых марок розничных сетей с тем, чтобы вычленив отдельные функционально специфичные звенья брендинга, отличающиеся друг от друга различной функциональной направленностью. Авторы обратились к редко рассматриваемой в научной литературе проблематике каузальности формирования затрат на брендинг. Функциональный и процессный подходы применены в статье как инструменты анализа природы затрат на брендинг и использованы в качестве оснований классификации отдельных категорий затрат на осуществление брендинга собственных торговых марок розничных сетей. На этой основе сформировано понимание логики построения этапов

создания, вывода на рынок и упрочения новых торговых марок — алгоритма брендинга вновь создаваемых СТМ розничных сетей. В свою очередь, углубленное представление о специфике отдельных категорий затрат на создание, ввод на рынок и упрочение собственных торговых марок дополняется описанием целостной совокупности отдельных слагаемых общей суммы затрат на осуществление брендинга собственных торговых марок различных ценовых сегментов. Предпринятое изучение процесса формирования затрат на обеспечение брендинга, исходящее из двойственной природы брендинга, позволило обосновать точку зрения, предполагающую правомерность рассмотрения затрат на брендинг СТМ в качестве инвестиций и тем самым ввести проблематику затрат на осуществление брендинга СТМ в контекст теории управления затратами на брендинг в качестве инвестиций.

Литература

- Домнин В. Н. Разработка идентичности брендов на основе семантических исследований потребителей: автореф. ... дисс. канд. экон. наук. СПб., 2009.
- Жданова Т. С. Собственная торговая марка в российских условиях // Бренд-менеджмент. 2008. № 6. С. 362–371.
- Клейменов Д. О. Управление частными марками в российской розничной торговле // Менеджмент сегодня. 2006. № 5. С. 326–332.
- Кумар Н., Стенкамп Я.-Б. Марки торговых сетей: Новые конкуренты традиционных брендов / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
- Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний. СПб.: Питер, 2005.
- Леонов Д., Бурмистров М. Проблемы и возможности собственных торговых марок розничных сетей в России // Бренд-менеджмент. 2012. № 1. С. 20–36.
- Лопатинская И. В., Лисицина Н. В. Факторы успеха частных торговых марок // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 2. С. 182–191.
- Сидоров Д. В. Розничные сети: Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними. М.: Вершина, 2007.
- Старов С. А. Становление и развитие частных торговых марок продовольственных розничных сетей в России // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 26–48.
- Старов С. А. Управление собственными торговыми марками розничных сетей. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013.
- Старов С. А., Кирюков С. И. Становление и развитие собственных торговых марок розничных сетей на рынке FMCG // Бренд-менеджмент. 2012. № 6. С. 342–355.
- Управление розничным маркетингом / Пер. с англ.; под ред. Д. Гилберта. М.: ИНФРА-М, 2010.
- Ailawadi K. L. Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions // Journal of Marketing. 2001. Vol. 65. N 1. P. 71–89.
- Ailawadi K. L. Keller K. Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities // Journal of Retailing. 2004. Vol. 80. N 4. P. 331–342.

- Adomaviciute K., Vengrauskas P.V.* The Investigation of the Characteristics, Determining the Choice of Private Labels // *Economics and Management*. 2012. Vol. 17. N 3. P. 1049–1059.
- Anchor J.R., Kourilova T.* Consumer Perceptions of Own Brands: International Differences? // *Journal of Consumer Marketing*. 2009. Vol. 26. N 6. P. 437–449.
- Baltas G.* Determinants of Store Brand Choice: A Behavioral Analysis // *Journal of Product and Brand Management*. 1997. Vol. 6. N 5. P. 315–324.
- Baltas G., Argousudis P.C.* Consumer Characteristics and Demand for Store Brands // *Journal of Retail and Distribution Management*. 2007. Vol. 35. N 5. P. 328–341.
- Burt S., Davies K.* From the Retail Brand to the Retailer as a Brand: Themes and Issues in Retail Branding Research // *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2010. Vol. 38. N 11/12. P. 865–878.
- Das G.* Impacts of Retail Brand Personality and Self-Congruity on Store Loyalty: The Moderating Role of Gender // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2014. Vol. 21. N 2. P. 130–138.
- Das G., Datta B., Guin K.K.* Impact of Retailer Personality on Consumer-Based Retailer Equity: An Empirical Study of Retail Brand // *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2012. Vol. 24. N 4. P. 619–639.
- Economist Intelligence Unit: Own Brand Marketing // Retail Business*. 1968. Vol. 128. October. P. 12–19.
- Fitzell P.* Private Label Marketing in the 21st Century: Store Brands/Exclusive Brands on the Cutting Edge. N.Y.: Global Books, 2003.
- Global Private Label Report: The Rise of the Value-Conscious Shopper // AC Nielsen*. 2011. URL: <http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2011/global-private-label-report-the-rise-of-the-value-conscious-shopper.html> (дата обращения: 10.12.2012).
- Jonas A., Roosen J.* Private Labels for Premium Products — the Example of Organic Food // *International Journal of Retail and Distribution Management*. 2005. Vol. 33. N 8. P. 636–653.
- Keller K.* Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. London: Prentice-Hall, 1998.
- Laaksonen H., Reynolds J.* Opportunities for Own Brands in European Grocery Retailing // *European Retail Digest*. 1994. Vol. 4. N 3. P. 4–8.
- McGoldrick P.* Grocery Generics — an Extension of the Private Label Concept // *European Journal of Marketing*. 1984. Vol. 18. N 1. P. 5–24.
- Mevhibe A., Asian Z.* A Comparative Study of Consumer Preferences for Manufacturer or Private Labeled Food Products // *African Journal of Business Management*. 2009. Vol. 3. N 11. P. 764–772.
- Morris D., Nightingale J.* Why Should Firms Manufacture Retailer Brands? // *Managerial and Decision Economics*. 1980. Vol. 1. N 3. P. 132–137.
- Ossiansson E.* Brands Tailored for Retailers. Lund: Studentlitteratur, 2004.
- Pantzar M., Serbinson D.* Other-Named Private Label Brands: Master Thesis. Lund University: School of Economics & Management, 2011.
- Pauwels K., Steenkamp J.-B.* Private-Label Use and Store Loyalty // *Journal of Marketing*. 2008. Vol. 72. N 6. P. 19–30.

- Pellegrini L.* Retailer Brands: A State of Art Review // Proceedings of the 7-th International Conference on Research in Distributive Trades. Institute for Retail Studies, 1993.
- Perrey J., Spillecke D., Umblijs A.* Making Brands Successful: Optimising Marketing Return on Investment // Journal of Brand Strategy. 2013. Vol.2. Spring. N 1. P.21–27.
- Rousell D., White R.J.* Private Label Reviewed. London: J. Walter Thompson Co. Ltd., 1970.
- Sethuraman R., Cole C.* Factors Influencing the Price Premiums that Consumers Pay for National Brands over Store Brands // Journal of Product and Brand Management. 1995. Vol.8. P.340–351.
- Thoern S.* Private Labels in the context of Electronics e-tailing: Master Thesis. Stockholm School of Economics. Department of Marketing and Strategy, 2013.

Статья поступила в редакцию 11 апреля 2014 г.

Контактная информация

*Загорский Андрей Леонидович — доктор экономических наук; zagorskiy@gsom.
pu.ru*

*Старов Сергей Александрович — кандидат экономических наук; starov@gsom.
pu.ru*

*Гладких Игорь Валентинович — кандидат экономических наук; gladkikh@gsom.
pu.ru*

Zagorskiy Andrey L. — Doctor of Sciences in Economics; zagorskiy@gsom.pu.ru

Starov Sergey A. — Candidate of Sciences in Economics; starov@gsom.pu.ru

Gladkikh Igor V. — Candidate of Sciences in Economics; gladkikh@gsom.pu.ru