

Найти и удержать баланс между «своим» и «чужим»



Выступление вице-президента компании «Продукты Питания» **Дамира Имамовича** на 2-ом российском агропродовольственном форуме, который состоялся в рамках международной выставки World Food Moscow 2008.

Сегодня тема private label является одной из наиболее актуальных на рынке продуктов питания. Розничные сети занимают все большую долю рынка, делая этот канал сбыта более приоритетным для дистрибуции товаров. Важность этого канала усиливают также его растущая пропускная способность и территориальный охват: в некоторых отраслях только за последний год доли продаж через розничные сети выросли на десятки процентов. В процессе расширения сферы деятельности торговых сетей доля товаров private label в их обороте растет с каждым годом.

С учетом данных тенденций, а также растущей конкуренции в борьбе за потребителя, у производителей все чаще возникают вопросы – «Как наладить отношения с сетями, чтобы занять достойное место на полке?», и «Как работать с сетями, чтобы сотрудничество было взаимовыгодным?». В своем докладе я поделюсь опытом нашей компании в решении этих актуальных для производителей вопросов.

Наша компания «Продукты Питания» начала работать в конце 90-х годов – это было время начала развития сетевой торговли в России. Наша стратегия в то время и сейчас заклю-

чается, в первую очередь, в развитии собственных брендов – «**Золотой Петушок**», как основного, и «**Домашняя Сказка**», рассчитанного на категорию покупателей, с доходом «ниже среднего».

В начале 2000-х годов к нам, как крупнейшему производителю, стали поступать запросы на изготовление товаров под собственными торговыми марками. В то время у нас была полная загрузка производственных мощностей, кроме того, мы каждые два месяца вводили новую технологическую линию. Поэтому на тот момент мы не могли удовлетворить потребности сетей в производстве товаров private label. Мы активно развивали свой собственный бренд «Золотой Петушок», поскольку это повышало узнаваемость и обособленность от конкурентов, увеличивало долю рынка, и как следствие, давало уверенность в завтрашнем дне.

Мы объясняли, что в условиях стремительно развивающегося рынка нам, прежде всего, необходимо укрепить собственный бренд, что мы должны обеспечить рынок широким ассортиментом качественных продуктов. Но мы понимали, что в дальнейшем, безусловно, придем к производству товаров под собственными торговыми марками сетей, но это должно быть выгодно обеим сторонам. Так, в процессе развития отношений с розницей мы предложили альтернативный и эффективный вариант сотрудничества, который выгоден и производителю и сети – **кобрендинг**.

Первой компанией, с которой мы осуществили кобрендинговый проект, была торговая сеть «**Копейка**». Данный ритейлер являлся для нас



идеальным партнером, так как его потребители – это наша основная целевая аудитория. Именно поэтому мы стремились наладить с сетью максимально конструктивные отношения. Маркетинговой службой нашей компании было разработано предложение для данного партнера. Продукт и его упаковка разрабатывались совместными усилиями специалистов сети и нашей компании. Для «Копейки» это был новый проект, который в дальнейшем стал очень успешным для обеих сторон. Мы получили продажу продукта под нашим брендом и укрепили отношения с партнером, а сеть смогла предложить своим покупателям интересный продукт по привлекательной цене.

В дальнейшем мы приводили в пример свой успешный опыт при обсуждении данного формата сотрудничества с другими сетями. Мы объясняли, что размещение на упаковке информации об уже заслужившем доверие бренде производителя делает товар более привлекательным для покупа-



теля, и тем самым повышает вероятность его покупки.

В результате нами были реализованы еще несколько подобных кобрендинговых проектов с другими торговыми партнерами.

Тем не менее, сети развиваются очень динамично, и производство товаров под торговой маркой сети сегодня становится необходимым условием долгосрочного сотрудничества. И мы начали производство товаров под собственными торговыми марками сетей. При этом наиболее конструктивно выстраивались отношения с теми партнерами, которые четко знают, что хотят и ставят конкретные цели. С такими сетями мы охотно и активно работаем и сегодня.

Несмотря на то, что мы считаем для себя наиболее привлекательным формат кобрендинга, сотрудничество в рамках private label также выгодно, поскольку оно способствует:

- укреплению отношений с сетями;
- участию в формировании ассортимента непосредственно на местах продаж (category management);
- загрузке мощностей и увеличению объемов производства;
- диверсификации продуктовой линейки без дополнительных затрат;
- дистрибуции товаров по всей сети компании;
- косвенному продвижению продукции под брендом производителя без дополнительных рекламных затрат, так как на упаковке продукции обязательно указывается название компании-производителя.

Однако информации о компании-производителе для потребителя бывает недостаточно, так как он, как правило, знает только название и вид торговой марки. Это подтверждает и маркетинговое исследование, проведенное компанией «Прорыв». По его данным, 32% опрошенных покупателей думают, что private label делается на «частном производстве где-то при магазине», 26,5% уверены, что это продукция «какого-то маленького подсобного хозяйства», 11,6% респондентов считают, что частные марки производятся в самом магазине, и только 13,5% знают, что эту продукцию делают производители известных брендов.

Поэтому наличие на упаковке информации о торговой марке производителя может значительно больше

повлиять на продажи товара, нежели нанесенное мелким шрифтом на упаковку название компании. Поскольку это не всегда удается, то в данном случае, было бы целесообразно объяснить потребителям, что товары private label это не дешевые низкокачественные товары, а продукция, которая производится на серьезных сертифицированных заводах. Ее низкая стоимость достигается не за счет качества, а благодаря отсутствию затрат на продвижение, рекламу, упаковку, листинг, логистику и т.д.

Если же компания-производитель решила на производство товаров под собственной торговой маркой той или иной сети, ей необходимо изначально оценить следующие параметры:

- контроль качества;
- объемы производства;
- профессиональность кадров;
- цена.

Давайте рассмотрим каждый из этих параметров отдельно.

Контроль качества

Довольно серьезный вопрос – это контроль качества. Мы работаем с сетями, которые глубоко понимают свою нишу, а также с сетями, которые до своего прихода в Россию работали в 50 – 100 странах мира. Они сами задают и контролируют свои стандарты качества на предприятиях-партнерах.

К таким компаниям относятся, например, «Кентаки Фрайд Чикенс» (Kentuki Fried Chickens) или компания «Ростикс». Эти компании уже прошли все этапы становления и развития в других странах мира и теперь имеют четкие стандарты качества. Они приходят к производителю с четкими вводными параметрами. По итогам их аудита вы либо начинаете вести дальнейшие переговоры о сотрудничестве, либо довольно быстро расстаетесь.

Благодаря нашему многолетнему опыту работы на рынке замороженных продуктов, а также наличию современного высокотехнологичного производства, нам удается выстраивать конструктивное и успешное сотрудничество с такими мировыми корпорациями.

У нас есть довольно серьезный опыт работы с компанией «Ростикс», еще с тех давних пор, когда она толь-



ко пришла в Россию. Мы тогда знали, что это, однозначно, будет крупнейшая сеть ресторанов быстрого питания в стране, специализирующаяся на блюдах из курицы. Мы сразу начали с ними работать.

полностью готовый продукт

Бедро и голень цыпленка

поджаренные
Изделие кулинарное

Золотой Петушок

специальная упаковка
СЕТЬ УНИВЕРСАМОВ
КОПЕЙКА

ЭКОНОМЬ 10%

2,5 кг

только РАЗОГРЕТЬ!

СЫВАНА ПАССА

Мясо цыпленка поджаренное — вкусный, натуральный, полезный продукт, который нужно только разогреть, без предварительного размораживания.



В начале они строили партнерские отношения строго по схеме, принятой у них во всем мире, и разговоры о кобрендинге или какой-то нашей символике были прерваны в первые 2-3 дня. Но на втором году сотрудничества были выбраны два продукта, на картонную упаковку которых решено было нанести наш логотип. Хотя мы прекрасно понимали, что это на короткий срок, мы были очень рады этому, поскольку нам удалось обозначить свой партнерский статус в данном проекте. Данный опыт мы активно использовали в своих маркетинговых целях.

Мы и сегодня активно сотрудничаем с компанией «Ростикс». Ежегодно

этот крупнейший мировой фуд-оператор проводит аудит нашего предприятия на предмет соответствия нашей системы контроля качества заданному ими уровню. В рамках серий мероприятий проверяется система контроля на всех этапах производства: система закупки и контроля качества сырья и остальных добавок, а также соблюдение всех заданных технологических нормативов процесса производства. Безусловно, это занимает много времени и требует больших денежных средств.

Объемы производства

Следующий момент, который очень важен в сотрудничестве в рамках производства собственных торговых марок – это распределение загрузки производственных мощностей. В случае, если предприятие вовремя не сбалансирует комбинацию производства собственных брендовых продуктов и продуктов под собственными торговыми марками его партнера, могут возникнуть серьезные проблемы.

Бывают случаи, когда предприятие уже успешно работает с сетью, но требования последней все растут и растут. Производитель уже дошел до своего порога и дальше отступать не может, но при этом все закупает сырье и поддерживает производство с дополнительными рабочими местами. При этом затраты на развитие собственного бренда находятся на минимуме. И в этот уже непростой для предприятия момент сетевой партнер

говорит: «ну не можете – и не надо, у нас уже есть компания, которая сделала для нас образцы». В этот момент компания-производитель понимает, что начинает терять большие объемы, за которыми следует изменение политики закупки сырья, а при этом еще существуют фиксированные затраты на единицу брендового продукта, которые уже не устраивают. Начинается паника, при которой может быть принято решение: «ну давайте, даже если цена плохая, я иду дальше». Вот это пороговое соотношение производства собственной брендовой продукции и продукции private label каждая компания определяет для себя сама.

В рамках нашего предприятия мы считаем, что в общем объеме производства доля продукции под собственными торговыми марками не должна превышать 10%. Но для каждой компании это соотношение разное.

Профессиональность кадров

Еще один важный вопрос – это профессиональность кадров, которые ведут проекты по разработке продукции под собственными торговыми марками сети.

В процессе переговоров с сетью компания-производитель должна четко знать, какой продукт она может произвести для сети. При этом важно, чтобы сети твердо понимали, какой продукт они хотят.

Компания (как наша) с довольно широким портфелем, современным оборудованием, с современными технологиями знает, что в этой категории можно сделать. В период формирования нового совместного продукта мы предпочитаем работать с партнером, который понимает что хочет, знает с какой целью, и на какую аудиторию будет рассчитан новый продукт.

Как правило, это непростые переговоры, но когда с обеих сторон находятся профессионалы, то после определенного затраченного времени создается необходимый продукт и сотрудничество развивается эффективно.

Для нас идеальный вариант, когда сеть еще на начальном этапе задает ожидаемые показатели: ценовую и продуктовую ниши, ожидаемый внешний вид продукта и т.д. В этом случае технологический отдел быстро



разрабатывает несколько вариантов, сеть выделяет какой-то один. Мы его тестируем и проверяем, соответствует ли цена ожиданиям сети. В случае совпадения входящих и полученных параметров запускается процесс производства, и мы работаем вместе.

Цена

Перед тем как приступить к расчетам производителю необходимо решить:

- контракт будет включать какую-либо разработку по заказу или будет использован уже имеющийся продукт;
- потребуются ли адаптация документации заказчика к конкретным условиям производства;
- кто обеспечит доставку необходимого сырья.

Ответив на эти вопросы, можно приступать к расчетам. На самом первом этапе работы с сетью предприятиям-новичкам в private label очень важно правильно определить свою

ценовую политику, которая в дальнейшем будет являться важным критерием выживаемости бренда и даже компании. Прежде всего, необходимо просчитать минимальную цену продукта, ниже которой вы не опуститесь не при каких обстоятельствах.

Четкая калькуляция позволит изначально избежать множества проблем, которые могут возникнуть. На практике есть немало примеров, когда производитель неверно просчитал цену, и в результате работы с сетью не получил никакой прибыли.

Резюмируя свой доклад о необходимости соблюдения баланса между «своим» и «чужим», отмечу, что важно перед началом работы с сетями просчитать порог процентного соотношения своей брендированной продукции и продукции, которая производится для сети. Это моя субъективная оценка. И именно из-за незнания этого порога происходит дисбаланс на предприятии. При этом сети часто находятся в непрерывном поиске более выгодных цен и, к сожалению, порой



обращаются к недостойным производителям, выпускающим продукцию невысокого качества, но на беспрецедентно выгодных для сети условиях. В итоге производитель сталкивается с ситуацией, что отказаться надо, а отказаться невозможно. На самом деле такие примеры есть и их немало.

Тем не менее, с сетями не только можно работать конструктивно, но и нужно. Главное – четко просчитать весь проект, грамотно организовать производство, гарантировать и улучшать стандарты качества своей продукции и соблюдать баланс между своей торговой маркой и чужой.



БизнесИнтеллектСервис

Третий международный форум интеллектуальных услуг для бизнеса

14-16 апреля, 2009

ОРГАНИЗАТОР:
МИР-ЭКСПО
МЕЖДУНАРОДНОЕ БИЗНЕС-ЭКСПОЗИЦИОННО-ТЕМАТИЧЕСКОЕ ЦЕНТРАЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ПОД ПАТРОНАТОМ:
Торгово-промышленной палаты РФ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ: Федерального Агентства по техническому регулированию и метрологии, ВНИИсертификации, Международного института качества бизнеса, Национального содружества бизнес-инкубаторов и ЗАО «ЭКСПОЦЕНТР».

ФОРУМ ВКЛЮЧАЕТ ВЫСТАВКИ:

- » Сертификация и технические регламенты
- » Консалтинг
- » Аудит
- » Оценка
- » Салон Экспертиз
- » Маркетинг
- » ИТ-консалтинг
- » Международное деловое сотрудничество

- » Юридическое сопровождение бизнеса
- » Продажа готового бизнеса. Бизнес-недвижимость. Бизнес-офис
- » Агентства и фонды поддержки предпринимательства. Бизнес-инкубаторы. Технопарки.
- » Бизнес-книга
- » ВУЗы и учебные организации.

ДЕЛОВАЯ ПРОГРАММА:

14-16 апреля: В рамках форума проводятся научно-практические конференции «Актуальные проблемы сертификации продукции и услуг на российском и международном рынках», «Актуальные проблемы и перспективы развития консалтинга в России», «Состояние и перспективы развития оценочной деятельности в России», «Экспертиза как инструмент развития бизнеса» и другие.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА:

Оргкомитет форума: ООО «Выставочная компания «Мир-Экспо»
Россия, 115533, Москва, проспект Андропова, 22
Тел./факс: 8 499 618 05 65, 8 499 618 36 83, 8 499 618 3688
bis@mirexpo.ru | www.mirexpo.ru