

Писаренко Н.Л.

канд. економ. наук, доцент

Національний технічний університет України «КПІ»

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ ТОРГОВИХ МАРОК: СВІТОВИЙ ДОСВІД

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЧАСТНЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК: МИРОВОЙ ОПЫТ

PRIVATE LABEL DEVELOPMENT STRATEGIES: WORLD PRACTICE

В статті було визначено передумови та ключові чинники, що впливають на процес розробки приватних торгових марок роздрібними та оптовими компаніями в світі. Зокрема, визначено, що в умовах глобалізації та кризових явищ в економіці значно зростає питома вага приватних торгових марок в обороті роздрібних мереж та зростає частка споживачів, що в процесі купівлі повністю або частково переключаються на приватні торгові марки. Розглянуто особливості формування стратегії розвитку приватних торгових марок, проаналізовано особливості поведінки споживачів в процесі вибору приватних торгових марок та узагальнено підходи до розробки таких стратегій роздрібними та оптовими компаніями. В статті розглянуто особливості та умови застосування кожної зі стратегій. На основі аналізу застосування різних стратегій приватних торгових марок провідними роздрібними мережами, було запропоновано матрицю для розробки стратегії на основі параметрів ціна-цінність. На основі проведеного аналізу було розроблено рекомендації щодо впровадження таких стратегій в діяльність українських компаній та запропоновано модель позиціонування приватних торгових марок в Україні в рамках матриці ціна-цінність.

Ключові слова: приватна торгова марка, контрольовані торгові марки, поведінка споживачів, стратегія бренду, стратегія позиціонування, роздрібна мережа.

В статье были определены предварительные условия и ключевые факторы, которые влияют на процесс разработки частных торговых марок розничными и оптовыми компаниями в мире. В частности, определено, что в условиях глобализации и кризисных явлений в экономике в значительной мере возрастает удельный вес частных торговых марок в обороте розничных сетей и возрастает доля потребителей, которые в процессе покупки полностью или частично переключаются на частные торговые марки. Рассмотрено особенности формирования стратегии развития частных торговых марок в мире, проанализировано особенности поведения потребителей в процессе выбора частных торговых марок та обобщены подходы к разработке таких стратегий розничными и оптовыми компаниями. В статье рассмотрено особенности и условия использования каждой из стратегий. На основе анализа использования различных стратегий частных торговых марок ведущими мировыми розничными сетями, была предложена матрица разработки стратегий на основе параметров цена-ценность. На основе проведенного анализа было разработано рекомендации по внедрению таких стратегий в деятельность украинских компаний и предложено модель позиционирования частных торговых марок в Украине в рамках матрицы цена-ценность.

Ключевые слова: частная торговая марка, контролируемая торговая марка, поведение потребителей, стратегия бренда, стратегия позиционирования, розничная сеть.

The major preconditions and key factors that impact on private label development process in retail and wholesale companies of the world. In particular, during the globalisation processes and recession factors in economics the significant grow of private label's share in retail turnover were defined as well

as share of switchers to private label in customer journey process. The main features of private labels strategies in the world were defined in the article. Also the specific features of consumer behaviour in the process of private label consumer journey were analysed, as well as the major approaches to private labels strategies development in retail and wholesale companies were summarized. In the article key features and implementation factors were described. Based on the analysis of different strategies using by world leading retailers, the price-value tiers matrix for strategy development were introduced. Based on the analysis conducted the recommendations on private labels strategies implementation for Ukrainian companies were developed and the value-price tiers matrix positioning model were represented.

Key words: private labels, controlled labels, customer journey, brand strategy, positioning strategy, retail chain.

Вступ. Останні десять років у світі спостерігається стрімкий розвиток приватних торгових марок (власних торгових марок роздрібних мереж) у більшості категорій товарів. Роздрібні та оптові компанії приділяють все більше уваги якості, інноваціям та управлінню асортиментом приватних торгових марок.

Торгові марки роздрібною торгівлі (приватні торгові марки) мають значну специфіку у розробці та стратегії позиціонування, проте майже всі дослідження присвячені виключно товарним та і корпоративним брендам. Зокрема, проблематика створення та позиціонування брендів розглядається в роботах Аакера Д. А., Келлера К.Л., Грегори Дж., Куденко Н.В., Зозульова О.В. та. До цього часу переважна більшість літератури базується виключно на прикладних дослідженнях та і кейсах щодо власного досвіду провідних роздрібних мереж світу, навіть у західній практиці. Все це висуває необхідність узагальнити чинники та виокремити фактори, що впливають на стратегії розвитку приватних торгових марок, у тому числі – товарів виробничого призначення та узагальнити стратегії їх створення, зокрема в Україні.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в визначенні передумов та ключових чинників, що впливають на стратегії розвитку приватних торгових марок, а також узагальнити підходи до розробки таких стратегій роздрібними та оптовими компаніями.

Методологія. Основу наукового дослідження становлять загальні та спеціальні методи наукового пізнання: методи теоретичного узагальнення та порівняння, методи системного аналізу.

Результати дослідження. Активне зростання роздрібною торгівлі перш за все в форматі мереж як великих супер- та гіпермаркетів, так і в форматі мереж невеликих магазинів у дома збільшує ринкову частку кожної з таких компаній у загальному обсязі роздрібною торгівлі і дає змогу використовувати таку перевагу для створення власних торгових марок мережі – так званих приватних торгових марок (Private labels). Не зважаючи на те, що формально приватні торгові марки з'явилися наприкінці 19 сторіччя, у 1863 році у Великій Британії [4], стрімкий розвиток приватні торгові марки отримали в 90 роках двадцятого сторіччя з розвитком процесів глобалізації.

За визначенням Асоціації виробників приватних торгових марок (Private label manufacturers association – міжнародна організація, що була створена у 1979 році зі штаб квартирами у Нью-Йорку та Амстердамі та призначена розвивати приватні торгові марки) приватні торгові марки – охоплюють всі товари, що реалізуються під маркою роздрібною мережі і можуть носити власне ім'я мережі або ім'я, створене виключно мережею. В деяких випадках роздрібною мережа може належати до оптової групи, що володіє торговими марками. Такі торгові марки є доступними виключно в рамках групи [6].

Кевін Келлер визначає торгові марки як товари, що продаються роздрібними торговцями та іншими учасниками каналів розподілу. Різновидом марок торгових посередників, як зазначає Келлер, є торгові марки магазинів (Store brands), що використовують назву магазину або мережі роздрібних магазинів»[4, с.259].

Таким чином приватна торгова марка – різновид класичної торгової марки виробника (надалі – національна торгова марка), проте має суттєву відмінну рису – вона розповсюджується виключно в рамках роздрібною або оптової компанії, що її створила. Слід відмітити, що останні роки почали з'являтися і виключення з цього правила – зокрема, з розвитком електронної комерції, інтернет - магазини почали брати під реалізацію приватні торгові марки, що належать роздрібною мережі (оптові групі), яка спеціалізується на товарах, що доповнює основний асортимент інтернет магазину і не є конкурентом. Наприклад, мережа, що спеціалізується товарах для дому може доповнити асортимент засобами захисту – рукавичками для господарських потреб.

За останні роки приватні торгові марки переживають стрімкий розвиток, що пов'язано зі зростанням роздрібною торгівлі в цілому, консолідації гравців на цьому ринку, процесами глобалізації (міжнародна експансія великих роздрібних мереж та міжнародний розподіл праці), також важ-

ливим чинником є економічні цикли [3, с.7]. Так, зі зростанням кризових явищ падає купівельна спроможність населення, і, відповідно, споживачі більш ретельно та раціонально ставляться до процедури вибору товарів і більше уваги приділяють приватним торговим маркам, що в базовій стратегії мають цінову перевагу.

Так, за дослідженнями КРМГ [7, с.10], середня цінова перевага приватних торгових марок складає біля 25% порівняно з ціною національних торгових марок.

Частка приватних марок на ринку більшості країн зростає, зокрема Асоціація виробників приватних торгових марок за 2014 рік наводить таку статистику (таблиця).

Таблиця

Частка приватних торгових марок

Країна	Ринкова частка приватних торгових марок у загальному обсязі роздрібної торгівлі в натуральному виразі, %
Велика Британія	45
Голландія	29
Норвегія	28
Швеція	31
Фінляндія	33
Бельгія	41
Німеччина	44
Польща	33
Чехія	31
Словаччина	33
Австрія	39
Швейцарія	53
Іспанія	57
Португалія	45
Греція	22
Туреччина	21

Джерело: [6]

В Україні, за оцінками директора Української асоціації постачальників продуктових мереж, за 2015 рік частка приватних торгових марок зростає з 2-3% до 10% від загального обсягу роздрібного роздрібних продуктових мереж [11].

Виокремимо переваги створення приватних торгових марок роздрібними мережами:

- приватні торгові марки знижують залежність мережі від виробника, дають змогу гнучкіше управляти асортиментом, ціновою політикою;
- дозволяють збільшити лояльність споживачів до мережі за рахунок того, що марка представлена виключно даною мережею;
- дозволяють підвищити рентабельність;
- у випадку зниження купівельної спроможності дають змогу втримати потік клієнтів, пропонуючи їм більш дешеві товари;
- дають змогу сформуванню та підсилити загальний імідж мережі, сприйняття її як експерта, що піклується про своїх клієнтів.

Крім переваг, приватні торгові марки несуть і певні ризики для роздрібної мережі, а саме:

- збільшення кількості приватних торгових марок, відповідно, зменшує кількість національних брендів, що мають рекламну підтримку, високу обізнаність споживачів, і, як висновок, більший товарообіг полиці. Відповідно, мережа втрачає товарообіг полиці;
- збільшення асортименту приватної марки, особливо з розширенням а інші товарні категорії, призводить до втрати точки диференціації та розмивання образу бренду та мережі в цілому;

- складності стандартизації товарів різних категорій;
- мережа стикається з новою для себе проблемою – управління якістю в процесі виробництва товару, тобто якщо раніше за якість відповідає виробник і всі претензії споживачів спрямовувались на нього, то тепер це стає безпосереднім обов'язком роздрібною мережі;
- роздрібна мережа не отримує бюджети на маркетингову підтримку своєї торгової марки і змушена нести весь комплекс таких витрат на просування;
- також, якщо мережа спершу заходить з торговими марками нижнього цінового рівня, то тим самим вона ризикує отримати репутацію продавця дешевих товарів не завжди високої якості, що може суттєво змінити структуру потоку споживачів, які обирають дану мережу, у бік найменш забезпеченої частини.

Можна виділити такі види приватних торгових марок:

- торгова марка мережі;
- контрольована торгова марка – (Controlled) - торгова марка оптової групи;
- торгова марка відділу – охоплює товарні категорії, що реалізуються в рамках одного відділу (наприклад, дитячі товари і акцентується на вигоді, що має цінність саме для покупців даного відділу);
- торгова марка лінійки продуктів;
- генерики – до цієї категорії відносять небрендівані товари, що реалізуються мережею (найчастіше бакалійні товари, заморожені овочі та фрукти);
- Торгова марка вигоди – виокремлює товарні позиції, що спеціально відібрані за певною ознакою мережею і рекомендовані для споживачів (наприклад, група іноземних продуктів харчування, що ретельно відібрана та імпортована роздрібною мережею, скажімо, Watson`s Exclusive, поєднує деякі власні бренди мережі Watson`s).

Розглянемо процес створення приватних торгових марок для того, щоб визначити особливості та підходи до розроблення стратегії їх позиціонування.

1. У рамках обраної товарної категорії роздрібна мережа визначає генератори потоку клієнтів – товарні позиції, що мають найбільші обсяги реалізації в натуральних одиницях та/або найбільшу частоту купівлі.

2. Наступним кроком мережа замовляє аналогічну за споживчими характеристиками продукцію і ставить її на полиці під ім'ям мережі або спеціально розробленим для цього ім'ям (стратегія «Квазі бренду»).

3. У базовій стратегії ціна встановлюється нижче за ціну аналогічного продукту національного виробника. Таким чином, обирається стратегія ціноутворення на основі цінності (приватна ТМ 2 на рис. 1) [9].

4. Продукт просувається за рахунок цінової переваги та інструментів торгового маркетингу.

Таким чином, можна виділити особливості формування приватних торгових марок. Зокрема, зважаючи на те, що роздрібна мережа зазвичай не бере на себе функції удосконалення товару або розробки інновацій, першими отримують приватні торгові марки категорії фасованих товарів, де основна цінність формується на основі вигод пакування та гарантій якості продукції, що була розфасована – перш за все – фасовані продукти харчування – крупи, тощо, товари гігієни – серветки, спонжі та інше. Співставлення характеристик ціни та цінності дозволяє створити матрицю, що поєднує різні стратегії формування приватних торгових марок (рис 2).

Характерно, що така стратегія може бути застосована і до товарів промислового призначення, перш за все – товарів шаблонного вибору – наприклад, витратних матеріалів, дрібних інструментів, тощо. Тобто тих категорій, де важлива відповідність товару заданому стандарту якості і спрощена процедура купівлі товару, яка не потребує до- та післяпродажного обслуговування, індивідуалізації товару. Так, значний потенціал для розвитку приватних торгових марок має категорія будівельних матеріалів.

У рамках системи «ціна-цінність» можна виділити 3 стратегії позиціонування приватних торгових марок (див. рис. 2):

1. Стратегія нижнього цінового рівня (Розумний вибір). Стратегія обмежена масовими товарами повсякденного вжитку. Раніше ці товари позиціонувались виключно як дешеві товари, але, починаючи з 2010 року, коли кризові явища в західних країнах почали вщухати, провідні мережі почали змінювати їх позиціонування на «Розумний вибір – Smart choice». Товари, що пропонують лише базові вигоди та просте функціональне пакування, наприклад, так зване «сімейне» пакування – більшого обсягу. Зокрема, прикладами такої стратегії можуть бути Essentials (в мережі Boots), Every day value (в мережі Tesco), Great value (в мережі Wall Mart).

2. Базова стратегія передбачає, що приватна торгова марка пропонує споживачам вигоду, аналогічну національній торговій марці, але за більш доступною ціною.

3. Стратегія додаткової вигоди передбачає, що за ціною національної торгової марки (або навіть вище) роздрібна мережа пропонує товари з додатковою вигодою, в тому числі - за рахунок інноваційних рішень, наприклад, це може бути екологічно чиста або фермерська продукція (рис. 3).

4. Зона інновацій. Зрозуміло, що мережа з високою лояльністю клієнтів та значним досвідом у формуванні приватних торгових марок може запропонувати і інновацію на рівні ринку такої категорії. Така стратегія є прийнятною для роздрібних мереж з власною виробничою та науково-дослідною базою (наприклад, Allianz Boots – корпорація в складі фармацевтичного виробника та мережі аптек).

У англійській літературі найчастіше аналогом таких стратегій виступають стратегії «good-better-the best», тобто «добрий, кращий, найкращий», характеризуючи порівняння приватних торгових марок з національними [2;6].

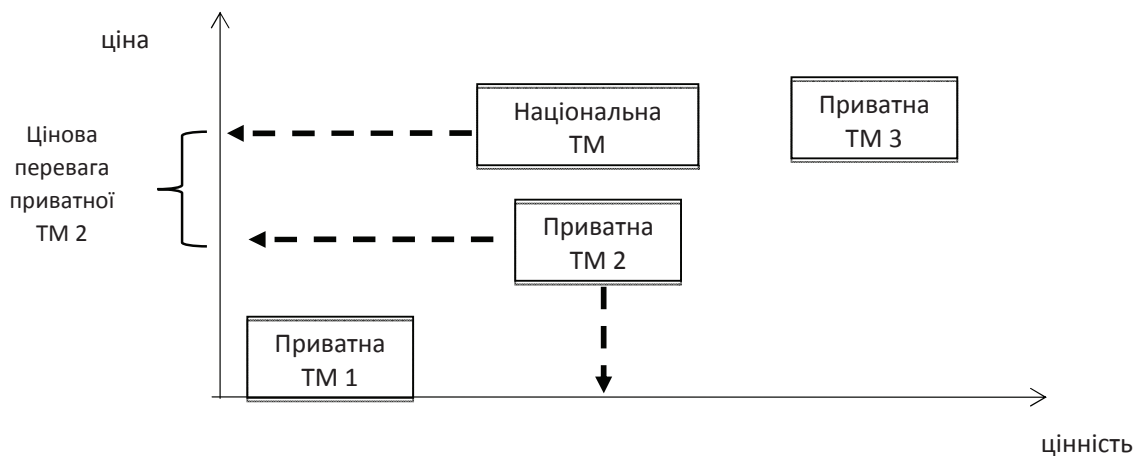


Рис. 1. Стратегії приватних торгових марок в матриці «ціна-цінність». Базова стратегія (розробка автора).

		Цінність		
		Нижче національної ТМ	Дорівнює національній ТМ	Вище національної ТМ
Ціна	Вище національної ТМ			Зона інновацій
	Дорівнює національній ТМ			Додаткова вигода
	Нижче національної ТМ	Розумний вибір	Базова стратегія	

Рис. 2. Матриця «ціна-цінність» для розробки стратегій позиціонування приватних торгових марок (розробка автора).

З набуванням досвіду роботи роздрібною мережею з приватними торговими марками та збільшенням лояльності клієнтів, провідні світові мережі починають розширювати портфель своїх торгових марок та формувати вертикальну структуру портфелю в трьох цінових категоріях (3 tier). Така стратегія дає змогу охопити широку цільову аудиторію та більш ефективно управляти асортиментною та ціновою політикою, мати більш збалансовану структуру управління витратами.

Наприклад, подібну структуру портфелю мають такі мережі, як Tesco - Tesco every day value, Tesco та Tesco Fine food (та інші приватні торгові марки верхнього рівня) та Сільпо (Повна чаша, Премія та Premiya Select та інші). Проте розробка брендів такого рівня потребує значних маркетингових зусиль на вирішення задач формування споживчої цінності товару, позиціонування приватного бренду та ретельної роботи в рамках процесів контролю якості.

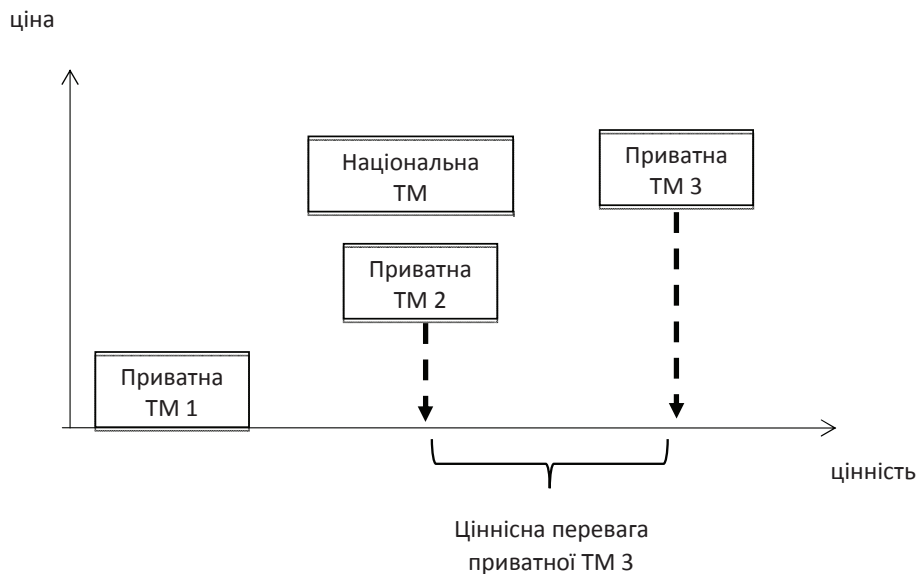


Рис. 3. Інноваційна стратегія позиціонування приватної торгової марки (розробка автора)

Висновки. До наукової новизни роботи слід віднести таке: у роботі було виявлено чинники, що впливають на процес розвитку приватних торгових марок роздрібних мереж, зокрема чинники, пов'язані з процесами глобалізації, розвитку роздрібних мереж та економічними процесами.

На основі дослідження особливостей розробки приватних торгових марок було виявлено, що сучасна ситуація в Україні є дуже сприятливою для розвитку приватних брендів. Зокрема, падіння купівельної спроможності сприяє вибору брендів нижньої цінової категорії, в той же час на українському ринку є достатня кількість виробників, що мають змогу та вільні виробничі потужності для виробництва товарів, що надалі продаватимуться під приватними марками за замовленням роздрібних мереж. Окремим чинником потрібно виділити низькі витрати на виробництво зараз в Україні, що сприяє заміщенню імпортованих торгових марок, зокрема російських, що мали значну присутність у нижньому сегменті українського ринку торговими марками, виробленими в Україні. І в цьому процесі приватні марки мають переваги перед національними торговими марками, в тому числі за рахунок нижчих витрат на запуск торгової марки на ринку (відсутні витрати на вхід в мережу, нижчі витрати на логістику, нижчі витрати на просування).

Також в роботі узагальнено підходи до формування приватних торгових марок. Виявлено особливості формування стратегій трьох цінових рівнів у системі «ціна-цінність» і запропоновано матрицю, що поєднує підходи до розробки таких стратегій. Визначено, що зараз в Україні найбільш доцільним є впровадження приватних торгових марок у рамках стратегій «Розумний вибір» та базової стратегії, що акцентують увагу споживачів на функціональних перевагах товару та необхідності сплачувати лише за базові вигоди.

Ця тема потребує подальшого дослідження в Україні. Зокрема, і вивчення типових стратегій формування товарних категорій в рамках приватних торгових марок та дослідження обізнаності споживачів щодо мотивів купівлі приватних торгових марок, їх переваг та недоліків у порівнянні з торговими марками національних виробників.

Література:

1. Pisarenko N. They don't want us to become them: Brand Local Integration and consumer ethnocentrism/ Eva Kipnis, Krzysztof Kubacki, Amanda J. Broderick, Dariusz Siemieniako, Nataliya L. Pisarenko // Journal of Marketing Management, (journal of Academy of Marketing, UK) 28:7-8, 836-864, 2012.
2. Executive summary of Euromonitor International Strategy Briefing "The new facts of private label: Global Market Trends to 2018" [Електронний ресурс] – Режим доступу. <http://www.euromonitor.com/the-new-face-of-private-label-globsl-market-trends-to-2018/report>
3. Gregory J.R. Branding across borders: a guide to global brand marketing/James R. Gregory, Jack Q. Wiechmann - McGraw-Hill, 2002 – 232 p.
4. Кевин К. Стратегический бренд менеджмент: создание, оценка и управление маркетинговым капиталом, / 2-е издание. Пер с англ. / Кевин Келлер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005 – 704 с.
5. Aaker D.A. Building strong brand/ David A. Aaker - The free press - 380 p.

6. Private label today. [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://plmaininternational.com/industry-news/private-label-today>
7. Customer Loyalty & Private Label Products. KPMG Global Consumer Market [Електронний ресурс] – Режим доступу. <http://kpmg.co.uk>
8. Nielsen Strategic Planner, Total U.S. — All Outlets Combined, 52 weeks ending May 10, 2014, UPC-coded, 116 major category groupings [Електронний ресурс]– Режим доступу. <http://www.storebrands.info/ease-switch-consumers#sthash.5DHDHVPe.dpuf>
9. Зозульов О.В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів: навч. посіб. / О.В. Зозульов, Н.Л. Писаренко. – К. : Знання-прес, 2004. – 199 с.
10. Куденко Н.В. Маркетингове позиціонування: різновиди та взаємозв'язок категорій / Н.В. Куденко, К.І. Комліченко (Антонюк) // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. – К. : КНЕУ, 2007. – Ч. І. – С. 393–401
11. Некрашук А. Ставка на private label: рынок собственных ТМ сетей быстро растет / А. Некрашук, М. Бровинская [Електронний ресурс]– Режим доступу. <http://biz.liga.net/all/fmcg/stati/3083884-stavka-na-private-label-rynok-sobstvennykh-tm-setey-bystro-rastet.htm>

УДК 339.138:005.21:339.94

Tetiana Spivakovska

*Ph.D, National Technical University of Ukraine
“Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine*

Meera Nofal Mohamed Al Mashwi Al Suwaidi

Higher Colleges of Technologies, Sharjah, United Arab Emirates

SELECTING INTERNATIONAL MARKET ENTRY STRATEGY IN A HOTEL INDUSTRY

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК В ГОТЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

ВЫБОР СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК В ГОСТИНИЧНОЙ ОТРАСЛИ

The article contains analysis of the process of forming the foreign market entry strategy, the factors that influence its development, and the systematization of strategic alternatives for entry strategy (indirect export, direct exports, licensing, joint ventures, ownership, direct investment). The complex of existing instruments of choosing the best strategic alternative for a particular company was researched. It was found out that the available tools are more suitable for manufacturing companies and do not take into account the specificity of services. In particular, such characteristics of services as intangibility and inability of their storage limit the use of strategic alternatives related to exporting. A possibility of adaptation the matrix for selection the strategy of entering the foreign market for service industries, especially for the hotel industry, was proposed. The application of the matrix for selection the entry strategy for a specific company from the UAE was illustrated.

Keywords: *foreign market entry strategy, direct exporting, joint venture, licensing, direct investment, management by contract, strategic alternatives, the selection of foreign markets.*

В статті досліджено процес формування стратегії виходу на зарубіжний ринок та фактори, які впливають на її розроблення, систематизовано стратегічні альтернативи виходу на зарубіжний ринок (непрямий експорт, прямий експорт, ліцензування, спільне підприємництво, пряме інвестування). Проаналізовано інструментарій для вибору конкретним підприємством стратегічної альтернативи, яку доцільно застосувати для виходу на ринок конкретної країни. Виявлено, що