

Концепция продвижения и развития экспорта продукции через иностраннные торговые сети с использованием СТМ

11 марта 2021 года

Описание ключевых стадий и результатов работ по разработке Концепции



Анализ текущего состояния и перспектив развития международного рынка СТМ

АГРОЭКСПОРТ



В современном мире торговые сети разорвали связь между производителем и потребителем, полностью забрав на себя коммуникацию с последним



Понимая интересы потребителей первыми, сети формируют «заказ» на ценностное предложение, что заставляет производителей интегрироваться с ними в производстве продукции СТМ. Таким образом, появление СТМ – естественный этап развития рынка.

Рынок СТМ развивается и демонстрирует существенный охват категорий пищевой продукции

Мировой рынок продукции СТМ



4 337

млрд долл. США

Общий объем продаж пищевой продукции в ритейле в 2019 году*



343

млрд долл. США

Объем продаж пищевой продукции СТМ в 2019 году



8%

Доля продукции СТМ в общем объеме продаж пищевой продукции в 2019 году



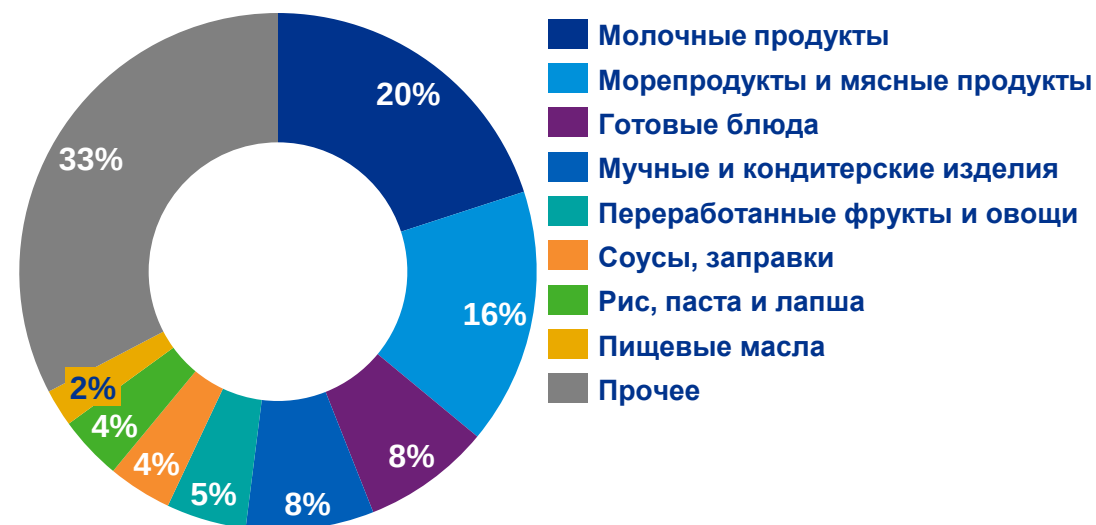
2,5%

Прогнозируемый CAGR роста рынка фасованных пищевых продуктов СТМ в 2019-2024гг.

Источники: Euromonitor International, Анализ КПМГ.

Примечания: Общий объем рынка не включает категорию «Свежая продукция». Прогнозируемый CAGR роста рынка фасованных пищевых продуктов СТМ в 2019-2024гг. рассчитан на базе инерционного прогноза увеличения доли СТМ и прогнозного объема потребления категории по данным Euromonitor International.

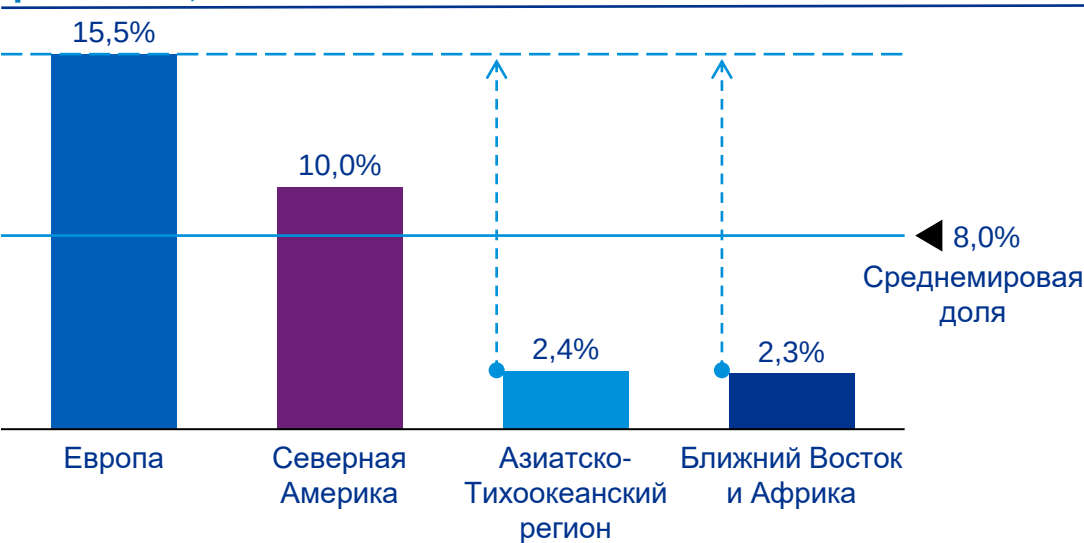
Доля основных категорий пищевой продукции СТМ в общем объеме продаж продукции СТМ в мире, 2019 г.



Текущая доля пищевой продукции СТМ в общем объеме продаж ритейлеров и прирост демонстрируют лояльность потребителей и их интерес к такой продукции.

Развитие формата СТМ по регионам мира происходит неравномерно

Доля продукции СТМ в общем объеме продаж по регионам, 2019 г.

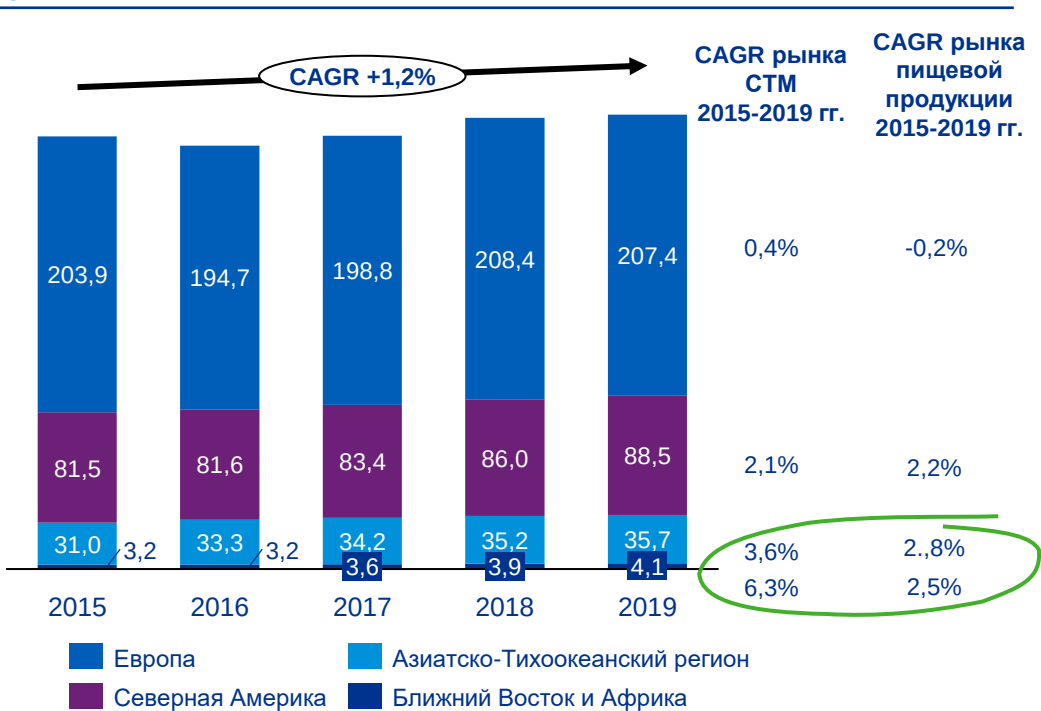


 По мнению экспертов на рынках Западной Европы достигнута предельная доля СТМ, и дальнейшее динамичное развитие маловероятно

Источники: Euromonitor International, Анализ КПМГ.

 Рынок продукции СТМ в развивающихся странах будет стремиться к уровню зрелых европейских рынков. При этом, на развивающихся рынках темп роста потребления продукции СТМ превышает в целом рост потребления пищевой продукции. Это демонстрирует тактику сетей, заключающуюся в обеспечении повышающегося спроса в первую очередь за счет инструмента СТМ.

Объем рынка продукции СТМ по регионам, млрд долл. США



СТМ является инструментом повышения конкурентоспособности сети и ее дифференциации среди конкурентов

Импортные товары под брендом СТМ с прямой ассоциацией со страной-производителей

METRO Китай



Продукты, произведенные специально для сети под уникальной маркой

Tesco Великобритания



Продукты СТМ других сетей, имеющих особое восприятие в глазах локальных потребителей

Almaya ОАЭ, Yonghui, Китай



СТМ бренд австралийского ритейлера представлен в магазинах сетей Almaya Group в ОАЭ и Yonghui в Kumaе.

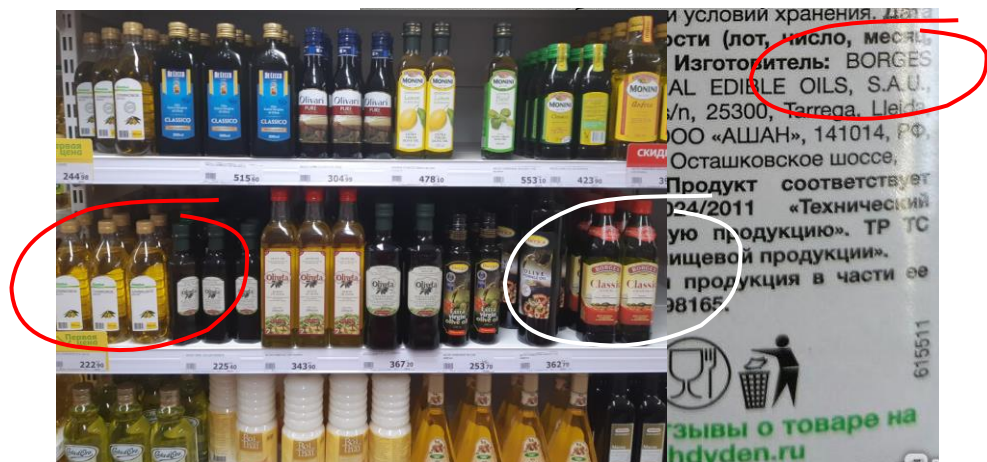


Не смотря на ориентированность многих сетей на локальных поставщиков, импортные продукты СТМ для них не менее важны, так как они повышают привлекательность сети перед покупателями. Торговые сети заинтересованы в ценностном предложении иностранных поставщиков.

При этом поставщик может быть представлен в сети как в номенклатуре продукции СТМ, так и с собственным брендом

Пример оливкового масла Каждый день (СТМ Ашан), произведенного Borges и масло под брендом Borges. Обе позиции на одной полке в одном и том же магазине

Поставщик может использовать формат СТМ как стратегию входа в сеть, так и в случае присутствия своего бренда в сети, расширить его через нишу СТМ



Поставки продукции СТМ могут как открыть новые рынки, где поставщики ранее не были представлены, так и помочь увеличить присутствие на уже освоенных рынках путем входа в новую нишу.

Ключевые суждения для дальнейшего анализа рынка продукции СТМ



СТМ – естественный этап развития рынка.



СТМ – важное конкурентное преимущество ритейлера. Однако, инициатива по формированию ценностного предложения во многих случаях исходит непосредственно от производителя продукции.



Страны Европы представляют собой пример сложившегося рынка продукции СТМ и могут служить ориентиром для развития других рынков. На зрелых рынках не ожидается существенного прироста в продажах СТМ, взаимоотношения с поставщиками на них уже сложившиеся и стабильные.



На рынках, где формат СТМ только начинает развиваться, торговые сети, предположительно, будут пытаться удовлетворить растущий спрос в первую очередь за счет продукции СТМ.

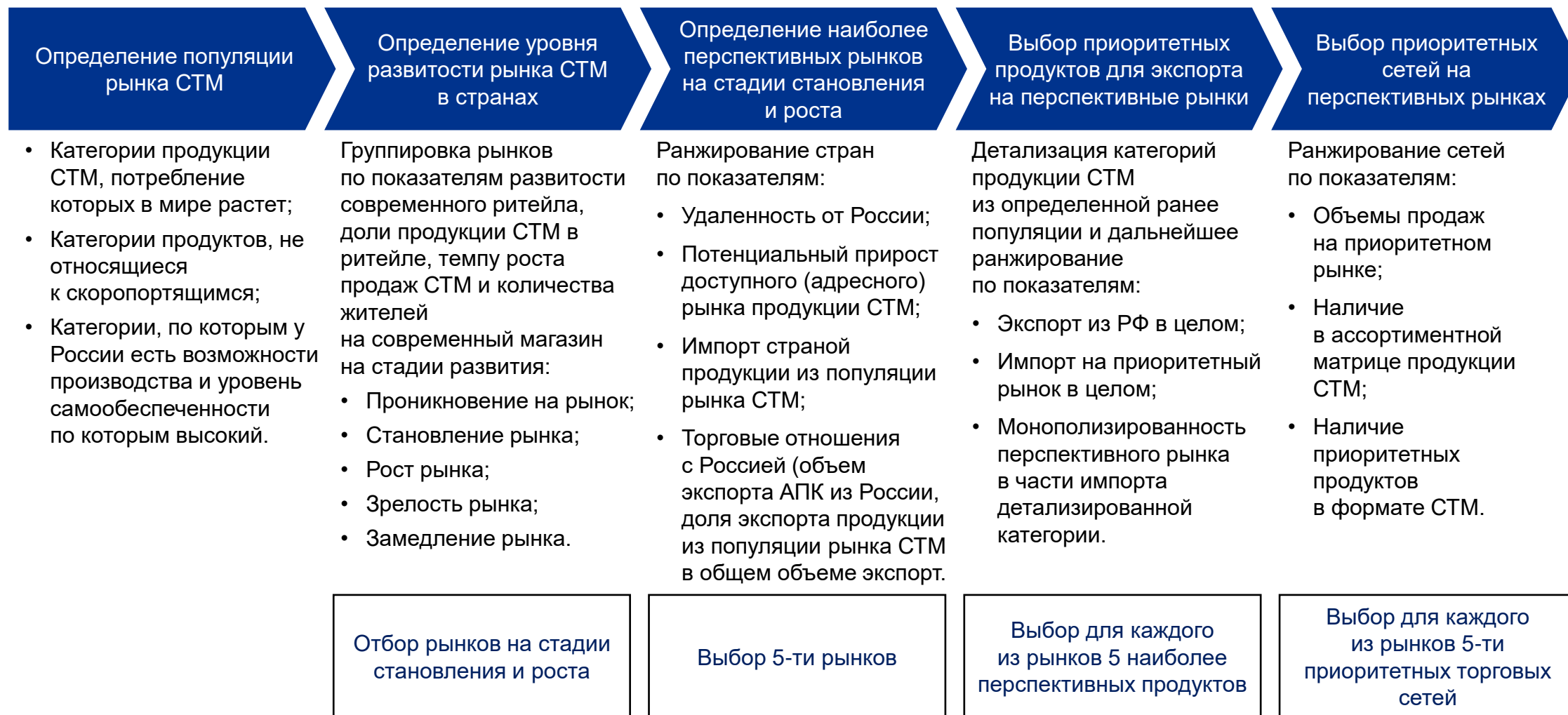


Для российских производителей в отношении продукции СТМ могут быть интересны также те рынки, где наше присутствие уже велико в части брендовой продукции. Это обусловлено тем, что развитие сетей приведет к ускоренному росту сегмента СТМ, который может вызвать сокращение объемов поставок брендовой продукции. Т.е. работа с продукцией СТМ может быть частью модели «защитной дистрибуции», при которой производители стараются занять все возможные ниши в канале продаж.

Определение приоритетных пищевых продуктов СТМ и наиболее перспективных рынков для развития экспорта



Методологии отбора рынков и продуктов строится на следующих этапах



Основные предпосылки анализа рынка СТМ

Рассматриваемые продуктовые категории

- ☒ Фасованные пищевые продукты
 - ☒ Корма для домашних животных
 - ☒ Безалкогольные напитки
 - ☒ Алкогольные напитки
 - ☐ Свежие продукты
- < 95**
продуктовых
позиций

Рассматриваемые рынки

- ☒ Страны-члены ООН
 - ☒ Страны с развитой сетевой торговлей (страны в которых ведется статистика по продажам категорий СТМ в международных базах данных)
- < 70**
Рынков

Гипотезы анализа



Рынки продукции СТМ, а также сама организованная сетевая торговля, отличаются уровнем развития в различных странах, так сети, работающие на развитых рынках, где доля продукции СТМ наибольшая, имеют сложившийся пул поставщиков, поэтому выйти на такой рынок будет сложнее, более того такие рынки отличаются низким темпом роста.



Сдерживающим фактором роста продаж продукции СТМ может оказаться низкое число торговых точек, которыми управляют сети.



Ввиду того, что СТМ зачастую создаются в наиболее крупных товарных категориях, существенную роль в выборе рынка играют его транспортная доступность и емкость.



Возможностей попасть на полку торговой сети с импортируемым продуктом СТМ для конечного потребления больше в странах, которые существенно зависят от импорта в аналогичной категории товаров продовольствия и потребление в которых растет.



Возможностей попасть на полку торговой сети с импортируемым продуктом СТМ для конечного потребления больше в тех странах, с которыми уже существуют торговые отношения с Россией, где последняя выступает поставщиком пищевой продукции.

Определение категорий продуктов для дальнейшего анализа

Блок критериев	1 Показатели общемирового потребления категорий пищевой продукции СТМ	2 Показатели хранения категорий пищевой продукции	3 Показатели самообеспечения и наличие экспортных поставок
Описание	- Значительный объем рынка по каждой категории продукции СТМ; - Положительный темп роста потребления категории СТМ за последние 5 лет.	Исключаются продукты с коротким сроком хранения.	Исключаются продукты с низким уровнем обеспечения сырьем, а также категории которые никогда ранее не экспортировались.
Количество категорий в анализе	~ 95 → 60	~ 60 → 50	~ 50 → 15

	Мясо и продукция переработки		Корм для собак и кошек		Шоколадные кондитерские изделия
	Сыр		Мороженое и замороженные десерты		Замороженный обработанный картофель
	Мучные кондитерские изделия		Орехи, семена		Джемы и фруктовая консервация
	Рыба и морепродукты		Паста и лапша		Подсолнечное масло
	Бутилированная вода		Сливочное масло и спреды		Мёд

Определение наиболее перспективных рынков

Блок критериев	1 Показатели развитости рынка организованной сетевой торговли и продукции СТМ	2 Показатели удаленности рынков	3 Показатели объема общего доступного рынка в рассматриваемых странах	4 Общие показатели зависимости рынков от импорта и торговых отношений с Россией
Описание	Критерии: - Суммарная доля продукции СТМ в общем объеме ритейл продаж; - Темп роста продаж пищевой продукции СТМ; - Количество жителей на один современный магазин; - Группировка стран по степени развитости рынка СТМ: - Проникновение на рынок; - Становление рынка; - Рост рынка; - Зрелость рынка; - Замедление рынка/медленное развитие; - Отторжение рынка.	Критерии: Расстояние от Российской Федерации до рынков.	Критерии: Потенциальный прирост общего доступного (адресного) рынка продукции СТМ в рассматриваемых странах. Под доступным (адресным) рынком подразумевается общая возможность получения дохода, доступная для продукта или услуги, если бы была достигнута 100% -ная доля на рынке.	Критерии: - Импорт ключевой продукции в 2019 году; - Объем экспорта продукции АПК (коды ТН-ВЭД 01-24) из России в денежном выражении; - Доля экспорта ключевых категорий продуктов из России в общем объеме экспорта продукции АПК из России;
Способ отбора	Отбор рынков на стадии становления и роста	Отбор рынков в радиусе не более 10 тыс. км	Отбор 75% рынков, потенциальный прирост общего доступного (адресного) рынка продукции СТМ которых максимален	Отбор ТОП-5 стран по результатам общего ранжирования показателей
Количество стран в анализе	~ 70 → 20	~ 20 → 15	~ 15 → 10	~ 10 → 5

1	Китай	2	Объединенные Арабские Эмираты	3	Казахстан	4	Вьетнам	5	Азербайджан
---	-------	---	-------------------------------	---	-----------	---	---------	---	-------------

Показатели развитости рынка организованной сетевой торговли и продукции СТМ

Стадия развития	Описание	Страны	Доля СТМ в ритейле ¹	Темп роста СТМ ²	Количество жителей на 1 магазин ³	Дальнейший анализ
Проникновение на рынок	Отсутствие сформированной базы современного ритейла. Преобладают традиционные рынки. Развитие современного ритейла может занять долгое время. Риски убытков при выходе на рынок велики. Потенциал неопределенный.	Индия, Нигерия, Узбекистан	Ниже медианы (<1%)	Высокий	Более 150 000	✗
Становление рынка	Высокие шансы занять лидирующие позиции в роли поставщика продукции СТМ. Конкуренция низкая. Требуется больше инвестиций времени для входа т. к. технологии недостаточно развиты. Большой объем целевого рынка (addressable market). Потенциал высокий.	Китай, Казахстан, Вьетнам, Азербайджан, Индонезия, Марокко, Колумбия, Эквадор, ОАЭ, Перу, Чили.	Ниже медианы (0,5% – 5%)	Высокий	Выше медианы (2 000 - 25 000)	✓
Рост рынка	Рынок продолжает расти, показывая высокие темпы увеличения продаж. Покупатели хорошо знакомы с продукцией СТМ и готовы пробовать товары из различных категорий СТМ. Конкуренция все еще достаточно низкая, но технологии уже существуют (заимствуются). Потенциал высокий.	Таиланд, Литва, Болгария, Сербия, Румыния, Латвия, Камерун, ЮАР	Выше медианы (5% - 13%)	Высокий	Выше медианы (2 000 - 25 000)	✓
Зрелость рынка	Темп роста низкий, конкуренция высокая. На рынке происходит насыщение. Вероятность выхода на рынок повышается с увеличением уникальности или специфичности продукции. Объем целевого рынка (addressable market) ограниченный. Потенциал низкий.	Страны ЕС (за исключением упомянутых выше), США, Норвегия, Швейцария, Турция, Великобритания, Австралия, Канада	Выше среднего (>10%)	Низкий	Ниже медианы (Менее 2 000)	✗
Замедление рынка/ медленное развитие	Рынок развивается медленнее, чем на стадиях становления, роста и зрелости. Потенциал низкий.	Аргентина, Новая Зеландия, Эстония, Уругвай, Сингапур, Южная Македония, Мексика, Израиль, Гватемала, КСА, Филиппины, Доминиканская Республика, Бразилия, Грузия, Малайзия, Босния и Герцеговина, Коста-Рика	Ниже среднего (<10%)	Низкий	Выше медианы (2 000 - 15 000)	✗
Отторжение рынка	Рынок в силу своей специфики не дает развиваться формату СТМ, несмотря на развитость современных магазинов. Потенциал низкий.	Япония, Южная Корея	Ниже среднего (<10%)	Низкий	Ниже медианы (Менее 2 000)	✗

Примечания: 1 - Суммарная доля категорий СТМ в общем объеме ритейл продаж по ключевым категориям за 2019 год. В скобках указаны фактические значения в рассматриваемых странах.

2 - Совокупный среднегодовой темп роста продаж пищевой продукции СТМ за 2015-2019 гг. оценивается относительно среднего значения по выборке. 3 - Количество людей на 1 современный магазин в 2019 году

Источник: Euromonitor International, Анализ КПМГ.

Показатели удаленности рынков, объема общего доступного рынка, показатели зависимости от импорта и торговых отношений с Россией

Страна	Дистанция , тыс. км	Объем продаж современных сетевых магазинов в 2019 году, млн долл. США	Прогнозируемый CAGR продаж современных сетевых магазинов в 2019-2024	Потенциальный прирост общего доступного (адресного) рынка продукции СТМ, млн долл. США	Импорт приоритетных продуктов в 2019 году, млн долл. США	Импорт продуктов АПК из России в 2019 году, млн долл. США	Доля приоритетных продуктов в импорте из России в 2019 году	Итоговый приоритет
Китай	5,0	490 952	2%	163 748	35 923	3 282	17%	1
ОАЭ	3,6	14 628	4%	4 433	5 351	244	17%	2
Казахстан	1,7	5 232	6%	1 670	1 191	1 804	38%	3
Вьетнам	6,6	3 921	7%	1 838	1 610	188	22%	4
Азербайджан	1,8	3 397	8%	1 149	481	619	26%	5
Индонезия	8,6	20 316	7%	5 469	1 736	78	0%	6
Марокко	4,7	3 623	4%	1 785	602	113	9%	7
Тайланд	6,3	27 946	5%	10 086	1 388	9	2%	8
Румыния	1,8	14 842	6%	2 550	191	18	3%	9
Литва	1,2	4 956	6%	1 581	113	190	3%	10
Болгария	2,1	3 775	6%	1 037				
Сербия	1,7	3 575	8%	1 050				
Латвия	1,1	3 161	5%	804				
Камерун	6,4	2 257	12%	600				
ЮАР	10,0	23 748	3%					
Колумбия	11,3	12 979	6%					
Эквадор	12,3	4 342	7%					
Перу	13,1	4 611	3%					
Чили	14,7	18 398	5%					

Источник: Euromonitor International, ITC Trade Map, ITC Market Access Map, Анализ КПМГ.

Матрица приоритетных продуктов для экспорта на перспективные рынки

	Китай	ОАЭ	Вьетнам	Казахстан	Азербайджан
1	 Замороженная курица и свинина; Полуфабрикаты из куриного мяса ¹	 Замороженная курица Куриные колбасы; Полуфабрикаты из куриного мяса ¹	 Дикий лосось, минтай, треска и продукты переработки ¹	 Замороженная курица и индейка; Полуфабрикаты из куриного мяса ¹	 Замороженная курица Куриные и говяжьи колбасы; Полуфабрикаты из куриного мяса ¹
2	 Минтай, треска, дикий лосось и продукты переработки ¹	 Треска, дикий лосось, кальмары и продукты переработки ¹	 Замороженная курица и свинина; Полуфабрикаты из куриного мяса ¹	 Минтай, мелкая пелагика, дикий лосось и продукты переработки ¹	 Печенье и вафли
3	 Печенье и вафли	 Печенье и вафли	 Печенье и вафли	 Печенье и вафли	 Мелкая пелагика, дикий лосось, икра осетровых и продукты переработки ¹
4	 Рафинированное подсолнечное масло в упаковках 4-5 литров ²	 Конфеты в шоколаде россыпью, шоколад с начинками в плитках	 Конфеты в шоколаде россыпью, шоколад с начинками в плитках	 Конфеты в шоколаде россыпью, шоколад с начинками в плитках	 Рафинированное подсолнечное масло в упаковках 1 литр ²
5	 Конфеты в шоколаде россыпью, шоколад с начинками в плитках	 Плавленые сыры, сыры молодые, включая альбуминовые	 Плавленые сыры, сыры премиум категорий	 Рафинированное подсолнечное масло в упаковках 1 литр ²	 Конфеты в шоколаде россыпью, шоколад с начинками в плитках

Примечания:

Общее примечание: Детали расчета представлены в Приложении 1.

1 – В категории подразумевается продукция для конечного потребления в индивидуальной упаковке и в соответствующих форматах: стейки, филе и т.д.

2 – В рамках масложировой продукции перспективным для экспорта продуктом также представляется майонез, в особенности для экспорта в Казахстан и Азербайджан.

Выбор приоритетных сетей на перспективных рынках

Критерии выбора	1 Высокий объем продаж на выбранном рынке	2 Наличие СТМ в продуктовой матрице ритейлера
Описание	В рассмотрение попали топ-10 крупнейших торговых сетей в каждой из стран по объему продаж.	- Из топ-10 крупнейших торговых сетей выбирались 5 с наибольшим объемом продаж при условии наличия в сети продукции СТМ. - Сети также оценивались с точки зрения политики относительно локальных поставщиков.

Китай	Объединенные Арабские Эмираты	Вьетнам	Казахстан	Азербайджан
1 RT Mart	1 Carrefour	1 Co.op Mart	1 Magnum	1 Araz
2 Yonghui	2 Lulu Hypermarket	2 Big C	2 Small	2 Oba
3 Walmart Supercenter	3 Union Co-operative Society	3 Bach Hoa Xanh	3 Metro	3 Bazarstore
4 CR Vanguard	4 ADCOOP	4 Lotte Mart	4 Anvar	4 Bravo
5 7-Eleven	5 West Zone	5 VinMart	5 Leader	5 Spar
Доля Топ-5 → 10%	Доля Топ-5 → 61%	Доля Топ-5 → 67%	Доля Топ-5 → 37%	Доля Топ-5 → 39%

Источники: Euromonitor International, Анализ КПМГ.

СТМ является эффективным инструментом повышения экспорта готовой продукции

Стратегия 1: Быстрый выход на рынок через СТМ

Китай, ОАЭ, Вьетнам

Описание
Благодаря помощи со стороны ритейлеров в части омологации продукции, технологического процесса и упаковки, а также специфики сбора и оформления необходимых документов, производство СТМ позволит Российским производителям ускорить выход на рынок с продукцией глубокой переработки и в последствии позволит успешно расширить предложение брендовой продукции.



Пример кондитерской фабрики «Ярыч»

Украинский производитель мучных кондитерских изделий, «Ярыч» начал экспорт с продукции СТМ, которую ему помог разработать Carrefour. В последствии производитель не только успешно вышел с аналогичным предложением в другие сети, но также запустил линейку аналогичной продукции под собственным брендом, которая сегодня экспортируется в Германию, Венгрию, Румынию, Италию, Китай, Нигерию и балтийские государства.



Стратегия 2: Сохранение высокой доли рынка за счет диверсификации через СТМ

Казахстан, Азербайджан

Описание
Сегмент СТМ активно развивается на рынках с высоким проникновением сетевого ритейла. Продукция СТМ начинает конкурировать с традиционной брендовой продукцией за долю рынка, как следствие, стратегия диверсификации предложения через выход в сегмент СТМ позволит производителям сохранить или расширить собственную долю на рынках, где они уже присутствуют.



Пример Bord Bia

Ирландское агентство по поддержке экспорта "Bord Bia" не первый год активно поддерживает Ирландских производителей, которые заинтересованы в экспорте СТМ. Ирландия является крупным экспортером брендовой продукции, при этом страна также развивает экспорт СТМ в виду высокого спроса на продукцию СТМ в Европе. Ирландские производители СТМ совместно участвуют в специализированных выставках, создают уникальные продукты для ритейлеров и продвигают бренд Origin Green среди баеров продукции СТМ.



Экспорт продукции через иностранные торговые сети с использованием СТМ является как инструментом быстрого входа на рынок (стратегия 1), так и инструментом защитной дистрибуции для удержания рынка в тех странах, где российская продукция уже активно представлена (стратегия 2).

Прогноз экспортного потенциала России по наиболее привлекательным категориям продукции СТМ

Прогноз экспорта продукции СТМ из РФ в 2030 г., млн долл. США

	Стратегия быстрого выхода на рынок через СТМ			Стратегия сохранения высокой доли рынка за счет диверсификации в СТМ	
	Китай	ОАЭ	Вьетнам	Казахстан	Азербайджан
Объем продаж пищевой продукции в ритейле в 2019 году ¹	461 938	14 628	3 921	5 232	3 397
Доля продукции СТМ в объеме продаж % ¹	0,6%	0,7%	0,5%	0,1%	0,1%
CAGR продаж пищевой продукции СТМ в 2015-2019 годах, % ¹	5,9%	4,3%	11,7%	6,4%	7,6%
Прогнозируемый прирост рынка СТМ к 2030 году ²	99 594	2 677	1 517	1 189	876
Прогнозируемый прирост импорта СТМ к 2030 году ³	25 807	2 552	1 119	512	386
Сценарий 1: Рост доли России на рынках исходя из динамики прошлых лет			Сценарий: Сохранение доли		
Прогнозируемая доля России в импорте ⁴	12%	14%	12%	46%	32%
Возможный экспорт всей продукции СТМ из России в 2030 году ⁵	3 170	354	129	237	124
Прогнозируемый экспорт приоритетных продуктов СТМ из России в 2030 году ⁶	859	91	17	53	18
Сценарий 2: Достижение максимальной доли одного поставщика в импортных поставках в сети					
Максимальная доля одного поставщика в категории, принимаемая крупными ритейлерами ⁴	30%				
Возможный экспорт продукции СТМ из России в 2030 году ⁵	7 742	766	336		
Прогнозируемый экспорт приоритетных продуктов СТМ из России в 2030 году ⁶	2 098	197	45		

Итого прогноз по приоритетным странам и продуктам:

Сценарий 1: **1 038** млн долл. США

Сценарий 2: **2 410** млн долл. США

Допущения при расчете экспортного потенциала

1. Исходные данные рассчитаны на базе показателей Euromonitor International.

2. Для расчета прогнозируемого прироста рынка СТМ к 2030 году сделано допущение, что историческая динамика роста объема продаж сохранится, а доля СТМ к 2030 году достигнет 50% от текущей доли на развитых рынках (~11,5%).

3. Прогнозируемый прирост импорта СТМ в рассматриваемые страны рассчитан исходя из текущей доли импорта в потреблении пищевых продуктов в каждой из стран.
4. Так как на рынках Казахстана и Азербайджана доля Российских поставщиков уже существенна - допускается, что аналогичную долю можно занять и на рынке СТМ. Для рынков Китая, ОАЭ и Вьетнама рассчитаны 2 сценария роста доли России в импорте.

5. Возможный объем экспорта продукции СТМ считается исходя из прогнозируемой доли России на рынке.

6. Прогнозируемый экспорт приоритетных продуктов СТМ рассчитан на основании возможного экспорта продукции СТМ исходя из доли приоритетных продуктов в импорте.

Анализ ключевых преимуществ российских товаров на приоритетных рынках



Страны, где российская продукция представлена менее активно

Китай, ОАЭ, Вьетнам

Сильные стороны	Слабые стороны
- Положительное восприятие российских продуктов; - Востребованность категорий на приоритетных рынках; - Экономия на маркетинге и сокращение издержек; - Возможность попасть как в ценовой сегмент «Good», так и в более высокие «Better» и «Best» с продукцией более премиального класса.	- Фитосанитарные требования и отсутствие договоренностей по ряду категорий; - Транспортно-логистические возможности.
Возможности	Угрозы
Вход с брендированной продукцией после появления лояльности от сетей в отношении продукции СТМ.	- Конкуренция с другими игроками; - Жесткие требования сетей по поставкам и качеству товара, нарушение которых может повлечь отказ от сотрудничества.



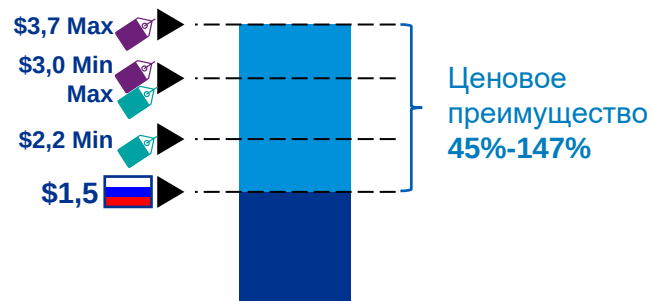
Страны, доля проникновения в которые существенна

Казахстан, Азербайджан

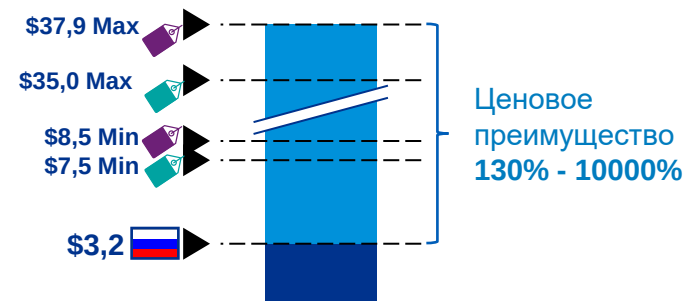
Сильные стороны	Слабые стороны
- Положительное восприятие российской продукции; - Востребованность категорий на приоритетных рынках; - Ценовое преимущество в отношении издержек производства (см. след слайд) - Экономия на маркетинге и сокращение издержек; - Возможность закрыть ценовой сегмент «Good»; - Отлаженная логистика.	По ряду категорий в продукции СТМ занятие ниши премиум-продукции, в силу уже активного присутствия с брендированными товарами, мало вероятно.
Возможности	Угрозы
Занятие ниши СТМ позволит увеличить присутствие на уже освоенном рынке и не допустить сокращения доли брендов за счет промо-давления сетей.	- Возможность внутреннего рынка страны и цели по импортозамещению; - Жесткие требования сетей по поставкам и качеству товара, нарушение которых может повлечь отказ от сотрудничества.

Розничное ценовое преимущество российской продукции на рынках стран, где российская продукция представлена менее активно

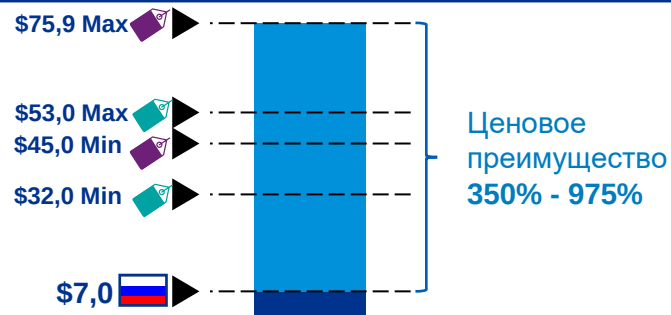
Пример цены мороженной тушки кур в ОАЭ



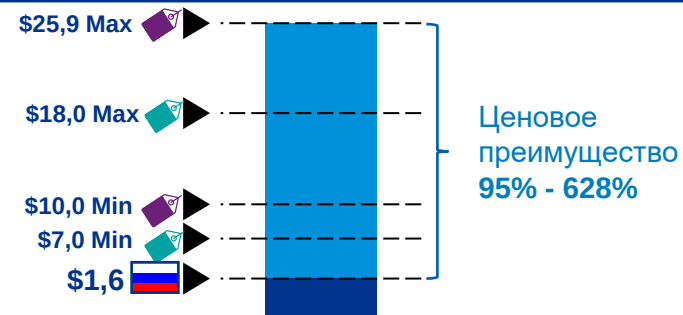
Пример цены шоколадных кондитерских изделий в ОАЭ



Пример цены мороженного филе трески в Китае



Пример цены плавленого сыра во Вьетнаме



Источники: ITC Trade Map, Numbeo, данные онлайн витрин крупнейших ритейлеров, Анализ КПМГ.



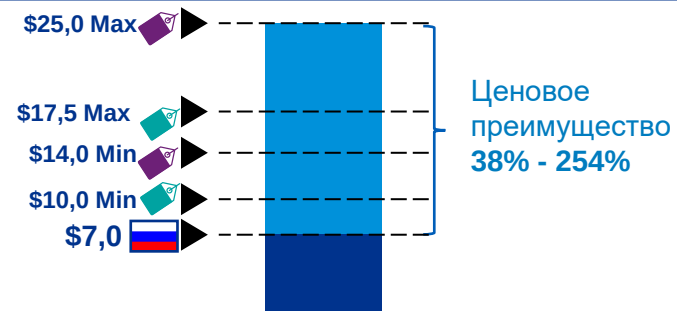
Сравнение стоимости российского экспорта на единицу продукции с розничными ценами демонстрирует существенное ценовое преимущество российской продукции на приоритетном рынке. Однако,

для сырьевых позиций нужно оценить дополнительные затраты на упаковку, изменение способов логистики и необходимость поддержания требуемой маржи ритейлера.

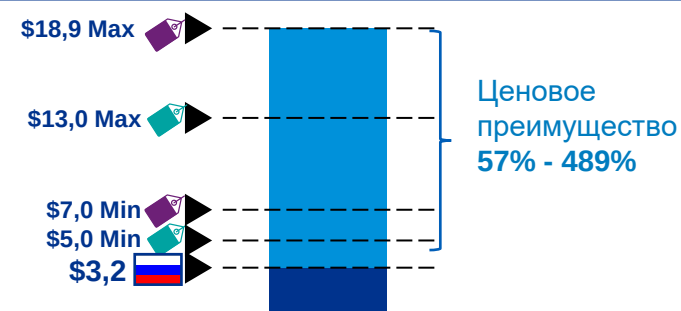


Розничное ценовое преимущество российской продукции на рынках стран, доля проникновения в которые существенна

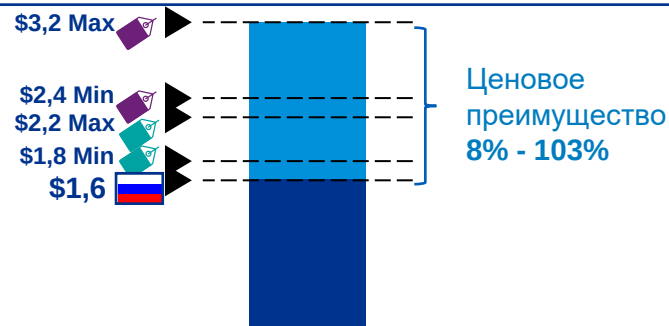
Пример цены мороженого филе трески в Казахстане



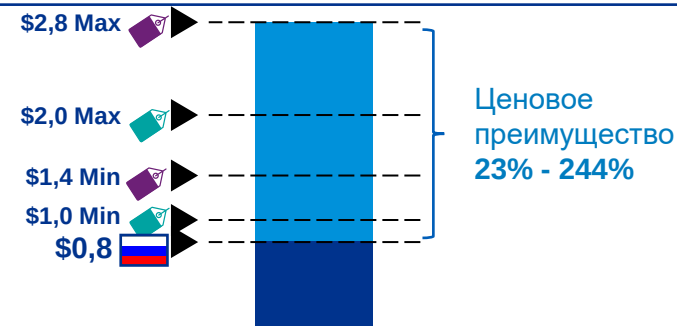
Пример цены шоколада в Казахстане



Пример цены частей тушек кур в Азербайджане



Пример цены подсолнечного масла в Азербайджане



Источники: ITC Trade Map, Numbeo, данные онлайн витрин крупнейших ритейлеров, Анализ КПМГ.



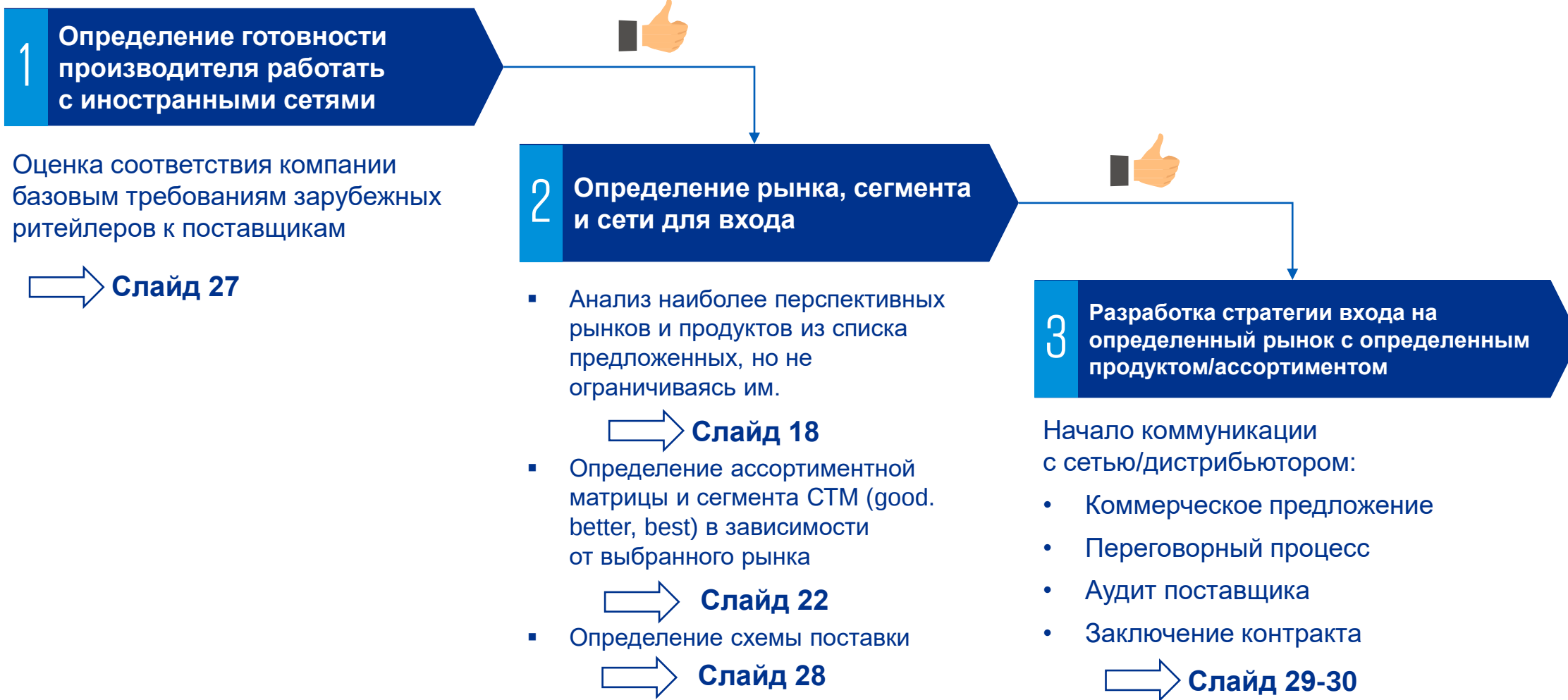
На рынках ближнего зарубежья ценовое преимущество российской продукции менее существенно, однако, вопросы упаковки и логистики наиболее отлажены.



Карта действий потенциального поставщика по выходу на экспортные рынки СТМ



Карта действий потенциального поставщика по выходу на экспортные рынки СТМ



Источники: Интервью с экспертами, Анализ Ринкон Менеджмент.

Определение потенциальных российских участников цепи поставок продукции СТМ базируется на критериях зарубежных ритейлеров для выбора поставщиков

№	Критерии	Наличие обязательно	Настоятельно рекомендуется	Наличие желательно
1	Возраст технологического оборудования не более 10 лет			✓
2	Наличие внедренных международных систем менеджмента качества	✓		
3	Опыт работы с торговыми сетями (в т. ч. российскими) в качестве поставщика		✓	
4	Опыт поставок продукции СТМ в торговые сети (в т. ч. российские)			✓
5	Наличие складской и производственной инфраструктуры, обеспечивающей выполнение заявок на продукцию СТМ в соответствии с согласованным графиком поставок	✓		
6	Опыт экспортных поставок			✓
7	Наличие в составе компании R&D департамента		✓	
8	Наличие свободных производственных мощностей для выпуска СТМ (оптимально - порядка 15-25% мощностей могут быть загружены продукцией СТМ)		✓	
9	Производственная себестоимость на уровне или ниже средней по отрасли		✓	
10	Наличие системы электронного документооборота (EDI) и возможности подключения к конкретной системе торговой сети		✓	

Источники: Интервью с экспертами, Анализ Ринкон Менеджмент.

Основные аспекты взаимодействия между производителем и ритейлерами

Возможные варианты схем поставок СТМ в торговые сети

1. **Прямой контракт** производителя с сетью. Отгрузка или сразу от производителя или с арендованного склада на территории экспорта.



2. **Стратегическое партнерство.** Относится к масштабным / долгосрочным поставкам.



3. **Дистрибьютор** консолидирует объемы СТМ от разных производителей. Обычно, располагается в стране экспорта. Это значительно упрощает взаимоотношения с сетью.



Источники: Интервью с экспертами, Анализ Ринкон Менеджмент.

До начала поставок производителям необходимо проработать следующие вопросы:

- ✓ наличие аккредитации на экспорт в ту страну, где расположена торговая сеть;
- ✓ разработан целевой ассортимент СТМ;
- ✓ определен первичный объем выпуска ассортимента СТМ;
- ✓ проработан вопрос логистики, известны скорость и стоимость логистической схемы поставок продукции в адрес торговой сети;
- ✓ подготовлено коммерческое предложение;
- ✓ определен круг лиц, отвечающих за переговоры и взаимодействие с торговыми сетями.



Опыт производства продукции СТМ и работы с сетями на локальном рынке является дополнительным преимуществом для иностранных ритейлеров при выборе поставщика

После начала поставок основными направлениями взаимодействия являются:

- ✓ контроль качества поставляемой продукции;
- ✓ оценка уровня сервиса поставщика;
- ✓ оценка уровня «уходимости» продукции (off-take);
- ✓ корректировка цен вне графика, определенного договором (внеплановые изменения цен).

Базовый алгоритм работ по «вводу» продукции СТМ в торговые сети

Предварительный этап		Проверка предприятия и продукции		Заключение контракта и выпуск тестовой партии СТМ	
Производитель	Торговая сеть	Производитель	Торговая сеть	Производитель	Торговая сеть
1. Подготовка экспортного ассортимента 2. Определение системы логистики (доставки продукции до выбранной сети) 3. Подготовка коммерческого предложения 4. Заполнение анкеты сети по предварительному аудиту	1. Рассмотрение коммерческого предложения и анкеты предварительного аудита 2. В случае заинтересованности – начало переговорного процесса и тестирования продукции	1. Согласование с сетью планируемого ассортимента 2. Предоставление для анализа партии продукции (не СТМ, а обычного ассортимента «с линии») 3. Организация проведения технологического аудита 4. Устранение недостатков, по итогам аудита (если есть) 5. Прохождение повторного аудита (если необходимо)	1. Организация аудита предприятия-поставщика (силами собственного отдела качества или сторонней компанией) 2. Согласование с поставщиком плана устранения недостатков и нарушений по итогам аудита (если таковые выявлены) 3. Организация повторного аудита (если необходимо)	Согласование и подписание контракта Подписание не означает безусловное начало поставок – оно позволяет запустить дальнейший процесс взаимодействия между поставщиком и торговой сетью 1. Согласование с сетью «стартового» ассортимента СТМ для запуска в производство 2. Согласование Технологических Карт на каждую SKU (рецептура, упаковка, маркировка и т.д.) 3. Выпуск тестовых партий продукции СТМ	1. Согласование содержания Технологических Карт на каждую SKU 2. Проведение верификации тестовых партий продукции СТМ
На данном этапе ключевое значение имеет качество проработки коммерческого предложения. Содержание КП должно отвечать на основные вопросы сети (ассортимент, гарантии качества и сервиса и т.д.), а не быть хвalebным текстом о поставщике.		При проверке производства, помимо технологических характеристик, сетями оценивается и качество менеджмента. Необходимо заранее сформировать профессиональный отдел, отвечающий за работу с сетями на внешних рынках.		Технологическая Карта является ключевым документом, определяющим требования к продукции СТМ. Отклонение от нее производителем (несогласованное изменение характеристик продукции) – является самым критичным нарушением в части поставок продукции СТМ.	

Источники: Интервью с экспертами, Анализ Ринкон Менеджмент.

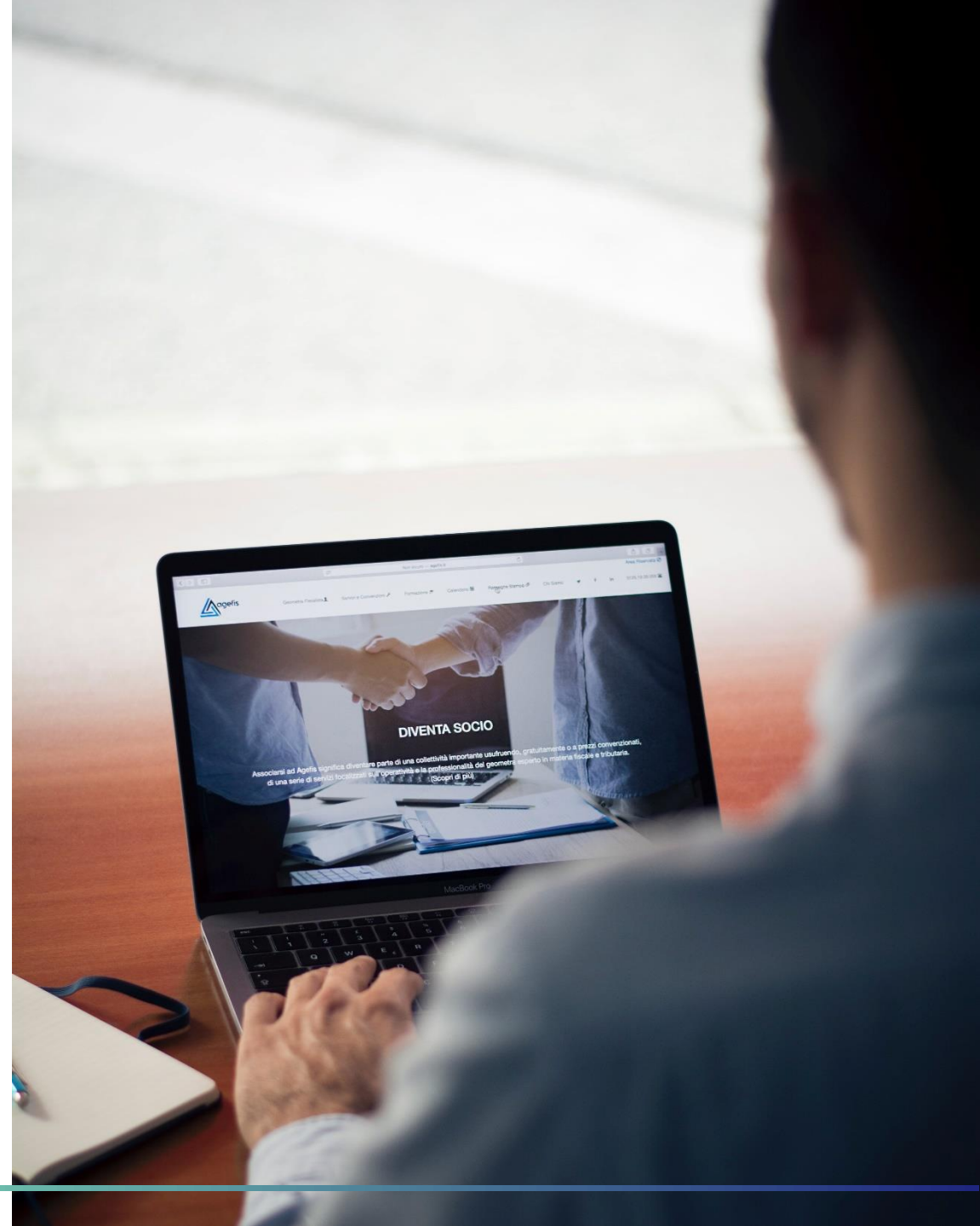
Базовый алгоритм работ по «вводу» продукции СТМ в торговые сети

Период тестовых поставок		Регулярные поставки		Частота и специфика осуществления мониторинга поставщика СТМ со стороны торговых сетей в рамках регулярных поставок:
Производитель	Торговая сеть	Производитель	Торговая сеть	
1. Поставки продукции СТМ на согласованной с торговой сетью географии (тестовые поставки редко включают поставки по всей сети сразу) 2. Внесение корректировок в продукцию / систему дистрибуции и логистики	1. Оценка динамики продаж продукции СТМ нового поставщика 2. Получение обратной связи от различных источников по продукции СТМ нового поставщика 3. Принятие решение о пролонгации контракта и определении расширенной географии поставок	Обычный срок действия контракта на поставку СТМ составляет 1 год 1. Поставки продукции на расширенной географии обслуживания 2. Обеспечение необходимого уровня сервиса и качества 3. Внесение согласованных с сетью изменений в ассортимент (замена SKU, внесение изменений в рецептуру, вес, тип упаковки и маркировки и т.д.)	1. Мониторинг качества работы поставщика продукции СТМ 2. Внесение корректировок в ассортимент поставляемой продукции 3. Корректировка условий сотрудничества на последующие периоды	
Период тестовых продаж занимает 2-4 месяца. В ходе оценки нового поставщика сетью учитываются: результаты лабораторных анализов продукции, данные опросов покупателей и сотрудников сети. В этот период поставщик должен быть максимально внимателен ко всем рекомендациям от сети.		При регулярных поставках продукции СТМ, поставщику важно обеспечивать необходимый уровень сервиса и качества продукции. Именно эти два критерия являются основными при рассмотрении условий пролонгации контракта.		Мониторинг уровня сервиса поставщика (должен быть на уровне не менее 95%) - ежемесячно. Мониторинг нареканий со стороны торгового персонала сети – ежемесячно. Мониторинг претензий и отзывов со стороны покупателей – ежемесячно. Периодическая (частота определяется с учетом категории продукции) проверка качества продукции силами собственных отделов качества или аккредитованных сетью аудиторских компаний.
		При работе с сетями важно учитывать их требования по соблюдению поставщиком Международных систем менеджмента качества и требований к производству продукции:, таких как IFS, BRC, GMP / GMP+, GLOBALGAP / EUREPGAP.		В разных странах приоритет может отдаваться разным стандартам, поэтому необходимо заранее уточнить у сети ее требования в этом вопросе.

Источники: Интервью с экспертами, Анализ Ринкон Менеджмент.

Продвижение продукции СТМ и возможная роль соответствующих ведомств

АГРОЭКСПОРТ



Особенности продвижения продукции СТМ в большей степени связаны со стратегией сетей и требуют взаимодействия в формате B2B

Инструменты продвижения



Выставки и конференции, посвященные продукции СТМ;



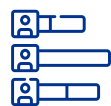
Организация презентаций отраслевых возможностей для дистрибьюторов и представителей торговых сетей;



Онлайн- и офлайн- демонстрации технологических возможностей компаний, желающих выпускать пищевую продукцию СТМ;



Организация визитов представителей зарубежных торговых сетей на производственные комплексы потенциальных производителей продукции СТМ;



Создание специализированных онлайн ресурсов, содержащих информацию о российских компаниях-производителях, желающих выпускать пищевую продукцию СТМ.



Примеры отраслевых выставок



Ежегодная международная выставка продуктов питания и напитков (ОАЭ);



Китайская международная выставка продуктов питания (КНР);



Международная выставка пищевой промышленности (Вьетнам).



Примеры специализированных выставок



Международная выставка и конференция по вопросам частных торговых марок и брендинга (Нидерланды);



Международная выставка частных торговых марок в Азии (КНР);



Специализированная выставка контрактного производства и СТМ в России и СНГ (Россия).

Источники: Анализ Ринкон Менеджмент.

Продукция СТМ может продвигаться на целевых рынках как самим производителем, так и сетью

Кейс Woolworths



Австралийская компания Woolworths была основана в 1924 году. Сегодня компания является крупнейшей сетью супермаркетов в стране, которая также активно развивает разные продукты СТМ и выходит с этой продукцией на иностранные рынки.



\$43,9 млрд*

Выручка компании в 2020 финансовом году



215 000 человек

Штат компании в 2020 году



3 357

Общее количество магазинов сети

Woolworth в ОАЭ



В 2019 году компания начала продавать собственную продукцию СТМ в 9 супермаркетах Al Maya Group;



После успешного года тестирования, компания расширила предложение во всех основных категориях и начала поставлять продукцию во все магазины сети.

Woolworth в Китае



С 2016 года продукция Woolworth представлена на онлайн площадке Tmall;



В ноябре 2019 года Woolworths заключила контракт с одной из крупнейших сетей супермаркетов в Китае, Yonghui, чтобы продавать через них собственную продукцию СТМ.



Пример в России



Розничная сеть «ВкусВилл» договорилась о поставках продуктов под собственными торговыми марками в Белоруссию с местными онлайн-ритейлерами.

Примечания: *Переведено в доллары США по среднему годовому курсу Австралийского доллара за 2020 финансовый год (0.69)

Для слаженной работы по продвижению потребуется дополнительная поддержка от соответствующих ведомств



Задача по агрегации информации о производителях

Информация о российских производителях-экспортерах продуктов питания, в т.ч. потенциальных поставщиках СТМ, на сегодняшний день недостаточна и носит неструктурированный характер.

Это ограничивает возможность презентации возможностей российских экспортеров для потенциальных покупателей.



Решение

Создание он-лайн каталога производителей с

- Верифицированной профильной структурой(-ами)
- Регулярно обновляемыми данными со стороны участников
- Структурой соответствующей ожиданиям потенциальных покупателей
- Легким доступом и возможностью перевода на язык страны-импортера



Задача по информационной поддержке производителей в выборе дистрибьютера

Консолидация информации о возможных дистрибьюторах на целевых рынках с учетом их возможностей в части логистики, консолидации объемов и работы с торговыми сетями.



Решение

Для минимизации возможных рисков и повышения эффективности экспортных поставок продукции СТМ целесообразно проведение дополнительной верификации возможных дистрибьюторских компаний. Верификацию могут осуществлять профильные отраслевые или государственные структуры. Прошедшим дополнительную верификацию и выполняющим условия специальных соглашений дистрибуторам присваивается статус «аккредитованного дистрибьютора».