

Безрукова Н.В.

к.е.н., доцент

Свічкарь В.А.

к.е.н., доцент

Полтавський національний технічний університет імені Юрія

Кондратюка, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМИ МАРКАМИ ПРИ ВИХОДІ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

В процесі інтернаціоналізації і глобалізації категорія «торгова марка» набуває нового значення. Вона стає вираженням інтересів самої компанії, одним з основних джерел отримання прибутку у довгостроковому періоді. Від простої позначки на товарі марка стає ключовим елементом загальнокорпоративної стратегії. В сучасних умовах світової економіки рух торгової марки не опосередковується лише сферою споживання. З ускладненням взаємозв'язків між підприємствами різних країн, створенням глобальних компаній (мікрорівень глобалізації) вона стає елементом всього процесу відтворення, так як глобальні марки створюють єдині (уніфіковані) стандарти виробництва, розподілу, збуту і споживання в усьому світі.

Відомі глобальні та міжнародні торгові марки не з'являються і не існують самі по собі. Вони потребують цілеспрямованої систематичної роботи по створенню та розвитку іміджу марки, який утворює марочний капітал. Марочний капітал, або цінність торгової марки, на думку відомого американського дослідника торгових марок Д. Аакера, визначається ступенем обізнаності та схильності споживачів до марочного товару, якістю, що приписується марці, марочними асоціаціями та іншими активами, такими, наприклад, як патенти та торгові знаки, а також впливом марки на маркетингові канали просування товару [1, с. 7].

Цінність марки є важливим економічним результатом ефективної роботи компанії у сфері управління маркою (бренд-менеджменту). Практика західного менеджменту та поки що відносно рідкі приклади українського бізнесу свідчать, що відома марка є цінним активом фірми, який часто коштує набагато більше, ніж її матеріальні активи, і який можна купити/продати за ринковою ціною. Це визначає важливість розробки системи управління торговими марками фірми з врахуванням особливостей міжнародного конкурентного середовища [2, с.23].

Здійснюючи процес менеджменту торгової марки, необхідно мати чітке уявлення про її структуру та функціональну сутність, особливості психологічних процесів формування образу марки у свідомості індивідів, а також про вплив на розвиток марки факторів зовнішнього середовища.

При розробці методичних аспектів управління торговими марками в умовах формування ринкових відносин необхідно спиратися на багатий західний досвід бренд-менеджменту.

Система «brand management» зародилася на фірмах «Procter&Gamble» та «General Food» [3, с.11]. Після другої світової війни брендинг, як наука та мистецтво створення та просування марки з метою формування довгострокової переваги до неї, стає одним з найважливіших складових міжнародного маркетингу. Особливо це характерно для північноамериканської школи маркетингу та американських фірм, які практикують введення посади менеджера по управлінню капіталом марки, і найчастіше у тих випадках, коли марка розповсюджується на товарну категорію. В обов'язки менеджера входить робота по зміцненню іміджу марки, асоціацій, що з нею пов'язані, та якості самої торгової марки, а також робота із запобігання тактичних акцій, які можуть зашкодити інтересам марки [4, с.537]. Заходи з управління торговою маркою спрямовані на підвищення якості та функціональності продукту, рівня обслуговування споживачів, зміцнення їх позитивних асоціацій, що пов'язані з марочними продуктами фірми.

В управлінні торговими марками фірми, яка знаходиться на певному

етапі інтернаціоналізації, як і в будь-якому процесі управління, можна виділити типові етапи (див. рис. 1).

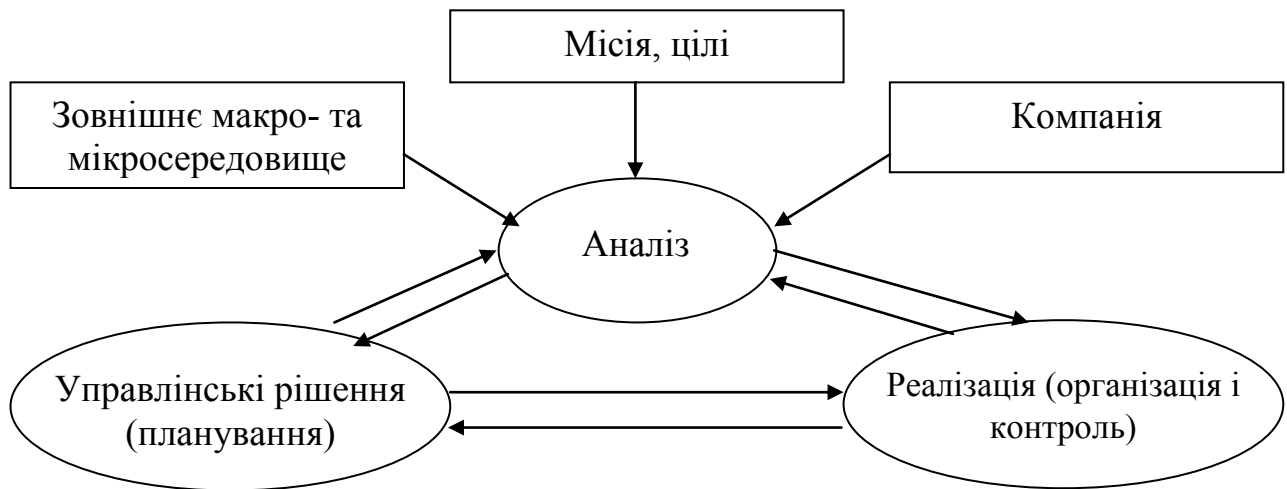


Рис. 1. Етапи управління торговою маркою у зовнішньоекономічній стратегії підприємства (складено авторами)

Виходячи із практичного досвіду створення та підтримки торгових марок українських фірм, що доповнений вивченням закордонного досвіду бренд-менеджменту, доцільно виділити такі етапи формування системи управління торговими марками при виході фірми на зовнішній ринок [5, с.224]:

I. Усвідомлення необхідності використання торгових марок у зовнішньоекономічній стратегії підприємства.

II. Аналіз зовнішнього макро- та мікросередовища та внутрішніх можливостей фірми.

III. Стратегічні і тактичні рішення у сфері торгових марок.

IV. Реалізація рішень, що були прийняті, організація та контроль виконання.

По мірі розвитку ринкового середовища та конкуренції на українському ринку зростає значення торгових марок як фактору вибору споживачів, особливо на ринку споживчих товарів. Конкуренція зі сторони західних фірм, які успішно просувають свої марки на українському ринку, змушує вітчизняні фірми приймати «правила гри», розробляти власні торгові марки. З іншого

боку, за роки реформ українські підприємства накопичили певний досвід маркетингової діяльності, особливо у сфері реклами та досліджень ринку, який необхідний для успішної роботи з торговими марками на ринку інших країн.

Разом з тим, слід зазначити, що не всі керівники українських фірм усвідомлюють необхідність використання торгових марок, тим більше, що створення марки та виведення її на закордонний ринок пов'язані із значними витратами. Отже, вже саме усвідомлення необхідності створення торгової марки є проявом інноваційної активності керівництва, його стратегічного бачення перспектив розвитку ринку та своєї фірми.

Управління, у тому числі і управління торговими марками, завжди пов'язане з системою цільових установок фірми, які спрямовані на забезпечення відповідності ринковим реаліям. Саме напрямки діяльності фірми, її місія та цілі завжди є відправним пунктом при розробці стратегічних рішень. У відношенні до торгових марок основною метою є зміцнення позицій марки на конкурентному ринку.

Позиція торгової марки на ринку – це її образ у свідомості споживачів. Позиціонування при запуску нової марки або продукту визначає місце, яке марка займе у свідомості споживача [4, с.25]. Щоб знайти «своє» бачення, можна відштовхнутися від аналізу позиціонування продукції конкурентів. У процесі позиціонування своїх продуктів для підприємства відкриваються дві можливості: або вони будуть шукати вільну нішу на ринку, або свідомо спробують здійснити вторгнення у сектор, де діють конкуренти.

Для вибору типу позиціонування підприємство повинне проаналізувати свій продукт, продукти конкурентів та відношення до них споживачів. Таким чином, можна визначити, на що необхідно спрямувати зусилля фірми: чи змінювати сам продукт, чи відношення споживача до продукту, чи впливати на мотивацію споживача.

Успішне позиціонування товару або його марки на ринку неможливе без глибокого розуміння конкурентного зовнішнього середовища спільно з аналізом власних можливостей фірми. Це обумовлює необхідність проведення

досліджень ринку та внутрішнього (управлінського) аудиту фірми як важливого етапу у розробці та розвитку торгових марок.

Теоретично системи управління торговою маркою на міжнародному і національному рівнях мало чим відрізняються. Обидві вони мають бути спрямовані на створення сильної марки завдяки розвитку її ключових цінностей. Але на практиці управління торговою маркою у зовнішньоекономічній діяльності підприємства набуває особливих характерних рис.

При виході фірми на зовнішній ринок її менеджмент має вирішити необхідний ступінь адаптації елементів марки до ринкових умов певної країни. В даному аспекті можна виділити чотири альтернативи [6, с.112]:

- єдина глобальна торгова марка на всіх ринках;
- подвійний стандарт, коли на зовнішніх ринках використовується єдина марка, але яка відрізняється від торгової марки на внутрішньому ринку;
- загальний підхід до просування марки у всіх країнах із незначними елементами адаптації її додаткових атрибутів;
- значний об'єм локальної адаптації з урахуванням умов конкретного ринку.

Як правило, вибір підходу залежить від розміру та внутрішніх можливостей компанії, продукту, що нею виробляється, характеристик сегменту ринку. Перший підхід більш підходить для крупних корпорацій таких, як «The Coca-Cola Company», «Apple Inc.», які мають значний внутрішній ринок, що забезпечує їх необхідними ресурсами для створення і просування глобальної марки. Особливо слід наголосити, що при просуванні єдиної торгової марки необхідно враховувати значну схожість переваг та потреб покупців у різних країнах [7, с.87].

Другий підхід характерний для компаній із розвинутим внутрішнім ринком, але більш обережним ставленням до можливостей міжнародного брендингу. Саме тому просування на внутрішньому та міжнародному ринку здійснюється по-різному. Зокрема, це проявляється в акцентуванні на різних

аспектах цінності марки.

Третій підхід до просування торгової марки певною мірою схожий з другим, але готовність до адаптації у даному випадку значно більша. Наприклад, це характерно для тих товарів, споживання яких значною мірою пов'язане з національними традиціями.

І останній підхід, який передбачає значний рівень адаптації, потребує повного пристосування до умов кожного конкретного ринку. Як правило, він розрахований на короткострокове перебування на рику та швидке отримання прибутку, так як пов'язаний із значними витратами, які стають недоцільними у довгостроковому періоді.

Торгова марка апелює до існуючих людських цінностей та створює нові. Товар обирають конкретні люди, і саме тому психологічні особливості цих людей, що асоціюються з маркою, визначають їх споживчий вибір та формують споживчу лояльність. На перший план в аналізі макросередовища постають саме соціально-культурні його елементи: думки, почуття, цінності, стереотипи мислення, самоідентичність покупців, символом яких і є торгова марка. Тільки таку марку, яка здатна виявити щось цінне та важливе для покупців, виразити це в атрибутах і комунікаціях, досягти довгострокової споживчої переваги, можливо назвати повноцінною торговою маркою. Значення марки в уяві покупців в умовах сучасного світового ринку виходить за межі призначення, якості та споживання товару. Марка все менше стає образом «предмета задоволення» і все більше образом «людини, що її обирає».

Серед елементів політико-правового середовища в процесі управління маркою особливої уваги потребують: законодавство у сфері охорони товарних знаків (охороноздатність знаку в певній країні), законодавство з охорони навколишнього середовища, регулювання діяльності закордонних інвесторів та ставлення до неї уряду приймаючої країни.

До найважливіших чинників економічного середовища можна віднести ті, які визначають споживчу спроможність населення: рівень інфляції, рівень безробіття, доступність кредитних ресурсів для фізичних та юридичних осіб.

Темпи розробки нової продукції та патентно-ліцензійний захист нових розробок мають стати ключовими елементами при аналізі технологічного середовища.

Основною метою аналізу зовнішнього мікросередовища є визначення його можливостей та обмежень, факторів, на які фірми у тій або іншій мірі можуть впливати самостійно, а також цільових сегментів ринку, на які зорієнтовані марочні товари, що пропонуються. Поставлена мета визначила структуру аналізу.

Специфіка ринку.

Дослідження специфіки ринку дозволяє визначити індивідуальні особливості ринку конкретного товару. Найбільший інтерес представляють такі показники:

- сфера застосування товару та традиції його споживання, які визначають рівень споживання, і, як наслідок, рівень та структуру його виробництва;
- тенденції розвитку ринку. Вони визначаються багатьма факторами, у тому числі і розвитком ринку товарів-замінників;
- ступінь насичення ринку. У якості ринкового потенціалу можуть виступати норми раціонального споживання, рівень споживання даного товару у розвинутих країнах або інші цільові нормативи;
- основні постачальники продукції на ринок, їх ринкові частки, лідер ринку;
- основні торгові марки, що представлені на ринку, їх ринкові частки, відомість цих марок серед споживачів;
- специфіка галузі – у таких галузях, як виробництво продуктів харчування та напоїв, торгові марки менш підлягають впливу моди, коливанням життєвого циклу, ніж, наприклад, на ринку модного одягу або комп'ютерів.

Конкуренти.

Аналіз конкурентів проводиться з метою визначення їх стратегії та

тактики у сфері марочних товарів. Інтерес представляють не всі конкуренти, а лише ті, які мають марочні товари. Конкурентний аналіз марок в основному спрямований на оцінку їх позицій та сприйняття споживачами, хоча важлива також рекламна діяльність конкурентів, їх кампанії по стимулюванню продаж, канали збуту та інша інформація, яка має відношення до торгових марок.

Споживачі.

Специфіка аналізу споживачів як найважливішого суб'єкту зовнішнього середовища визначається поставленими цілями: виявлення особливостей відношення споживачів до товару та його марки (імідж марки), до конкуруючих марок, окреслення причин такого відношення. Найважливішим результатом аналізу споживачів є виділення цільових сегментів та ідентифікація важливих для кожного сегменту атрибутів товару.

Оскільки з позицій управління торговою маркою важливі питання її «сприйняття» споживачами, то це визначає вибір методів дослідження, які найбільш підходять для фірми, у якості яких рекомендується використовувати фокусні групи, тестування ринку та інші методи, які традиційно використовуються у рекламному менеджменті для оцінки ефективності реклами.

Збутова мережа.

Аналіз збутової мережі спрямований на оцінку ступеня охоплення ринку торговою маркою та визначення доступності товарів для споживачів. Лояльність та відношення споживачів до певної торгової марки означає, що вони купують саме цю марку завжди, коли вона є у продажу.

Рекламний ринок.

Аналіз рекламного ринку спрямований на визначення засобів реклами, які доцільно використовувати для просування торгової марки. Необхідна інформація може бути отримана у спеціалізованих агентствах, які аналізують рейтинги засобів масової інформації, їх цільові аудиторії.

Внутрішньо-фірмовий аналіз спрямований на визначення сильних сторін та можливостей фірми, що дозволяє виділити конкурентні переваги марок

фірми на конкретному ринку.

Місія та стратегічні цілі фірми.

Важливість аналізу місії та цільових установок фірми визначається тим, що управлінські рішення у сфері торгових марок є стратегічними за своєю природою, вони мають довгострокові наслідки для фірми і тому повинні бути пов'язані із загальною стратегією підприємства. Відсутність місії, що чітко виражена, ускладнює позиціонування торгової марки. Так, якщо фірма визначає себе як компанію з широким асортиментом товарів, то це обумовлює необхідність стратегічного вибору у сфері торгових марок: чи буде марка парасольковою, змішаною або унікальною для кожної групи товарів? Чи буде торгова марка поширюватися і як саме? Відповіді на ці питання повинні бути пов'язані із місією та стратегією розвитку фірми.

Аналіз внутрішньо-фірмового менеджменту.

На відміну від менеджменту крупних закордонних компаній, специфікою аналізу внутрішньо-фірмового менеджменту українських фірм, які в більшості знаходять на початковому етапі інтернаціоналізації, є необхідність врахування ступеня готовності керівників фірми, її лінійних менеджерів та спеціалістів до змін, у тому числі змін у роботі з торговими марками фірми.

Формальним показником готовності до змін є управлінська структура фірми, особливо місце у ній служби маркетингу та реклами, основним завданням якої є розробка та реалізація марочної політики фірми. Низький статус даних служб свідчить про виробничий підхід до управління, на зміну якому має прийти маркетинговий підхід.

Товар та його характеристики.

Мета аналізу – визначення індивідуальних особливостей продукції, її неповторності та унікальності на рівні споживчих переваг, а також пропозицій щодо товарної політики фірми. З позицій управління торговою маркою на цьому етапі необхідно визначити загальні переваги категорії товару, не змішуючи їх з окремими перевагами кожного конкретного виду продукції всередині марки.

Технологія, управління якістю, системою збуту.

Мета аналізу – визначення конкурентних переваг фірми як основи стратегії позиціонування фірми.

У результаті аналізу необхідно визначити специфіку виробництва (технології), доставки та збуту продукції, яка може стати основою позиціонування товару та його торгової марки.

Комунікаційна політика.

Мета даного аналізу – визначення ефективності рекламних кампаній та заходів із стимулювання збуту та розробки пропозицій щодо їх розвитку.

Інформація про рекламний ринок, яка отримана в результаті аналізу зовнішнього середовища, та оцінка витрат конкурентів на рекламу та інші заходи із просування торгової марки служать орієнтиром для визначення бюджету фірми на просування та підтримку своєї марки. Наприклад, фірма «Nestle S.A.» витрачає на підтримку марки біля 10% від обсягу продаж [4, с.162].

Основними результатами аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей фірми є:

- визначення території, на якій працює фірма, сфери застосування товару, а також важливих для споживачів атрибутів товару та марки;
- виділення характерних рис та переваг товару, на основі яких виробляються пропозиції стосовно концепції марки та її позиціонування на ринку.

Зазначимо, що загальна структура аналізу може бути скорегована у відповідності до конкретних завдань фірми. У процесі створення та виведення на зовнішній ринок нової марки аналіз, що пропонується, повинен бути проведений у повному обсязі, тоді як у процесі визначення порівняльної позиції марки на ринку, де вона вже працює, основна увага приділяється виявленню думок споживачів та експертів шляхом роботи з фокус-групами, проведення закритого та відкритого тестування, опитування за спеціальними анкетами.

На основі інформації, яка була отримана в результаті аналізу,

розробляються стратегічні та тактичні управлінські рішення у сфері торгових марок, або коригуються рішення, що були прийняті раніше.

Отже, торгова марка – це важливий нематеріальний актив компанії. На світовому ринку конкурують не товари як споживчі цінності, а відомі торгові марки. Створення та розвиток торгових марок на вітчизняних підприємствах має стати запорукою їх успішної діяльності як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Література

1. Aaker D. Managing Brand Equity / D. Aaker. – N.–Y. : The Free Press, 1991. – 296 p.
2. Aaker D. Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant Hardcover / D. Aaker. – San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Imprint, 2011. – 386 p.
3. Aaker D. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success / D. Aaker. – N.–Y. : Morgan James Publishing, 2014. – 208 p.
4. Kotler P. Principles of Marketing / P. Kotler, G. Armstrong. – 15th ed. – N.–Y. : Pearson Education, 2014. – 692 p.
5. Kotler P. B2B Brand Management Softcover reprint of hardcover / P. Kotler, W. Pfoertsch. – N.–Y. : Springer, 2006. – 357 p.
6. Ross M. Branding Basics for Small Business: How to Create an Irresistible Brand on Any Budget / M. Ross. – 2nd ed. – Bedford: NortLightsPress, 2014. – 198 p.
7. Chiaravalle B. Branding For Dummies / B. Chiaravalle, B. Schenck. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2014. – 362 p.