

STRATEGIC MANAGEMENT OF TNC LOCAL SUBDIVISION BRAND PORTFOLIO ON THE LOCAL MARKET

D. Bikulov, V. Harkusha, O. Holovan, O. Oliynyk, S. Markova

Zaporizhzhya National University

Key words:

Brand
Brand portfolio
Strategic management
TNC
Brand Dynamics
methodology
Brewery market

Article history:

Received 16.03.2020
Received in revised form
30.03.2020
Accepted 13.04.2020

Corresponding author:

O. Oliynyk

E-mail:

anoleynick@gmail.com

ABSTRACT

In the practice of branding for business executives, the most problematic and pressing issue is the selection and using of appropriate brand management methods and substantiation of their development strategies. A brand strategy is a model of planned objectives and development of branding measures that are aimed at gaining competitive advantage and brand capital increase.

Matrix methods of brand portfolio management and substantiation of development strategies have been proposed. Brand Dynamics methodology makes it possible to create a map of brand positions in the portfolio and choose the appropriate strategies for their development. The ADL/LC matrix allows to formulate brand development strategies and determine the balance of the portfolio as a whole, based on an analysis of two parameters, namely the brands life cycle and their competitive position.

In the article using matrix methods the brand portfolio of Carlsberg Ukraine, which is TNC Carlsberg Group local subdivision, has been analyzed at the local brewery market. The brand portfolio of TNC Carlsberg Group local subdivision — Carlsberg Ukraine — is balanced at the domestic brewery market.

The use of ADL/LC and Brand Dynamics techniques enables the brewery industry company to determine its brand positions depending on the degree of consumer loyalty and competitive position at the market and to predict their future development using appropriate strategies.

According to the research, it is advisable to use a position retention strategy for brand “Lvivske”; rapid growth strategies for such brands as kvass “Taras” and cider “Somersby”; for brand “Carlsberg” — a growth strategy by expanding the offer or supporting additional investments; for brand “Baltika” — selective growth strategy; for brand “Arsenal” — a strategy for selective development through niche retention; for brand “Zhi-gulovske” — a strategy of selective development through the achievement of leadership in pricing; for brand “Slavutich” — strategy of rebranding or gradual withdrawal from the market; for the “Guinness” brand — a niche retention strategy.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДІВ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ТНК НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ

Д. Т. Бікулов, В. А. Гаркуша, О. О. Головань, О. М. Олійник, С. В. Маркова
Запорізький національний університет

У практиці здійснення брендингу для керівників підприємств найбільш проблемним і актуальним питанням є вибір та використання відповідних методів управління брендами й обґрунтування стратегій їх розвитку. Бренд-стратегія є моделлю планованих завдань і розробки заходів брендингу, що спрямовані на отримання конкурентної переваги і збільшення капіталу бренду.

Для управління портфелем брендів та обґрунтування стратегій розвитку в статті запропоновано матричні методики. Методика Brand Dynamics дає змогу побудувати карту позицій брендів у портфелі та обрати відповідні стратегії їх розвитку. Матриця ADL/LC на основі аналізу двох параметрів, зокрема стадії життєвого циклу брендів та їх конкурентної позиції, надає можливість сформувати стратегії розвитку брендів, а також визначити збалансованість портфеля в цілому.

За допомогою матричних методів проаналізовано портфель брендів Carlsberg Ukraine, що є структурним підрозділом ТНК Carlsberg Group на вітчизняному локальному броварному ринку. Портфель брендів локального підрозділу ТНК Carlsberg Group — Carlsberg Ukraine на вітчизняному броварному ринку є збалансованим.

Застосування методик ADL/LC та Brand Dynamics дає змогу компанії галузі броварництва визначати позиції своїх брендів залежно від ступеня лояльності споживачів і конкурентного стану на ринку та прогнозувати їхній майбутній розвиток, використовуючи відповідні стратегії, запропоновані у статті.

Визначено, що для бренду «Львівське» доцільно використовувати стратегію утримання позицій; для брендів квас «Тарас» і сидр «Somersby» — стратегії швидкого зростання; для бренду «Carlsberg» — стратегію зростання за рахунок розширення пропозиції або підтримки додатковими інвестиціями; для бренду «Балтика» — стратегію вибіркового зростання; для бренду «Арсенал» — стратегію вибіркового розвитку через утримання ніші; для бренду «Жигулівське» — стратегію вибіркового розвитку через досягнення лідерства в ціноутворенні; для бренду «Славутич» — стратегію ребрендингу або поступового виведення з ринку; для бренду «Guinness» — стратегію утримання ніші.

Ключові слова: бренд, портфель брендів, стратегічний менеджмент, ТНК, методика Brand Dynamics, броварний ринок.

Постановка проблеми. У сучасних умовах харчова промисловість характеризується динамічним характером розвитку, жорсткою конкуренцією та має

істотний вплив на стан національного господарства, яке формується та розвивається під впливом процесів інтернаціоналізації й транснаціоналізації. Цей сектор локальної економіки об'єднує в собі суміжні галузі, успіх яких залежить від стабільної роботи вітчизняних підприємств харчової промисловості.

У практиці стратегічного управління портфелем брендів для керівників підприємств найбільш проблемним та актуальним питанням є вибір і впровадження відповідних стратегій для кожного глобального й локального бренду на національному ринку. Фундаментальним і ключовим фактором стратегічного брендингу є формування напрямків розвитку структурних елементів портфеля брендів компанії з одночасним визначенням ролей брендів та взаємодії між ними на основі матричних методів.

Питання формування і розвитку портфеля брендів актуалізується для вітчизняних підприємств харчової промисловості в контексті їх взаємодії з великими транснаціональними компаніями, які присутні на локальному ринку. Деякі з ТНК, зокрема ТОВ «Нестле Україна» (ТНК Nestlé), ПрАТ «Монделіс Україна» (ТНК Mondelez International), ТОВ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (The Coca-Cola), мають на українському локальному ринку власні виробничі й управлінські структурні підрозділи, які повинні реалізовувати стратегії для глобальних брендів, адаптуючи їх під вимоги національного ринку, а також стратегії для локальних брендів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного менеджменту портфеля брендів присвячені праці вітчизняних і зарубіжних науковців. Поняття «портфель брендів» трактується по-різному. Так, Д. Аакер [1] визначає його як сукупність брендів або суббрендів, що приєднані до ринково-орієнтованих пропозицій продукту, враховуючи спільні бренди з іншими фірмами. Ж.-Н. Капферер [7] зазначає, що це — комбінації міжнародних та локальних, слабких та сильних, нових та зрілих брендів; відповідь на особливі цілі домінування у товарній категорії. Ф. Котлер [8] пов'язує управління портфелем брендів з оцінкою стану всіх «виробництв», які входять до складу фірми (під «виробництвом» розуміють товарний асортимент, бренди, відділи). Б. Ванекен [4] вважає, що портфель брендів — це сукупність брендів і суббрендів, які належать одній організації. О. Зозульов [6] під портфелем брендів розуміє сукупність усіх торговельних марок і марочних ліній, які пропонує підприємство в рамках певної товарної категорії.

Стратегічне управління портфелем брендів тісно пов'язане з поняттям «архітектура брендів», яке розглянуто в працях таких науковців, як Д. Змітрович, С. Солнцев [5]. Вони зазначають, що архітектура брендів — це система організації та управління торговельними марками компанії, з якими вона вийшла на ринок. Д. Аакер поєднує створення архітектури брендів і портфельну теорію: «Архітектура брендів організовує і структурує портфель компанії шляхом визначення ролі кожного бренду, системи відносин між брендами в рамках портфеля однієї компанії і між різними моделями продукт-ринок» [1]. Проте дослідження й обґрунтування особливостей реалізації системи менеджменту портфеля

брендів ТНК на локальних ринках у сучасних умовах не отримало достатнього розвитку.

Мета статті: обґрунтування стратегій розвитку портфеля брендів структурного підрозділу ТНК Carlsberg Group на вітчизняному локальному ринку за допомогою матричних методів.

Викладення основних результатів дослідження. Зміна ринкової динаміки та формування нових маркетингових стратегій ТНК призводить до критичного переосмислення взаємодії різних торговельних марок у рамках портфеля брендів компанії, що діють на локальному та глобальному ринках.

Архітектура визначає структуру портфеля брендів компанії, принципи управління ним, значущість окремих брендів та їхній внесок у збільшення вартості компанії. Залежно від ситуації, що складається на локальних і глобальних ринках, глобальний бренд може оновлюватися і навіть видозмінюватися, адаптуючись під бажання споживачів. Портфель брендів — це сукупність усіх торговельних марок і марочних ліній, які пропонує підприємство в рамках певної товарної категорії [5].

Успішне формування портфеля брендів забезпечує стійку конкурентну перевагу компанії, призводить до підвищення показників ефективності роботи компанії та збуту її продукції. Отже, на нашу думку, менеджмент портфеля брендів — це процес, який передбачає поєднання та структурування брендів або суббрендів ТНК у портфелі за певними ознаками, з урахуванням орієнтованості на різні цільові сегменти та здатності забезпечувати стійкі позиції підприємства на ринку.

Процес управління портфелем брендів сприяє взаємному посиленню конкурентних переваг кожного з брендів, що входять до його структури, максимізуючи марочний капітал і підвищуючи ефективність використання капіталу компанії.

Для вдосконалення системи управління портфелем брендів використаємо методику Brand Dynamics, яка поєднує в собі методику вимірювання brand equity і детальну діагностику ключових драйверів здоров'я бренду. Основними складовими частинами методу Brand Dynamics є: Brand Dynamics Pyramid («Піраміда бренду»); Brand Signature («Підпис бренду»); Voltage («Енергія бренду») [9].

Збільшення обсягів продажів компанії тісно пов'язано з лояльністю споживачів до бренду. Дослідники виділяють параметр, від якого залежить лояльність до бренду, — це Consideration, або «ступінь розгляду» бренду при покупці. На цей параметр впливають уявлення споживача про ціну, статус бренду, звички тощо. Він є практично корисним параметром, який добре пов'язаний з часткою витрат споживача у певній товарній групі саме на цей бренд. У кінцевому підсумку це можна вважати вираженням лояльності споживача. Зрозуміло, що лояльність до бренду створюється не миттєво і може змінюватися з часом. Щоб визначити динаміку зміни в рамках методу Brand Dynamics будується піраміда, яка показує, як цільова група приводиться до стану лояльності. Піраміда Brand Dynamics має 5 рівнів лояльності (зверху вниз), як показано на рис. 1.

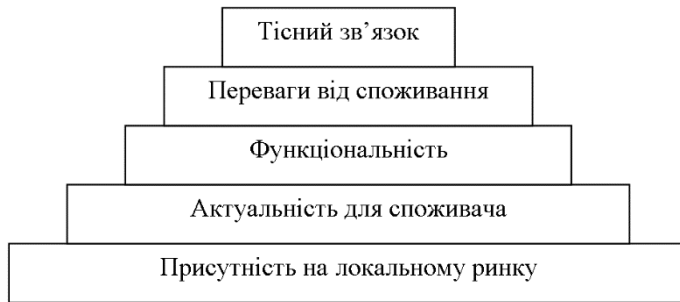


Рис. 1. Піраміда Brand Dynamics

Відсоток споживачів, які переходять з рівня на рівень піраміди, в термінології методу Brand Dynamics називається відсотком конвертації. Емпіричні дослідження дали змогу визначити очікувані відсотки конвертації з одного рівня на інший. Очікувані відсотки конвертації з рівня на рівень складають своєрідний еталон [9].

Для визначення ролі бренду в портфелі важливо звернути увагу на різницю між реальним і очікуваним відсотком конвертації бренду. Різниця обчислюється для кожного рівня піраміди і відзначається на діаграмі, яка має назву «Підпис бренду» (Brand Signature) і показує відмінність бренду від еталону, а також наскільки добре бренд «конвертує» споживачів з рівня на рівень.

Спираючись на отриману базу даних, дослідники розділили всі «підписи» брендів на вісім основних типів [10]:

1. «Чистий аркуш» (Clean Slate) — бренд, маловідомий більшості споживачів, неактуальний для них, майже не має переваг.

2. «Тигрєня» (Little Tiger) — маловідомий бренд, проте має сильних прихильників. Цей бренд може стати «олімпійцем», якщо, не змінюючи своєї основи, збільшить свою присутність на ринку і значущість для широкої групи споживачів.

3. «Спеціаліст» (Specialist) — відносно добре відомий бренд, але не підходить масовій аудиторії (можливо, дуже дорогий для більшості або не відповідає потребам більшості).

4. «Класичний» (Classic) — добре відомий, улюблений бренд, який має відносно велику кількість прихильників, проте не є великим брендом.

5. «Олімпієць» (Olympic) — добре відомий, улюблений бренд, з великою армією прихильників, постійно згадується в повсякденному житті, входить до культурного життя країни.

6. «Захисник» (Defender) — бренду притаманний баланс між якостями продукту і ціною, але при цьому він не спирається на продуктові або емоційні переваги.

7. «Слабкий» (Weak) — відносно невеликий бренд, щоб конкурувати за більшість споживачів; часто важко піддається опису і не розглядається споживачами.

8. «Зірка, що згасає» (Fading Star) — бренд, який колись був відомий і улюблений більшістю споживачів, проте натеper втрачає прихильників.

Розвиваючи методику Brand Dynamics, дослідники ввели поняття Voltage або «енергія бренду». Це інтегрований показник, який одержують складанням по-

казників конвертації всіх рівнів піраміди, помножених на їхню вагу. Він пов'язаний з імовірністю зростання популярності бренду серед споживачів. Крім того, Voltage характеризує імунітет бренду (захищеність від дій конкурентів). Всі типи брендів розміщуються на карті Brand Dynamics (рис. 2) [9; 10].

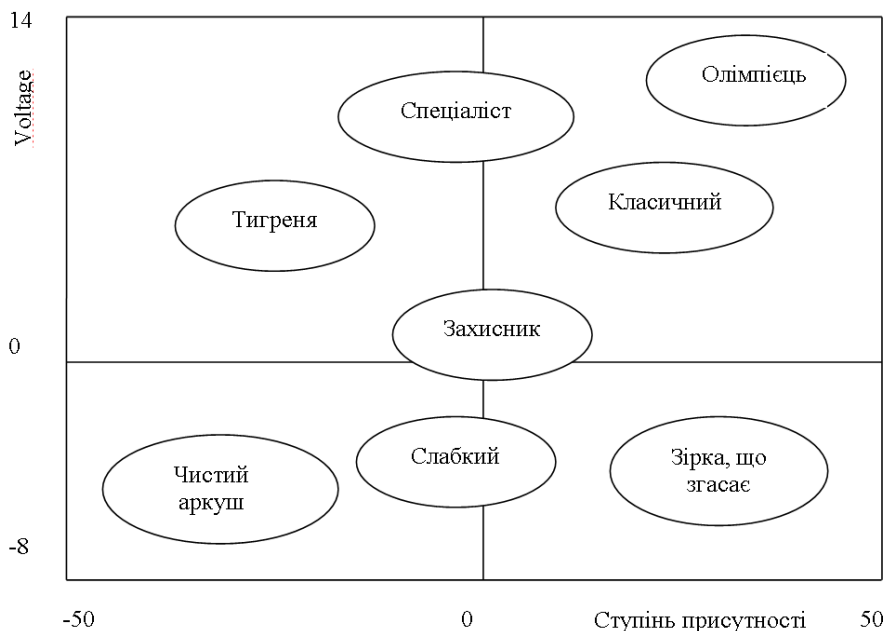


Рис. 2. Карта Brand Dynamics [10]

Карта Brand Dynamics демонструє також схему розвитку брендів: «чистий аркуш» стає «тигрєням», потім «класичним» або «олімпійцем», після чого він може почати перетворюватися на «зірку, що згасає».

Розглянемо особливості управління портфелем брендів ТНК Carlsberg Group, зокрема його структурного підрозділу Carlsberg Ukraine на вітчизняному локальному ринку. Carlsberg Ukraine є частиною групи Carlsberg Group в Україні. Компанія володіє трьома заводами, розташованими в Києві, Львові та Запоріжжі. Carlsberg став лідером за обсягами виробництва на ринку України з 2016 року. За даними статистики [2], частка компанії на ринку становить більше 30%. Портфель брендів Carlsberg налічує більше ніж 500 брендів пива, з яких в Україні найбільш відомими є «Балтика», «Львівське», «Арсенал», «Славутич», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg», «Doms», «Kronenbourg» тощо, а також інші продукти броварництва [12].

Для аналізу портфеля брендів Carlsberg Ukraine на локальному ринку та визначення стратегій управління ним використовуємо матричні методи — матрицю ADL/LC та карту Brand Dynamics.

На основі статистичних даних [2; 11], інформації про базові бренди Carlsberg Ukraine [12] та за результатами опитування експертів побудуємо матрицю ADL/LC для портфеля брендів компанії. Для аналізу обираємо бренди пива «Львівське», «Балтика», «Славутич», «Carlsberg», «Арсенал», «Жигулівське», сидр «Somersby» та квас «Тарас».

Для визначення становища брендів на ринку застосуємо особливі показники, які притаманні броварній галузі, зокрема частка ринку, технологічне лідерство, додаткові переваги бренду, глибина лінійки асортиментного бренду, реклама та мерчандайзинг. Кожному показнику присвоюємо коефіцієнт вагомості, що відображає його важливість для цілей компанії. За допомогою бальних оцінок для кожного показника (від 1 до 5, де 5 — найвища оцінка) визначаємо загальний рейтинг кожного бренду (табл. 1).

Таблиця 1. Рейтингові оцінки конкурентоспроможності брендів компанії Carlsberg Ukraine, побудовано авторами

Показники	Ваговий коефіцієнт	«Львівське»	«Балтика»	«Славутич»	«Carlsberg»	«Арсенал»	«Жигулівське»	Сидр «Somersby»	Квас «Тарас»
Частка ринку	0,25	5	3	1	1	2	3	5	5
Технологічне лідерство	0,15	5	5	3	5	3	3	5	5
Додаткові переваги	0,25	5	2	2	5	3	3	4	5
Глибина лінійки	0,15	5	4	2	2	1	1	4	3
Реклама і мерчандайзинг	0,20	5	3	2	4	3	2	3	4
Загальний рейтинг	1,0	5,0	3,2	1,9	3,35	2,45	2,5	4,2	4,5

Рейтингові оцінки конкурентоспроможності брендів Carlsberg Ukraine та наявна статистична інформація показують, що такі бренди, як «Львівське» та квас «Тарас» домінують на ринку завдяки високій ринковій частці, сформованому іміджу, ефективному просуванню тощо. Сидр «Somersby» посідає сильну позицію, оскільки має найбільшу частку на ринку (близько 60%) і глибоку лінійку [3]. Бренди «Carlsberg» та «Балтика» мають сприятливу конкурентну позицію завдяки своєму сформованому іміджу міжнародних брендів і високій якості пива. Бренди «Жигулівське» та «Арсенал» мають міцну конкурентну позицію завдяки співвідношенню «якість-ціна». Бренд «Славутич» має слабку позицію через низьку ринкову частку. На рис. 3. наведено побудовану матрицю ADL/LC для брендів Carlsberg Ukraine.

Стадії життєвого циклу товару		Конкурентні позиції					
		Слабка	Міцна	Сприятлива	Сильна	Домінуюча	
		«Славутич»					
			«Арсенал»	«Carlsberg» «Балтика»		«Львівське»	
			«Жигулівське»		«Somersby»	«Тарас»	
							Старіння
							Зрілість
							Зростання
							Зародження

Рис. 3. Матриця ADL/LC для брендів Carlsberg Ukraine

На основі побудованої матриці ADL/LC та інформації про бренди Carlsberg Ukraine визначимо позиції брендів компанії на карті Brand Dynamics (рис. 4).

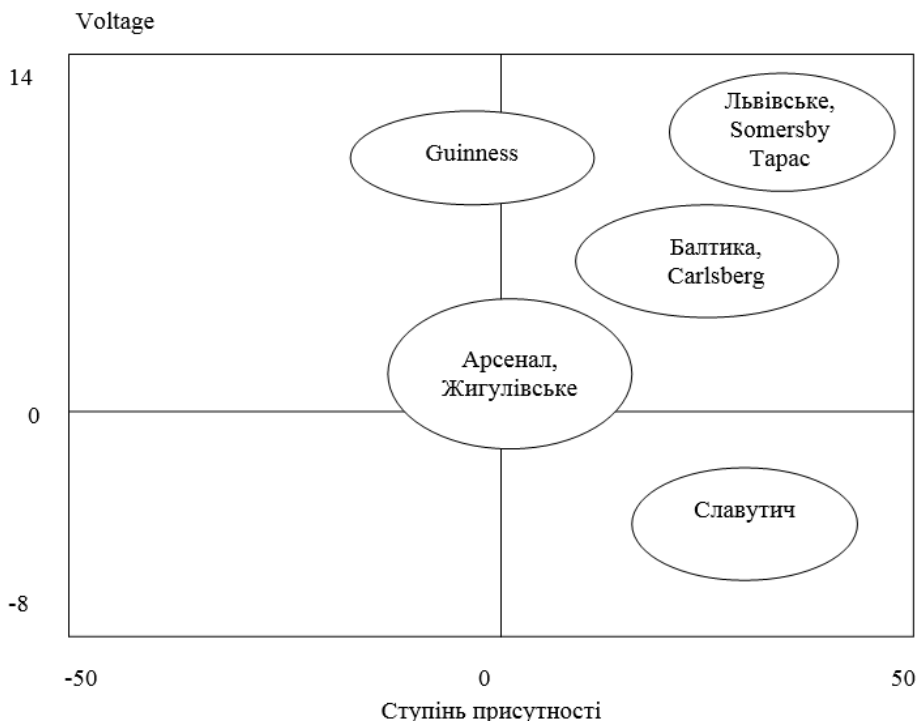


Рис. 4. Позиції брендів Carlsberg Ukraine на карті Brand Dynamics

Отже, бренд «Славутич» відноситься до типу «зірки, що згасає» (його вивели на ринок у 1998 р.), оскільки українські споживачі пива поступово втрачають інтерес до нього. Бренди «Балтика» та «Carlsberg» віднесено до «класичних», оскільки вони є відомими міжнародними брендами. Бренди «Жигулівське» та «Арсенал» є локальними брендами, які приваблюють споживачів доступними цінами та прийнятною якістю. Їх можна віднести до «захисників». Бренди «Львівське», «Тарас» та «Somersby» є «олімпійцями», оскільки добре відомі споживачам та є лідерами на локальному ринку. Бренд «Guinness» можна вважати «спеціалістом», оскільки він є глобальним брендом, відомим на локальному ринку, але через сформований імідж пропонується за більш високими цінами, ніж національні бренди.

Висновки

Грунтуючись на матричному аналізі позицій брендів Carlsberg Ukraine, зважаючи на специфіку розвитку локального ринку, доцільно рекомендувати такі стратегії подальшого розвитку портфеля брендів компанії:

- для бренду «Львівське» стратегію утримання положення за рахунок використання ефективних маркетингових заходів, а також подальшого розширення лінійки бренду, що надасть можливість компанії задовольняти різноманітні

запити українських споживачів пива з огляду на нові тенденції та уподобання на цьому ринку;

- для брендів квас «Тарас» і сидр «Somersby» необхідним є постійне відстеження тенденцій розвитку ринку та застосування стратегії швидкого зростання, яка передбачає як розширення лінійки бренду за рахунок диференціації продукції, так і використання ефективних інструментів маркетингу;

- для бренду «Carlsberg» стратегію зростання за рахунок розширення пропозиції або підтримки додатковими інвестиціями;

- для бренду «Балтика» стратегію вибіркового зростання за рахунок оптимізації лінійки бренду відповідно до уподобань споживачів пива;

- для бренду «Арсенал» стратегію вибіркового розвитку через утримання ніші (пиво для «справжніх чоловіків»), яка передбачає підтримку поінформованості про бренд і використання ефективних маркетингових заходів залучення покупців (реклама, знижки з ціни, акції);

- для бренду «Жигулівське» стратегію вибіркового розвитку через досягнення лідерства в ціноутворенні та ефективній організації збуту продукції з метою збільшення частки ринку, оскільки основні конкуренти також пропонують пиво під брендом «Жигулівське»;

- для бренду «Славутич» стратегію, яка повинна передбачати ребрендинг або поступове виведення його з ринку;

- для бренду «Guinness» стратегію утримання ніші за рахунок диференціації продукту та можливого розширення існуючого ринку.

Отже, матричні методи дають змогу компанії броварної галузі визначити позиції своїх брендів залежно від конкурентного становища на ринку та ступеня лояльності споживачів і спрогнозувати їх майбутній розвиток, використовуючи відповідні стратегії. На основі аналізу портфеля брендів Carlsberg Ukraine можна зробити висновок, що компанія ретельно вивчає попит і тенденції змін в уподобаннях українських споживачів, адаптуючи товарний асортимент під їхні запити.

Перспективи дослідження полягають у розробці архітектури брендів ТНК на локальному ринку, що забезпечить компанії розширення потенціалу розвитку.

Література

1. Аакер Д. Стратегия управления портфелем брендов. Москва: Эксмо, 2008. 320 с.
2. Білінчук В., Соболєва-Терещенко О. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1(17). С. 122—131.
3. Близько 20% доходу компанії Carlsberg Ukraine приносять саме інновації. URL: <https://business.ua/economy/5717-nam-blizko-20-dokhodu-prinosyat-same-innovatsiji>. (дата звернення: 02.02.2020).
4. Ванэкен Б. Бренд-помощь: простое руководство, которое поможет решить проблемы брендинга. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 336 с.
5. Змітрович Д. Д., Солнцев С. О. Портфель брендів компанії: структура та управління. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/134960>. (дата звернення: 02.02.2020).
6. Зозульов О., Нестерова І. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 5(39). С. 44—49.
7. Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Москва: Издательский дом «Инфра-М», 2002. 210 с.

8. Котлер Ф. Персональный брендинг: технологии достижения личной популярности. Москва: Издательский дом «Гребенников», 2008. 397 с.
9. Надеин А. Brand Dynamics — методика, нацеливания бренда в лучшее будущее. *Рекламные идеи*. 2004. № 1. С. 8—23.
10. Негребецкий А. В. Brand Dynamics — инструмент исследования ценности бренда. *Методология и теория экономики*. 2007. № 3. С. 81—83.
11. Обзор украинского рынка пива 2016 — 2018 года. URL: <https://trademaster.ua/articles/312989> (дата звернення: 02.02.2020).
12. Офіційний сайт Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/newsroom/carlsberg-ukraine/>. (дата звернення: 02.02.2020).