

Н. В. Безрукова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава*

В. А. Свічкарь,

*к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава*

МАРОЧНИЙ ПРИНЦИП УПРАВЛІННЯ ПРИ ВИХОДІ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

N. V. Bezrukova,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the International Economics and Marketing Department,
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava*

V. A. Svichkar,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the International Economics and Marketing Department,
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava*

THE BRAND PRINCIPLE OF MANAGEMENT WHILE THE COMPANY ENTERS THE FOREIGN MARKET

У статті авторами розглянуті підходи до управління торговими марками фірми-виробника, яка знаходиться в процесі інтернаціоналізації. Проаналізовані підходи до управління марками у західних фірмах, показано, що оцінка позицій торгової марки на ринку може бути заснована на структуризації конкурентного ринку.

Метою статті є дослідження особливостей застосування марочного принципу управління при виході компанії на зовнішній ринок.

Авторами запропонований розподіл функціональних обов'язків між бренд-менеджером та менеджером зі збуту при застосування марочного принципу управління. Описана еволюція розвитку функцій управління торговими марками в умовах становлення ринкових відносин, розглянуті можливі функціональні обов'язки менеджера української фірми, який є відповідальним за торгівлі марки на різних товарних ринках.

Як висновок, автори стверджують, що управління торговою маркою як важливим нематеріальним активом є функцією всіх підрозділів організації. І лише за таких умов можливо говорити про успішну та сталу діяльність компанії на світовому ринку поряд з відомими регіональними та глобальними брендами.

In article the authors consider approaches to the management of trademarks of the company, which is in the process of internationalization. The approaches to the management of brands in Western firms have been analyzed, it is shown that the estimation of the trademark position in the market can be based on the structuring of a competitive market.

The aim of the article is to study the peculiarities of using the brand principle management when the company enters the foreign market.

The authors propose a division of functional responsibilities between a brand manager and a sales manager with the use of the brand principle management. The evolution of trade mark management functions in the conditions of market relations formation are considered, it is described the possible functional duties of a manager in the Ukrainian firm, which is responsible for trademarks in various commodity markets.

As a conclusion, the authors argue that the management of the trademark, as an important intangible asset, is the function of all departments of the organization. And only under such conditions it is possible to talk about successful and steady business activities of the company on the world market, along with well-known regional and global brands.

Ключові слова: *торгова марка, нематеріальний актив, управління, ринок, зовнішній ринок.*

Keywords: *trade mark, intangible asset, management, market, foreign market.*

Постановка проблеми. Торгова марка є важливим нематеріальним активом компанії. Ринкова вартість відомих торгових марок іноді перевищує вартість матеріальних активів фірми. Саме тому цей актив потребує уваги з боку менеджменту, основними завданнями якого є створення та просування марки на ринку, оцінка її вартості та позиціонування. Підтримка позитивного іміджу марки є завданням всього персоналу компанії, оскільки від цього залежить конкурентоспроможність товарів та послуг, які продаються на ринку.

Одним з найважливіших завдань менеджера торгової марки у західних компаніях є оцінка ринкових позицій марки, яка передбачає аналіз обізнаності споживачів про фірмову марку, їх відношення до неї, можливостей переключення на інші (конкуруючі) марки товарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що в економічній літературі розвинутих країн проблемам управління торговими марками приділяється неабияка увага. Даному питанню присвячені роботи таких відомих спеціалістів, як Д. Аакер [1], Ф. Котлер [2], П. Дойль [6], Г. Армстронг [2], Ж.-Ж. Ламбен [5], МакВілліам [3], Дж. Еліашберг [4] та інших.

Метою статті є дослідження особливостей застосування марочного принципу управління при виході компанії на зовнішній ринок.

Виклад основного матеріалу. Західні спеціалісти відмічають, що для того, щоб краще зрозуміти природу процесу залучення споживачів, визначити місце торгової марки у її товарній групі, необхідна велика дослідна база даних. Необхідність кількісних вимірювань визначається важливістю порівняння торгової марки з іншими марками за одними критеріями, без врахування будь-якого роду відхилень. Крім того, необхідні порівняння і між товарними категоріями. У роботі МакВілліама показано, що створення такої бази на одному із підприємств Лос-Анджелеса дозволяє проводити

оцінку реальних позицій торгових марок та на її основі визначати завдання організації управління торговими марками на підприємстві [3].

У загальному вигляді питання структуризації конкурентного ринку розглядаються у теорії галузевих ринків. З позицій маркетингу огляд підходів до визначення структури товарного ринку, на якому, як правило, представлені дві групи товарів – марочні товари та товари без торгових марок – представлений у роботі Дж.Еліашберга [4]. У ній показано, що проблема визначення структури конкурентного ринку полягає у розділенні набору товарів/брендів на такі сегменти, що товари всередині одного сегменту є близькими субститутами на відміну від товарів у різних сегментах. Знання структури ринку необхідне для прийняття тактичних рішень з комплексу маркетингу марочного товару, а також стратегічних рішень з позиціонування або перепозиціонування існуючих марок, ідентифікації нових ринкових можливостей, розробки нових товарів та ін.

Найбільш поширеним підходом до структуризації конкурентного ринку є непросторовий ієрархічний підхід (підхід HENDRY), у відповідності до якого структура ринку представлена у формі дерева, яке дозволяє виділити послідовність найбільш значимих атрибутів споживчого вибору. Інформація для структуризації ринку збирається на основі експерименту, що ускладнює типізацію підходів до структуризації при значних витратах фінансових ресурсів та ресурсів часу.

Так, для структуризації ринку безалкогольних напоїв у США протягом трьох тижнів був проведений експеримент зі 280 студентами, вони повинні були вибирати та вживати один із восьми видів безалкогольних напоїв в банках: «Coke», «Pepsi», «7-Up», «Sprite», «Fresca», «Like», «Tab», «Diet Pepsi». В результаті спостереження була побудована матриця переходів з однієї марки на іншу (матриця переключень), виявлена найважливіша ознака у процесі вибору споживачів серед брендів безалкогольних напоїв, що розглядалися, та побудована ієрархічна структура типу дерева, що описує споживчі переваги (див. рис. 1). [4].

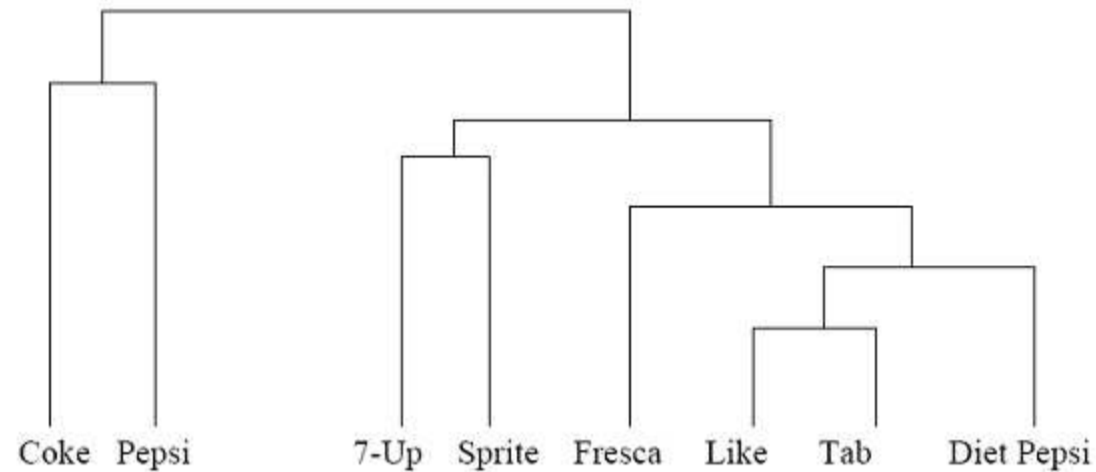


Рис. 1. Ієрархічне дерево відносин між марками безалкогольних напоїв, яке побудовано на основі спостережень за переключеннями споживачів

Рисунок показує, що існує дві основні групи вибору споживачів: одна з недієтичними напоями «Coke», «Pepsi», «7-Up» та «Sprite», інша – в основному з дієтичними брендами. Слабке повторне розділення спостерігається між напоями типу кола та лимонними напоями. Тобто споживачі мають тенденцію, перш за все, оцінювати дієтичний напій або ні, а потім вибирати між колом та лимонним напоєм. Спостереження, що було проведено, та аналіз ринкової структури дозволили виділити найважливіші атрибути вибору споживачів на даному ринку.

Такий підхід до структуризації ринку та, відповідно, оцінки позиції торгової марки відносно інших марок навряд чи може бути використаний у наш час на українському ринку, оскільки споживчі переваги не є сталими, при покупках спостерігається часта зміна торгових марок. Однак, по мірі розвитку ринкових відносин він може використовуватися бренд-менеджерами.

Відмітимо, що чітка структуризація західних ринків та сильна прив'язка споживачів до торгових марок є найважливішими бар'єрами входу на ринок, які ускладнюють проникнення нових постачальників, у тому числі і українських фірм, на західний ринок.

Для отримання інформації про погляди споживачів на існуючі марки та інформації про «ідеальну марку» може бути використаний метод ідеальної точки. При використанні даного методу споживачів просять вказати, як, на їх думку, розміщуються марки товарів на шкалах зі значеннями важливих показників, на цих же шкалах споживачі повинні розмістити “ідеальну” марку. Вважається, що чим ближче фактичні показники марки до ідеальних, тим краще відношення до неї з боку споживачів. Формула методу ідеальної точки має такий вигляд [2, С.289]:

$$A_b = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|_p$$

A_b – відношення до марки;

W_i – значимість показника i ;

I_i – ідеальне значення показника i ;

X_i – думка про фактичну величину показника i ;

n – кількість значимих показників.

Використання моделей багатофакторного аналізу, до яких належить метод ідеальної точки, дозволяє зрозуміти причини, які визначають вибір споживачів, та, виходячи з цього, розробити пропозиції щодо розвитку атрибутів товару, маркетингових заходів, що пов'язані із просуванням марочного товару на різні ринки. Але складність та багатоступовість роботи із багатофакторними моделями пояснює той факт, що дані моделі поки що не використовуються в українській практиці.

Іншим важливим питанням бренд-менеджменту є оцінка торгової марки фірми на конкретному зовнішньому ринку (ринкова вартість торгової марки). Питання про оцінку торгової марки виникло, коли менеджери почали усвідомлювати значення марки як важливого нематеріального активу фірми. Однак теорія та практика менеджменту не виробили однозначного підходу до оцінки торгової марки. Можна відмітити лише загальні моменти, які необхідно враховувати при оцінці торгової марки:

- позиція марки на ринку відносно конкуруючих марок (марка, що є лідером, коштує дорожче), а також тенденції розвитку самого товарного ринку;
- специфіка ринку, так, на бренди у виробництві та торгівлі продуктами харчування менш впливає мода та коливання життєвого циклу, ніж на бренди у сфері модного одягу;
- захищеність торгової марки, географія її розповсюдження;
- вік та стабільність марки, рівень реклами та відомості марки.

Наступне завдання управління торговими марками у західних фірмах пов'язане із розробкою загальної політики управління нею. Вважається, що для збереження ринкових позицій та впливу марки на вибір споживачів необхідні інвестиції з метою створення нових характеристик товару, постійного поліпшення якості. Так, для підтримки своїх марок крупні виробники («Procter&Gamble», «L'Oreal», «Henkel» та ін.) здійснюють значні вкладення у нові розробки, випускають різні види товару (різноманітність шампуню під однією маркою) та серії товарів під однією маркою (комплекс засобів для догляду за волоссям), звертають особливу увагу на розробку фірмового стилю, дизайну упаковки [6, С.85].

Важливим завданням управління торговими марками є забезпечення захисту марок від підробок та імітації. Безперечно, юридичний захист повинні забезпечити відповідні служби, однак спостереження за ринком та фіксація фактів появи товарів-імітаторів є завданням служби маркетингу та збуту.

Крім того, маркетологи повинні розробляти ефективні програми маркетингової діяльності для диференціації торгових марок у свідомості споживачів та збереження переваг з їх боку. Необхідні значні зусилля щодо просування нових українських марок на ринки інших країн, причому ці зусилля повинні стати основою маркетингової політики підприємства. Безперечно, маркетингові заходи з просування торгової марки повинні враховувати специфіку товарного регіонального ринку.

Важливим моментом у стратегії управління торговою маркою є система взаємовідносин підприємства з торгівлею. Українські виробники постали перед вибором – налагодити гарні відносини з торгівлею, навчитися задовольняти її вимоги, сконцентрувавши свої зусилля та ресурси на просуванні торгової марки, або створювати власну мережу фірмової торгівлі. Багато підприємств, що успішно працюють на зовнішньому ринку, пішли першим шляхом, хоча при цьому вони відкривають свої фірмові магазини або секції у магазинах, однак ці збутові підрозділи мають характер полігону для оцінки сприйняття покупцями нових товарів, вдосконалення цінової та асортиментної політики підприємства та до певної міри сприяють зміцненню іміджу торгової марки.

Українські підприємства, як правило, йдуть назустріч вимогам торгівлі, якій потрібні знижки, відстрочки платежу, своєчасна доставка товарів, невеликі партії, широкий асортимент, рекламна підтримка та ін.

Управління торговими марками у західних фірмах найчастіше передбачає організаційно-функціональне втілення – марочний принцип управління, який полягає у виділенні окремих торгових марок (брендів) у самостійні об’єкти управління та маркетингу. На практиці це означає введення нової посади – бренд-менеджера, який відповідає за марочну політику фірми.

У найбільших диверсифікованих корпораціях, які володіють сотнями марок, за марочну політику відповідають управляючі товарними категоріями продуктів. Так, корпорація «Nestle», будучи власником більш ніж 8000 брендів, здійснює контроль за їх використанням таким чином. Вище керівництво розробляє загальну політику використання брендів, потім у рамках цієї політики менеджер продукту або товарної категорії (це заморожені продукти харчування, дитяче та дієтичне харчування, молочні продукти тощо) розробляє детальні керівні вказівки відносно упаковки та літерних символів для кожного бренду, за який несе відповідальність. Будь-які відхилення від вказівок керівництва потребують узгодження з менеджером продукту. Місцеві (національні) маркетингові служби несуть відповідальність за відповідність бренду місцевому законодавству та стандартам [1, С.113].

Приклад з корпорацією «Nestle» показує, що у розвинутій ринковій економіці бренд-менеджер у відповідності до загальної (корпоративної) стратегії визначає стратегію роботи з марками, у рамках якої організують свою роботу менеджери з продажу.

Отже, розподіл функцій між бренд-менеджером, який відповідає за марку, та менеджером з продажу може бути представлено таким чином (табл.1). Територіально дані менеджери також працюють у різних місцях: бренд-менеджер у головному офісі, менеджер з продажу – у своєму регіоні.

Таблиця 1.
Основні функціональні обов’язки менеджерів

Бренд-менеджер	Менеджер з продажу
Стратегічна ціль – підвищення цінності торгових марок фірми	Тактична ціль – збільшення обсягу продаж продукції фірми
Виведення торгової марки на новий ринок/сегменти ринку	Контроль асортименту товарів у збутовій мережі певного регіону
Визначення реальної позиції торгової марки на ринку, її відомості	Пропозиції щодо розширення продаж марочних товарів
Розробка стратегії розвитку торгової марки та організаційних заходів щодо її реалізації	Мерчандайзинг
Реалізація заходів з розвитку марки	

Але західна практика, що заснована на тривалому досвіді управління десятками і сотнями торгових марок в умовах розвинутого ринку, не може бути напряму перенесена на українське підґрунтя у зв’язку з особливостями трансформаційного періоду. Тому необхідно проаналізувати еволюцію розвитку функцій управління торговими марками в умовах становлення ринкових відносин.

Виробничий підхід до управління, який значно переважає на українських підприємствах, проектується і на проблему управління марками (якщо вони є), зокрема, він визначає взаємовідносини служби збуту та відділу маркетингу, який повинен займатися питаннями управління марками.

В умовах перехідної економіки менеджери з продажу відіграють вирішальну роль, найчастіше саме вони дають завдання на розробку упаковки, проведення рекламної кампанії марки, виходячи із плану постачання та продажу продукції. Хоча поступово становище починає змінюватися, і по мірі розвитку фірми та збільшення кількості торгових марок з’являється необхідність введення посади бренд-менеджера.

Розглянемо питання управління торговими марками на прикладі компанії регіонального рівня. Специфічною рисою більшості регіональних компаній є те, що вони не мають у достатній кількості фінансових та організаційних ресурсів для реклами у масштабах всієї країни, зокрема, на загальноукраїнських телеканалах, для охоплення всього українського ринку. Такі компанії намагаються оволодіти ринком країни поступово:

- спочатку вони працюють на локальному ринку, де найчастіше займають практично монопольне становище;
- з часом вони виходять на регіональний рівень, починаючи охоплювати ринки сусідніх областей;
- після цього приходить черга інших перспективних ринків та поступове проникнення на ринки інших держав.

Першочерговим завданням маркетингу у сфері торгових марок українських фірм стає поступове (послідовне) виведення марок на нові регіональні ринки (сегменти ринку). Спеціаліст, який займається цим, ще не є бренд-менеджером у західному розумінні цього слова, оскільки він “проштовхує” товар на ринок, але в той же час він є і регіональним менеджером, оскільки працює не на одному ринку, а поступово освоює різні регіональні ринки. Займаючи зараз за своїми функціональними обов’язками проміжне положення між менеджерами марки та менеджерами зі збуту, у майбутньому саме ці спеціалісти можуть стати бренд-менеджерами українських фірм.

Українська практика свідчить, що у сучасних умовах виведення марки на новий регіональний ринок починається із вивчення специфіки ринку та визначення програми дій із врахуванням цієї специфіки. Тобто завданням першого етапу є інформування суб’єктів ринку (потенційних споживачів та посередників) про торгову марку, поступове підвищення їх обізнаності, забезпечення впізнання торгової марки.

По мірі зростання обізнаності споживачів про торгову марку та розширення охоплення ринку товаром виникає наступне завдання у сфері управління торговою маркою – завдання позиціонування марки на даному ринку та розробки стратегії її розвитку. Західні спеціалісти відмічають, що для успішної роботи на внутрішньому та зовнішньому ринках власники марок повинні поглибити свої знання у галузі сучасних методів продаж, техніки розповсюдження та роздрібної реалізації товарів. Найголовніше – вони повинні тісно співпрацювати із оптовою та роздрібною торгівлею, втілюючи ті механізми та стратегії розповсюдження товару, які покращують показники сукупної вартості товару та його конкурентоспроможність на ринку [2, С.613].

Тобто розробка стратегії просування та розвитку торгової марки на конкретному зовнішньому ринку повинна базуватися на знанні специфіки форм та методів збуту, які є найрозвинутішими у даному регіоні. Це передбачає тісне співробітництво регіональних менеджерів із збуту та спеціалістів служби маркетингу, які займаються просуванням марки.

Тобто, однією із найважливіших проблем організації управління торговою маркою фірми є, з одного боку, чіткий розподіл функціональних обов’язків між менеджерами із збуту та бренд-менеджерами, а з іншої – визначення процедур та напрямків їх взаємодії.

Таким чином, введення посади бренд-менеджера є одним із етапів у формуванні марочного підходу управління торговою маркою. Необхідність появи такої посади виникає на етапі переходу від стадії розробки торгової марки та виведення її на ринок до планомірної підтримки іміджу марки та споживчих асоціацій, що пов’язані з нею.

В цілому заходи щодо управління торговими марками є складовою частиною плану маркетингу, а їх фінансування здійснюється у рамках маркетингового бюджету підприємства. Оскільки управлінські рішення щодо торгових марок у більшості своїй мають стратегічну спрямованість, вони повинні узгоджуватися з директором фірми та перевірятися на предмет відповідності місії та довгостроковим цілям.

Аналіз досвіду роботи з рядом українських підприємств свідчить, що, як правило, на першому етапі роботи у сфері бренд-менеджменту модернізація фірмового стилю та забезпечення впізнання продукції підприємства може стати головним завданням менеджерів.

Необхідно відмітити, що організація управління торговою маркою залежить від загального стилю, що склався на фірмі. Однак система управління торговими марками значною мірою залежить від адекватності розуміння виникаючих проблем директором та керівництвом підприємства. Розмитість системи управління, складні взаємовідносини, у тому числі психологічного плану, між спеціалістами підприємства призводять до того, що необхідні управлінські рішення приймаються несвоєчасно або не приймаються взагалі.

Хоча торгова марка фірми має зовнішню спрямованість на споживачів та партнерів фірми, у той же час вона є важливим елементом корпоративної культури, значимим символом фірми. Тому важливо, щоб система понять, що пов’язана з торговою маркою, була запроваджена та використовувалася у діловій мові фірми, тобто необхідно забезпечити “проходження” нової марки серед персоналу фірми. Природно, що цей процес буде залежати від загального рівня управлінської культури підприємства, системи та стилю управління, що склалися, але у будь-якому випадку необхідні послідовні кроки для подолання можливої протидії персоналу.

Висновки.

Отже, марка належить кожному робітнику компанії, і приймати участь у управлінні нею повинні всі підрозділи підприємства. Так як, наприклад, отримання коштів від покупців – це функція фінансового відділу, вивчення громадської думки – функція PR, підтримка контактів з покупцями – функція відділу збуту. Тобто для забезпечення ефективного управління брендом, у цьому процесі мають брати участь всі підрозділи компанії і усвідомлювати, що від цього залежать майбутня діяльність підприємства та його положення на внутрішньому, а особливо на зовнішньому ринках. На сучасному етапі розвитку економіки можна говорити про перехід від марки як функції одного підрозділу до марки як джерела руху всієї організації.

Список літератури.

1. Aaker D. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success / D. Aaker. – N.–Y. : Morgan James Publishing, 2014. – 208 p.
2. Kotler P. Principles of Marketing / P. Kotler, G. Armstrong. – 16-th ed. – N.–Y. : Pearson Education Limited, 2016. – 692 p.
3. McWilliam G. Low involvement brands: is the brands manager to blame? / G. McWilliam // Market. Intell. And Plann. – 2012. – № 3. – P. 60-70.
4. Eliashberg J. Marketing / Edited by J. Eliashberg, G. L. Lilien. – North-Holland, 2013. – Part III: Tools&Methods for Market Analysis. – 334 p.
5. Lambin J.-J. Strategic Marketing Management / J.-J. Lambin. – Ohio : McGraw-Hill Companies, 1997. – 784 p.
6. Doyle P. Marketing Management and Strategy / P. Doyle, P.Stern. – N.–Y. : Pearson Education, 2006. – 528 p.

References.

1. Aaker, D. (2014), *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*, Morgan James Publishing, New-York, USA.
2. Kotler, P. & Armstrong, G. (2016), *Principles of Marketing*, (16th Edition), Pearson Education Limited. New-York, USA.
3. McWilliam, G. (2012). “ Low involvement brands: is the brands manager to blame?” *Market. Intell. And Plann*, vol. 3, pp. 60-70.
4. Eliashberg, J. & Lilien, G. (2013) , *Marketing. Part III: Tools&Methods for Market Analysis*, North-Holland.
5. Lambin, J.-J. (1997), *Strategic Marketing Management*, Ohio, U.S.A.: McGraw-Hill Companies.
6. Doyle, P. & Stern, P. (2006), *Marketing Management and Strategy*, Pearson Education. New-York, USA.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2017 р.