

**ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БРЕНДІВ
POSITIONING AS ELEMENT OF
EFFICIENT MANAGEMENT BRIEFCASE BRANDS**

Розглянуто окремі складові управління портфелем брендів, проаналізовано причини коригування портфелю, досліджено позиції та взаємозв'язки складових сучасного портфелю, запропоновано коригування портфелю торгових марок з подальшим репозиціонуванням складових у відповідності до парасолькового бренду.

It is considered separate forming management briefcase brands, is analysed reasons of the adjustment of the briefcase, explored position and intercoupling the component, is offered adjustment of the briefcase of the trademarks, repositioning forming in accordance with brand.

Ключові слова: бренд, торгова марка, управління портфелем торгових марок, позиціонування

Key words: brand, trademarks, management briefcase brands, positioning

Вступ. Вирішення проблеми ефективного управління портфелем брендів підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості потребує зваженого підходу до вибору стратегії розвитку наповнення портфелю.

Саме тому актуальним на сьогоднішній день є забезпечення ефективного функціонування портфелю брендів та чіткого позиціонування складових, адже лише продумане позиціонування окремих товарних марок надає можливість створити відповідний імідж парасолькового бренду портфелю. Позиція останнього, що базується на його стратегії, продукті, ціні, сегментації ринку та просуванні [2; с. 31], - найважливіший

елемент ефективного управління портфелем брендів. Це, в свою чергу, і є метою дослідження.

Постановка завдання. Теоретичною основою для сучасного розуміння поняття „позиціонування бренду” є наукові дослідження Д.Траута, Д.Аакера Ф.Котлера, М.Яненко [1; 3; 4; 5].

Під портфелем брендів компанії розуміють сукупність торгових марок, зокрема в різних товарних категоріях, які пропонує компанія ринку [1].

Управління портфелем брендів включає вивчення позицій та взаємозв'язків складових портфелю, що надає можливість підтримувати оптимальне наповнення, забезпечувати своєчасне коригування, чітко позиціонувати окремі торгові марки.

Одним з найголовніших результатів портфельного аналізу є рішення щодо складових портфелю брендів, потреби його коригування, боротьби з «канібалізацією» торгових марок всередині портфелю, удосконалення позиціонування у зв'язку з розширенням асортименту. Позиціонування товарної марки є невід'ємною частиною цілісного образу, що формується у споживчій свідомості. Основною метою позиціонування є необхідність досягти стійкого уявлення в свідомості покупців щодо бренду [5, с. 187].

Результати. Відповідно до результатів аналізу вітчизняного ринку молокопродуктів, слід зауважити, що ринок майже сформовано, серед основних лідерів: „Вім-Білл-Данн” та „Галактон”. Молочна галузь є однією з висококонкурентних галузей харчової промисловості, адже молоко та молочні продукти є продуктами щоденного споживання. Зважаючи на ці особливості ринку та продукту та з метою покращення конкурентної позиції, молокопереробні підприємства намагаються задовольнити якнайбільшу кількість сегментів споживачів шляхом розширення асортименту.

Як правило, кожна нова товарна лінійка виводиться на ринок під новою торговою маркою, саме тому для молочної промисловості характерним є майже щорічний перегляд портфелю брендів з метою коригування.

Серед можливих варіантів коригування портфелю є розширення вгору, розширення вниз та двостороннє розширення.

Більшість операторів ринку молокопродуктів України обрали в ролі стратегії розвитку портфелю брендів розширення вгору, що передбачає виведення на ринок бренду, який об'єднає товари для верхнього сегменту ринку.

Компанія ВАТ “Галактон” обрала двостороннє розширення портфеля, що означає одночасне розширення портфелю вниз та вгору.

На думку виробника, більша кількість торгових марок, представлених на полицях супермаркетів, збільшить обсяги реалізації продукції в результаті задоволення потреб більшої кількості споживачів.

Початком професійної роботи щодо управління портфелем торгових марок ВАТ „Галактон” можна вважати рішення щодо необхідності коригування портфелю у 2004 році. До асортименту компанії входили 2 стратегічно важливі продуктові групи: традиційні молочні продукти, що просувалися на ринок під ТМ “Галактон”, “Кремерз”, “Дивина” та продукти БІО-категорії під ТМ “Баланс” (табл.1).

Таблиця 1

Портфель торгових марок, 2004р.

Виробник	Галактон			КГМЗ	
ТМ	Галактон	Баланс	Дивина	Кремерз	Планета
Категорія марки	Регіональна марка (Київ)	Національна марка	Регіональна марка	Регіональна марка (м.Кременчук)	Регіональна марка
Позиціонування	Традиційні молочні продукти	сучасні молочні продукти	молочні продукти для дітей	традиційні молочні продукти	
Цінова категорія	середня та нижче середньої	середня	середня	середня та нижче середньої	середня та нижче середньої
Продуктова лінійка	молоко, ряжанка, кефір, біо-кефір, сир, творог	Т-Молоко Біо-група Сметана Вершки	йогурти, десерти	молоко, ряжанка, кефір, біо-кефір, сир, творог, йогурт, сметана,	морозиво

Серед основних проблем портфелю того часу слід виділити:

- конкуренцію всередині портфелю регіональних торгових марок „Галактон” (м.Київ) та „Кремерз” (м.Кременчук) через однорідність асортименту та історично обумовлену регіональність;

- планування компанії розширити асортимент під новою торговою маркою.

В результаті коригування портфелю торгових марок шляхом злиття двох регіональних марок “Галактон” і “Кремерз” було створено ТМ “Простоквашино”, що відповідно до прогнозів позиціонувалась як національна та об’єднала під своїм ім’ям всі традиційні молокопродукти, паралельно розпочато поступовий перехід асортименту під новий бренд.

На кінець 2005 року традиційний напрям асортименту був представлений у портфелі торговими марками “Простоквашино”, “Баланс”, “Френді”. Для торгових марок „Дивина” та „Кремерз” було заплановано використати стратегію елімінації (табл.2).

Таблиця 2

Портфель торгових марок, 2005р.

ТМ	Простоквашино	Баланс	Френді	Дивина	Кремерз
Категорія марки	Національна марка	Національна марка	Національна марка	Регіональна марка	Національна марка
Позиціонування	свіжі молочні продукти	сучасні та престижні молочні продукти	якісні молочні продукти для дітей	молочні продукти для дітей	традиційні молочні продукти
стратегія розвитку	поступове перетікання традиційних продуктів від ТМ Кремерз та десертної групи від ТМ Дивина	розширення асортименту за рахунок інноваційних збагачених продуктів	розширення асортименту	стратегія елімінації	стратегія елімінації

ТМ“Простоквашино” позиціонується як свіжі молочні продукти у цій категорії середня та нижче середньої. Продуктова лінійка включає традиційні молочні продукти: молоко, пастеризоване молоко, стерилізоване молоко, ряжанку, сметану, кефір, йогурти, вершки, масло, простоквашу, сир. Продукція ТМ ”Простоквашино” створена для щоденного споживання всією родиною.

ТМ “Баланс” з регіональної перетворена на національну, представляє споживачеві Т-молоко і біо-продукти, властиве позиціонування сучасних та престижних молочних продуктів. ТМ “Баланс” залишилася у цій категорії середня та вище середньої.

Створено “Френді” як національну ТМ для дошкільного та молодшого шкільного віку. Продуктова лінійка розширена: питні та густі йогурти, десерти, глазуровані сирки, йогурти з соками, солодке молоко. Позиціонування – якісні дитячі молочні продукти в цій категорії середня та вище середньої.

Складові портфелю об’єднує бренд „Галактон”, що виконує функції „парасолькового бренду”.

Станом на середину 2006 року портфель розширено (табл.3), споживачам запропоновано 3 нові торгові марки. На відміну від запланованого залишились у портфелі торгові марки „Дивина” та „Кремер”.

ТМ ”Дивина” представлена питними йогуртами, позиціонування відсутнє. ТМ „Кремер” позиціонується як традиційні молочні продукти для щоденного споживання, цінова категорія низька та нижче середньої.

ВАТ “Галактон” вивів на ринок нову десертну ТМ „Актуаль”, що представляє категорію біо-продуктів, позиціонується як продукт для задоволення. Цінова категорія – середня та вище середньої. Продуктова лінійка: питні біо-йогурти, густі йогурти, молочні напої. За планами маркетологів нова марка сягне меж національної.

Таблиця 3

Портфель торгових марок, 2006р.

ТМ	Простоквашино	Біо-Баланс	Френді	Дивина	Кремер	Актуаль	Літній день	Петмол
Категорія марки	Національна марка	Національна марка	Національна марка	Регіональна марка	Національна марка	Новий десертний бренд – національного масштабу	Національна марка	Преміальний бренд
Позиціонування	свіжі молочні продукти	сучасні та престижні молочні продукти	молочні продукти для дітей	молочні продукти для дітей	традиційні молочні продукти	Задоволення	якісні продукти для повсякденного вживання	збагачені молокопродукти
Цінова категорія	середня та нижче середньої	середня та вище середньої	середня та вище середньої	середня	низька та нижче середньої	середня та вище середньої	середня	Вища середньої та висока
Продуктова лінійка	– молоко, пастеризоване молоко, стерилізоване, ряжанка, сметана, кефір, йогурти, вершки, масло, простокваша, сир, творог	3 продуктивні лінійки: Біо-класика, Біо-Преміум, Біо-Лайт	– питні та густі йогурти, десерти, глазуrowані сирки, соки, йогурти з соками, солодке молоко	йогурти питні	молоко, ряжанка, кефір, біо-кефір, сир, творог, йогурт, сметана, масло, творожні вироби	десерти, глазуrowані сирки, густі та питні йогурти	питні йогурти, молоко	вершки

Нова ТМ „Літній день” представляє традиційну категорію, включає до продуктової лінійки питні йогурти та молоко, позиціонується як якісні продукти для повсякденного вживання для споживачів з середнім рівнем доходів.

Наступним кроком ВАТ „Галактон” стало створення бренду „Петмол”, що позиціюється як преміальний бренд, збагачених молокопродуктів переважно для великих родин або кав’ярень, ресторанів, цінова категорія – вище середньої та висока. Асортимент представлений вершками 22% та 33% жирності.

У 2007 році керівництвом „Галактон” прийняте рішення щодо наступного розширення портфелю торгових марок, викликане виведенням на ринок нового продукту, орієнтованого на новий сегмент споживачів (табл.4). З метою акцентування уваги на появі нового продукту - дитяче харчування з шестимісячного віку, споживачеві запропонована торгова марка „Тема”, що позиціонується як високоякісний та корисний продукт для дітей з шестимісячного віку у цінovій категорії вище середньої та вища. В результаті щорічних коригувань портфель торгових марок ВАТ „Галактон” представлений дев’ятьма складовими. Розгорнутий аналіз портфелю у 2007р. представлено у таблиці 4. Окремо слід зауважити, що на сьогодні підприємство вийшло за рамки ринку молочних продуктів. Під торговою маркою „Тема” розпочато випуск інших продуктів дитячого харчування, і це тільки початок.

На думку виробника, максимально широкий асортимент продукції, представлений великою кількістю торгових марок на полицях супермаркетів, через задоволення потреб більшої кількості споживачів збільшить обсяги реалізації продукції та частку ринку.

Однак, слід пам’ятати, неконтрольоване розширення портфелю торгових марок через необхідність позиціонування нових асортиментних позицій має негативні наслідки для ВАТ „Галактон”:

- канібалізацію торгових марок портфелю, тобто внутрішню конкуренцію, що тільки на користь конкурентам;

Таблиця 4

Портфель торгових марок, 2007р.

ТМ	Простоква- шино	Біо-Баланс	Кремез	Дивина	Френді	Актуаль	Літній день	Петмол	Тема
Категорія марки	Національна марка	Національна марка	Національна марка	Регіональна марка	Національна марка	Новий десертний бренд національна	Національ- на марка	Преміаль- ний бренд	Національ- на марка
Позицію- вання	свіжі молочні продукти	сучасні та престижні молочні продукти	традиційні молочні продукти	молочні продукти для дітей	молочні продукти для дітей	Задоволення	якісні продукти для повсякденн ого вживання	збагачені молпродукт и	Свіжі корисні продукти для дітей
Цінова категорія	середня	середня та вище середньої	низька та нижче середньої	середня	середня та вище середньої	середня та вище середньої	середня	Вища середньої	Вища середньої
Продуктова лінійка	– молоко, суперпастери- зоване молоко, стерилізоване , сметана, кефір, йогурти, вершки, масло, глазуровані сирочки	3 продуктиві лінійки: Біо-класика, Біо-Преміум, Біо-Лайт	молоко, ряжанка, кефір, сир, творог, йогурт, сметана, масло, творожні вироби	йогурти	– питні та густі йогурти, десерти, глазуровані сирки, соки, йогурти з соками, солодке молоко	десерти, глазуровані сирки, густі та питні йогурти	питні йогурти, молоко	вершки	Дитячий творожок сік, фруктове пюре, м'ясне пюре

- відсутність чіткого позиціонування окремих торгових марок в рамках портфелю;
- невідповідність позиціонування окремих марок позиціонуванню парасолькового бренду та підприємства в цілому;
- складність управління конкурентоспроможністю портфелю торгових марок;
- дезорієнтація споживача, ускладнення прийняття рішення щодо купівлі.

Вважаю за доцільне запропонувати наступні зміни у портфелі торгових марок ВАТ „Галактон” (табл. 5). Перш за все, з метою можливості чіткого позиціонування слід ідентифікувати 5 стратегічно важливих продуктових груп: біо-група, традиційна група, десертна група, молоко тривалого зберігання, дитячі продукти, зі складовими портфелю торгових марок.

Таблиця 5

Пропозиції щодо коригування портфелю брендів

Продуктова група	асортимент	Торгові марки, 2007р.	Торгові марки, 2008 р.(пропозиція)
Традиційні продукти	Молоко, кефір, сир кисломолочний, сметана, масло, вершки	Простоквашино Кремез Баланс	Простоквашино для середнього та вище середнього Кремез – для низького та нижче середнього
Біо-продукти	Біо-кефір, біо-йогурт, біо-сметана	Біо-баланс, „Френді” Актуаль	Біо-баланс
Збагачені молокопродукти	вершки	Петмол	Петмол
Молоко тривалого зберігання	Т-молоко	Біо-баланс Простоквашино	Простоквашино
Десертна група	Десерти, йогурти, сиркова маса	Галактон, Літній день, Дивина, Простоквашино, Френді, Кремез	Десерти – Простоквашино, Питні йогурти – Актуаль, сирки глазуровані -
Дитячі продукти		Френді,	Френді Тема

В результаті коригування обсяг портфелю зменшиться до 7 торгових марок, що дасть можливість репозиціонувати складові у відповідності до парасолькового бренду.

Висновки. Сьогодення вимагає від підприємств молочної галузі такого управління портфелем брендів, яке забезпечить кожній торговій марці чіткий індивідуальний образ, як результат вдалого позиціонування, та буде працювати на створення загального позитивного іміджу парасолькового бренду у свідомості споживача.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Создание сильных трендов .-М.: Изд.дом Гребенщикова, 2003 .- 440 с.
2. Будякова О. Концепція позиціонування брендів //Маркетинг в Україні .-2005 .-№2 .- с. 30-32
3. Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость .-СПб, 2004.- 249с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент .-СПб: Питер, 1998 .- 896 с.
5. Яненко М. Торговые марки в товарной политике фирмы .-СПб: Питер, 2005 .- 240 с.

Стаття подана до редакції 24.03.2008

Стаття рекомендована до друку

проф., д-ром екон. наук, А.О. Заїнчковським