

## МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ БРЕНДОМ НА РЕГИОНАЛЬНОМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ

Веретено А.А.

руководитель отдела маркетинга, АТПП «Группа «Оша» (Россия)  
644024, Россия, г. Омск, ул. Краснофлотская, д. 15, к. 13, vereteno\_aa@mail.ru

УДК 659.1.011.12  
ББК 65.291.34

**Цель:** предложение методических положений управления брендом, касающихся формирования процедуры управления брендом на региональном рынке.

**Методы:** методологической базой является мировая и отечественная теория и практика, методологические и методические материалы по рассмотрению понятий, связанных с областью управления брендом. В процессе исследования использовались научные труды отечественных и зарубежных специалистов по вопросам брендинга, а так же управления брендом.

**Результаты:** В предлагаемой методике основным и главным шагом компании при выходе на региональный рынок является условное деление клиентов на 4 группы по определённым параметрам: развивающие, ключевые, стратегические, поддерживающие. Это деление необходимо для того, чтобы понимать какую часть от отгруженного товара необходимо предоставлять в качестве затрат на продвижение продукции компании в регионах.

Далее были описаны параметры, по которым компания будет сегментировать регионы: структура расходов населения в данном регионе, дистрибьюторская сеть в регионе, уровень освоенности регионов (сетевая и не сетевая розница), стоимость доставки в регион, срок работы компании в регионе. После этого было показано, как внедрять данную методику на предприятие.

**Научная новизна:** В статье рассматривается авторское предложение процесса управления брендом на региональном рынке. А так же разработана методика и модель управления брендом на основе этого процесса для выхода торговой марки компании на региональные рынки. Описывается, каким образом делить регионы по определённым критериям, а так же распределение маркетингового бюджета среди этих регионов.

*Ключевые слова:* регион, рынок, параметры, продвижение, модель.

### Vereteno A.A. BRAND MANAGEMENT METHOD AT THE REGIONAL CONSUMER MARKET

**Aim:** To offer methodological principles of brand management relating to brand management procedures formation at the regional market.

**Methods:** The methodological framework is global and domestic theory and practice, methodological and methodical materials on considering concepts related to the field of brand management. In the course of research scientific works of national and foreign experts on branding and brand management were used.

**Results:** In the proposed method the basic and main step of the company in entering the regional market is the assumed division of customers into 4 groups according to certain parameters: developing, key, strategic and supporting. This division is necessary for understanding which part of the shipped goods should be provided as costs to promote company products in the regions.

Then, parameters for the company to segment the regions were described: consumer spending structure in the given region, distribution network in the region, development level of the region (network and non-network retail), delivery costs in the region and the company work period in the region. After that, the ways to implement the method at the enterprise were demonstrated.

**Scientific novelty:** The article examines the author's idea of brand management process of at the regional market. Also, methods and brand management model based on this process are developed for the company's trademark to enter the regional markets. Ways of dividing regions according to certain criteria and marketing budget distribution among these regions are described.

*Key words:* region, market, parameters, promotion, model.

Для того, чтобы рассмотреть методику управления брендом для выхода на региональный рынок, была разработана модель управления брендом.

Все существующие модели управления брендом были разработаны для разных целей, но ни одна из этих моделей не показывает, как управлять брендом на потребительском региональном рынке. Поэтому видится невозможность их использования при выходе и управлении брендом на региональном рынке потребительских товаров, хотя компании всё более желают выходить на региональные и мировой рынки.

Для начала обозначим объект и субъект модели управления брендом. Субъектом будут являться руководители фирмы, а так же бренд-менеджеры, на которых лежит ответственность по осуществлению выхода на региональный потребительский рынок со своим брендом. Объект: бренд.

Проблема: повышение эффективности управления брендом на региональном рынке потребительских товаров в условиях ограниченности ресурсов, которые могут быть отчислены на маркетинговые программы.

Модель представлена на рисунке 2. Далее опишем переменные модели и суть их взаимосвязи. Модель носит процессуальный характер и её сущность состоит в том, что вся последовательность управления брендом на потребительском региональном рынке разделена на пять взаимосвязанных блоков, которые непосредственно рассматриваются в контексте жизненного цикла бренда. В соответствии с жизненным циклом бренда и происходят какие-либо стратегические и тактические действия компании по управлению брендом. Все блоки разделены на шесть секций и эти секции определяют ответственность и согласованность действий компании на стратегическом и тактическом уровне управления брендом.

1й блок: Разработка и внедрение. В рамках данного этапа жизненного цикла бренда подразумевается ведение работы над самим брендом: осознание сути бренда, разработка имени, установление цены, разработка индивидуальности бренда, визуализация, а так же продумывание эмоций, которые будут вызваны у потребителя при покупке и использовании определённого бренда. Будет проводится работа по бренд-билдингу, которая означает перевод торговой марки, которую разработала компания, в категорию бренд.

2й блок: Рост. Как только по результатам исследований в регионе будет показан рост продаж нового бренда, компания начинает действия по управлению созданным брендом. По конкретным показателям, которые будут описаны далее, компания будет принимать решение о переходе региона в статус «стратегический» и вкладывать денежных средств на продвижение бренда в этот регион больше. В целом коммуникации на рынке региона становятся более конкретными, разъясняющими, убеждающими.

3й блок: Зрелость. Так же как и в предыдущем блоке — продолжение компании действий по управлению брендом и пересмотр категории региона по определённым показателям. На данном этапе жизненного цикла бренда в регионе, регион переходит в разряд ключевого и, соответственно, процент отчислений на продвижение становится выше. На этой стадии используют, главным образом, напоминающие коммуникации.

4й блок: Насыщение. На данном этапе компания принимает решение о каких-либо изменениях в бренде, то есть глубокие или неглубокие изменения в бренде, ребрендинг или рестайлинг бренда соответственно, но не осуществляет что-либо полностью, а планирует производить эти мероприятия, так как неизбежно настанет стадия спада, на которой необходимо будет принимать решение об изменении ситуации. На данном этапе компания может принимать решение об изменении существующего бренда, о выводе в регион нового бренда, либо выход на новые рынки или регионы. Могут использоваться коммуникации, связанные и информирующие о скидках, распродажах, акциях.

5й блок: Спад. На данной стадии компания принимает решение о переводе региона из категории ключевого в категорию поддерживающего, так как при снижающихся объёмах продаж нельзя бросать работать с регионом, необходимо так же отчислять процент от объёма отгрузки, только он уже будет меньшим и быть примерно равным отчислениям для категории развивающих регионов. На данной стадии организация начинает процесс рестайлинга, ребрендинга, в зависимости от того, что было решено сделать. Так же рассматривает возможность и предпринимает действия по выходу на новый рынок или регион. Так же, как и на предыдущей стадии могут использоваться коммуникации, информирующие о скидках, распродажах и проведение таких мероприятий.

После рассмотрения модели управления брендом, мы предлагаем своё видение процесса брендинга (рис. 1).

Далее опишем более подробно эту схему. Начнём с определения управления брендом (брендинга). Это непрерывный процесс воздействия на бренд (процесс создания ТМ и управления ей), который осуществляет компания через каналы коммуникации и постоянный аудит бренда, с целью создания и развития уникального образа объекта потребления (представления о товаре (услуге), включающий в себя создание, усиление, репозиционирование, обновление и изменение марки), а также повышения капитализации бренда и увеличения прибыли компании, в целом.

Управление брендом включает в себя:

1) подготовительную стадию, на которой происходит изучение внешней и внутренней деловой среды для того, чтобы понимать, возможности и угрозы при подготовке нового бренда для вывода его как на

местный рынок, так и в регионы;

2) проективную стадию - бренд-билдинг. Бренд-билдинг — это процедура обеспечения понимания торговой марки как бренда, то есть фактически превращение торговой марки в бренд. Данная процедура включает в себя шесть последовательных этапов: стратегический анализ бренда; планирование стратегии управления брендом; концепция бренда и позиционирование; проектирование комплекса маркетинга; (стоит отметить, что данный этап осуществляется параллельно с построением модели и методики управления брендом); тестирование; внедрение на рынок.

3) реализацию проекта. Стадия включает в себя бренд менеджмент и анализ текущего положения бренда (аудит бренда). Бренд-менеджмент - планирование и общая координация маркетинговой деятельности компании, относящейся к определенному бренду. [1,

с.154] Можно было бы сказать, что бренд-менеджмент это и есть управление брендом, но только с точки зрения дословного перевода с английского языка. Однако, бренд менеджмент в данной схеме не включает работы по созданию нового бренда, проведению исследований перед этим, а это будем считать так же частью процесса брендинга, то есть управления брендом.

#### Методика управления брендом на потребительском рынке

Далее опишем методику, по которой будет действовать компания согласно разработанной модели управления брендом на региональном потребительском рынке на примере АТПП «Группа «ОША» и торговой марки водки «Монархия».

Компания АТПП «Группа «ОША» (производитель ТМ «Монархия») является региональным игроком и занимает 53 место из 150 производителей. ТМ

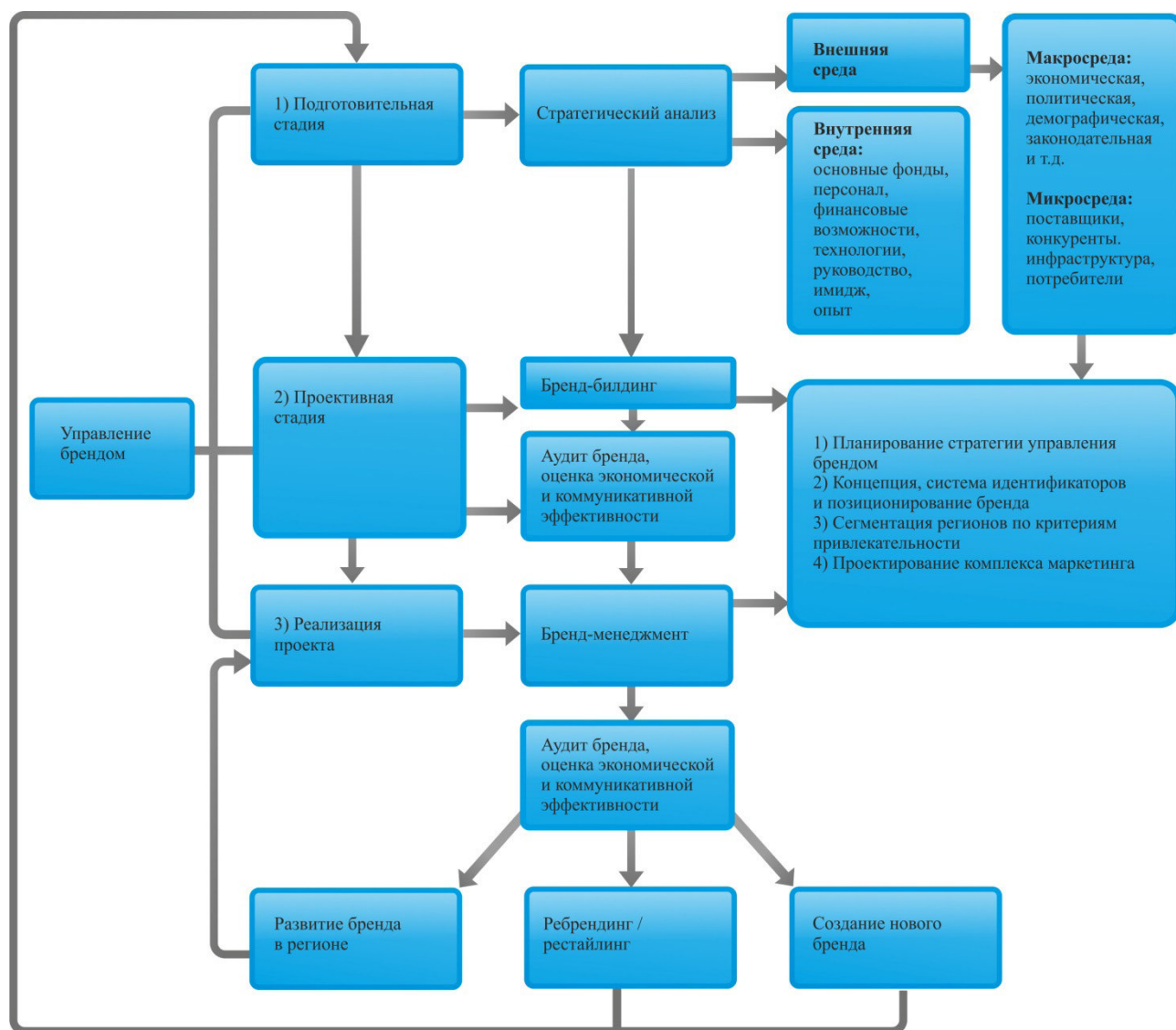


Рис. 1. Процесс брендинга

«Монархия» была выведена на омский рынок (в ноябре 2005 года) и на сегодняшний день она представлена более чем в 50 регионах и 100 городов РФ.

Многие компании, выходя на региональный рынок, сталкиваются с большими проблемами оценки и разделения на категории предпочтительных регионов для выхода.

Итак, в предлагаемой методике основным и главным шагом компании при выходе на региональный рынок является условное деление клиентов на 4 группы: развивающие, ключевые, стратегические, поддерживающие. Это деление необходимо для того, чтобы понимать какую часть от отгруженного товара необходимо предоставлять в качестве затрат на продвижение продукции компании в регионах.

Итак, ключевые клиенты — 15% на продвижение от суммы отгрузки, стратегические — 10%, развивающиеся — 5%, поддерживающие — 5%. Размеры сумм на продвижение могут изменяться в зависимости от компании, опираясь на экономически обоснованный уровень выделенных средств на продвижение. Отличие развивающихся от поддерживающих в жизненном цикле продукта компании в новом регионе, то есть если

только первоначальный выход продукции на рынок региона — развивающийся регион, если товар в регионе прошёл весь жизненный цикл и находится на стадии спада, то регион относим к поддерживающим (то есть ключевые регионы становятся поддерживающими).

Маркетинговую деятельность в регионах представим в виде последовательных этапов: 1) планирование, 2) реализация, 3) контроль исполнения, 4) оценка эффективности, 5) принятие решения о переходе региона из одной категории в другую.

Первый этап маркетинговой деятельности — планирование. На этом этапе компания по некоторым параметрам относит тот или иной регион к определённому типу клиентов, описанных выше.

Далее опишем параметры, на которых на этапе планирования будет строиться анализ предпочтительных для выхода регионов (см. табл. 1). Оценка каждого параметра от 1 до 10, где 1 — наименее привлекательный регион по данному параметру, 10 — наиболее привлекательный регион по данному параметру.

В конце такого анализа необходимо объединить анализ всех параметров и распределить регионы по четырём группам, которые были представлены выше

Табл. 1. Параметры регионов

| № п/п | Параметр                                      | Комментарий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Структура расходов населения в данном регионе | Доля расходов населения региона на определённую группу товаров. Параметр важен с точки зрения того, какую часть своих доходов население региона тратит на определённую группу товаров. Возможно составление рейтинга регионов по уровню наибольших расходов на определённую товарную категорию                                                                                                  |
| 2.    | Дистрибьюторская сеть в данном регионе        | В рамках анализа параметра необходимо изучить: товарооборот дистрибьютора для алкогольного рынка; составить список активной клиентской базы дистрибьютора. Чем выше товарооборот, и чем более длинный список активной клиентской базы дистрибьютора, тем регион более предпочтителен. Нельзя упускать из вида историю расчётов компании с поставщиками, а так же историю существования компании |
| 3.    | Уровень освоенности регионов                  | В данном случае имеется ввиду насыщенность региона торговыми сетями. Необходимо понять, насколько регион насыщен федеральными и локальными сетевыми магазинами. Чем меньше насыщен регион сетевыми магазинами, тем будет проще первоначальный вход компании в регион                                                                                                                            |
| 4.    | Стоимость доставки в регион                   | Здесь следует понимать стоимость доставки товара до определённого города. Существуют города, которые одинаково удалены от отправной точки, но стоимость доставки будет существенно отличаться. Чем меньше будет стоить доставка, тем предпочтительнее регион с точки зрения интереса компании                                                                                                   |
| 5.    | Срок работы компании в регионе                | Этот параметр необходимо анализировать с точки зрения истории работы компании в этом регионе. Если опыт работы в регионе был положительным, то и регион будет более предпочтительным                                                                                                                                                                                                            |

Источник: составлено автором.

по следующей формуле:  $U_j = W_{ij} \cdot P_{ij}$  и по следующему алгоритму:

1) компания должна ранжировать каждый параметр по степени его важности для компании в данный период времени ( $W_{ij}$  – важность параметра  $i$  в регионе  $j$ , от 1 до 5, где 1 — наименее важный параметр, 5 — наиболее важный параметр);

2) анализ каждого из параметров и присваивание ему определённого значения в каждом из регионов ( $P_{ij}$  – величина параметра  $i$  в регионе  $j$ );

3) расчёт «полезности» региона для компании ( $U_j$ );

4) ранжируем «полезности» и условно делим регионы на 4 группы: ключевые, стратегические, поддерживающие, развивающиеся.

После проведённого анализа были выявлены следующие группы регионов, которые компания распределила на 3 категории (для примера были взяты по два региона из каждой категории). Категории поддерживающих не было выделено, так как далее описывается первый этап выхода компании на региональный рынок: 1) развивающиеся — Ульяновская область, Чувашская республика; 2) стратегические — Краснодарский край, Оренбургская область; 3) ключевые — Красноярский край, Свердловская область.

После такого анализа и разделения регионов по трём группам - второй этап маркетинговой деятель-

ности — реализация.

Этап реализации предполагает проведение маркетинговых мероприятий в выбранных и разделённых по группам регионах.

В первую очередь отметим, что 5% от суммы отгрузки предоставляется на маркетинговые мероприятия в поддерживающих и развивающихся регионах, в сумме которых мероприятия по расстановке продукции на полках в розничных магазинах. Для этого необходимо проводить: 1) выкуп полочного пространства; 2) стимулирование персонала торговых точек на выкладку продукции и достижение планируемого объёма продаж; 3) реклама в местах продажи — P.O.S.-материалы.

Маркетинговые мероприятия в стратегических регионах:

В данных регионах 10% от суммы отгрузки предоставляется на маркетинговые мероприятия: 1) мероприятия проводимые для развивающихся и поддерживающих регионов; 2) листинг — осуществляется посредством выплаты торговой точке определённой денежной суммы (размер зависит от требований, устанавливаемых торговой точкой, а так же количества вводимых разновидностей продукции).

Маркетинговые мероприятия в ключевых регионах:

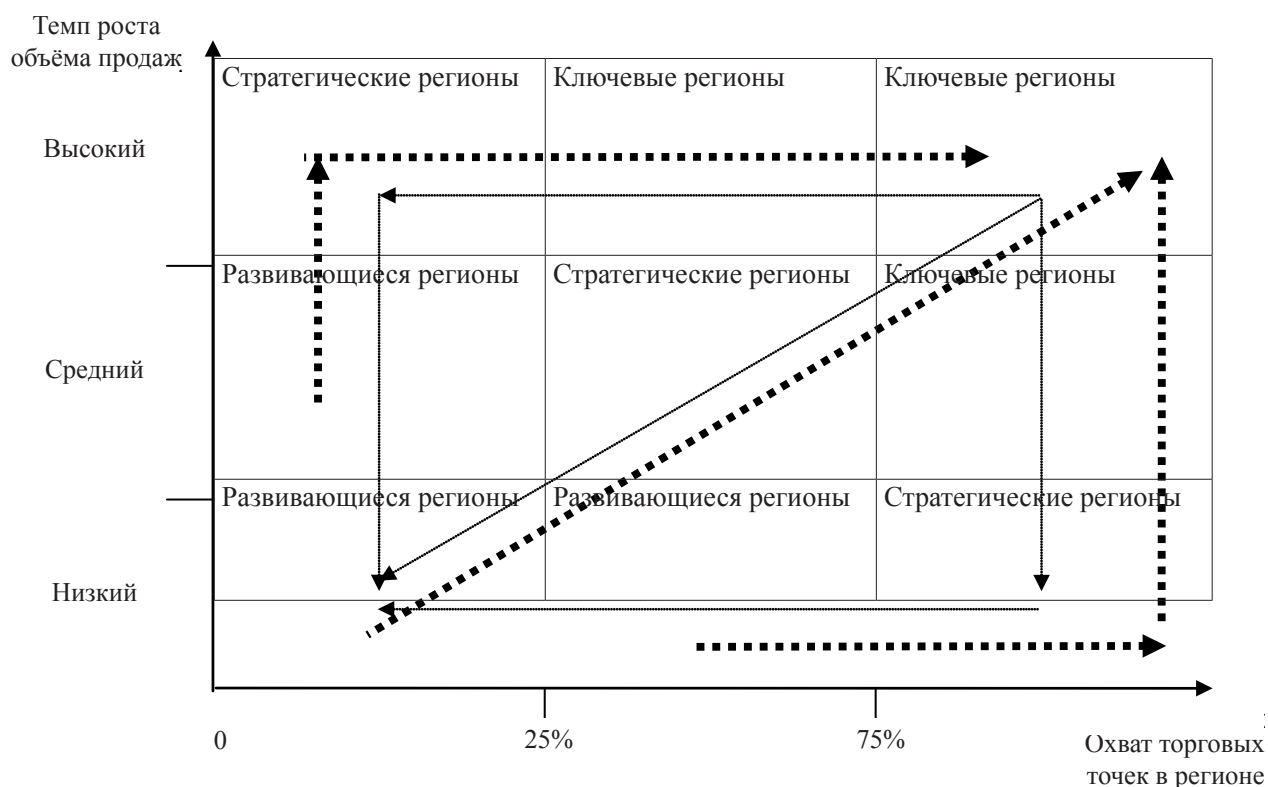


Рис.3. Механизм перехода региона по категориям.

Источник: составлено автором.

В данных регионах 15% от суммы отгрузки предоставляется на маркетинговые мероприятия: А) мероприятия проводимые для развивающихся и поддерживающих регионов; Б) единого разовый листинг; В) работа с сетями дилера; Г) работа с HoReCa; Д) программы, ориентированные на конечных потребителей; Е) Программы, ориентированные на торговый персонал дистрибьютора и розницы.

После того как компания начала работать по всем оговоренным выше мероприятиям, необходимо осуществлять контроль над реализацией программ, в том числе мониторинг выкладки продукции, цена продукции на полке, а так же соблюдение всех условий сотрудничества в проведении маркетинговых мероприятий. Написание отчётов о проделанной работе по контролю над реализацией, а так же все необходимые фотографии должны подтверждать проведение контроля реализации программ. После проведения всех мероприятий необходимо принимать решение о перемещении регионов из одной категории в другую, что и были сделано.

Во-первых, осуществлялись исследования потребителей каждые полгода. Когда речь идёт об отношении к товарной марке, то у маркетологов существуют такие понятия как «доля ума» и «доля сердца». «Ум» - это приоритетность в воспоминаниях определённой торговой марки, а «сердце» - это приоритетность в потреблении. И в жизни может складываться так, что не всегда покупатель выбирает то, что быстрее всего вспоминает.

В тот момент, когда приоритетность потребителей в воспоминании и потреблении будет ближе к первым местам, то есть уровень воспоминаний, а так же уровень предпочтений в приобретении продукции будет достаточно высок, то можно сделать вывод о

перемещении региона из одной категории в другую. В данном случае компанией использовался опрос потребителей в конкретном регионе.

Во-вторых, очень важно проводить мониторинг покрытия (охвата) и представленности продукции в торговых точках региона периодичностью 1 раз в месяц. Бренд должен быть физически доступен 75% потенциальных покупателей из целевой аудитории. По данному критерию, наблюдался рост в каждом регионе, но не был достигнут показатель физической доступности в 75% торговых точек, поэтому по данному критерию в данный момент невозможно принять решение о перемещении регионов в более высшие категории. С течением времени, данный показатель будет расти и в итоге будет достигнут.

В-третьих, необходимо проводить анализ вторичных продаж не реже 1 раза в месяц. В данном случае имеется в виду, продажи от дистрибьютора в торговые точки, а так же продажи конечным потребителям. Пересмотр перехода в другую категорию регионов происходит раз в полгода.

Механизм перехода региона из одной категории в другую представлен на рисунке 3. Вертикальная ось — рост объёма продаж, выраженный в % - разделён на 3 условные части — низкий, средний, высокий — так как для каждого региона высокий объём продаж может устанавливаться на величине разного уровня из-за различных требований, предъявляемых региону.

Рассмотрим, темп роста продаж за 2012 год (сравнение 1го полугодия со 2ым) в рассматриваемых регионах: 1) Ульяновская область - 6% - показала низкий темп роста объёма продаж; 2) Чувашская республика — 9% - средний темп роста объёма продаж; 3) Краснодарский край - 11% - высокий темп роста объёма продаж; 4) Оренбургская область - 8% - средний

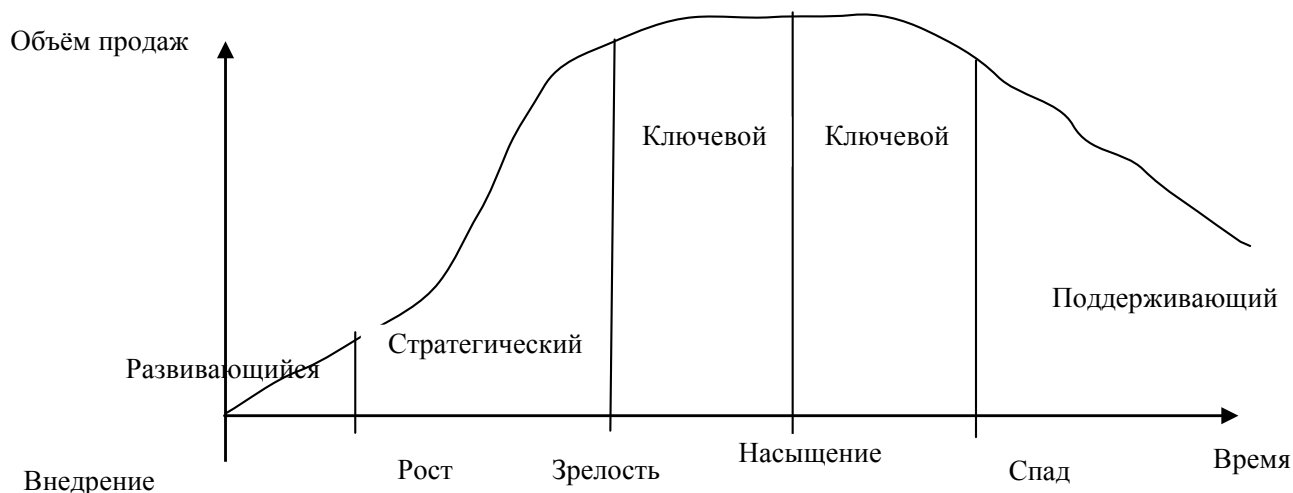


Рис. 4. Механизм перехода региона по категориям.  
Источник: составлено автором.

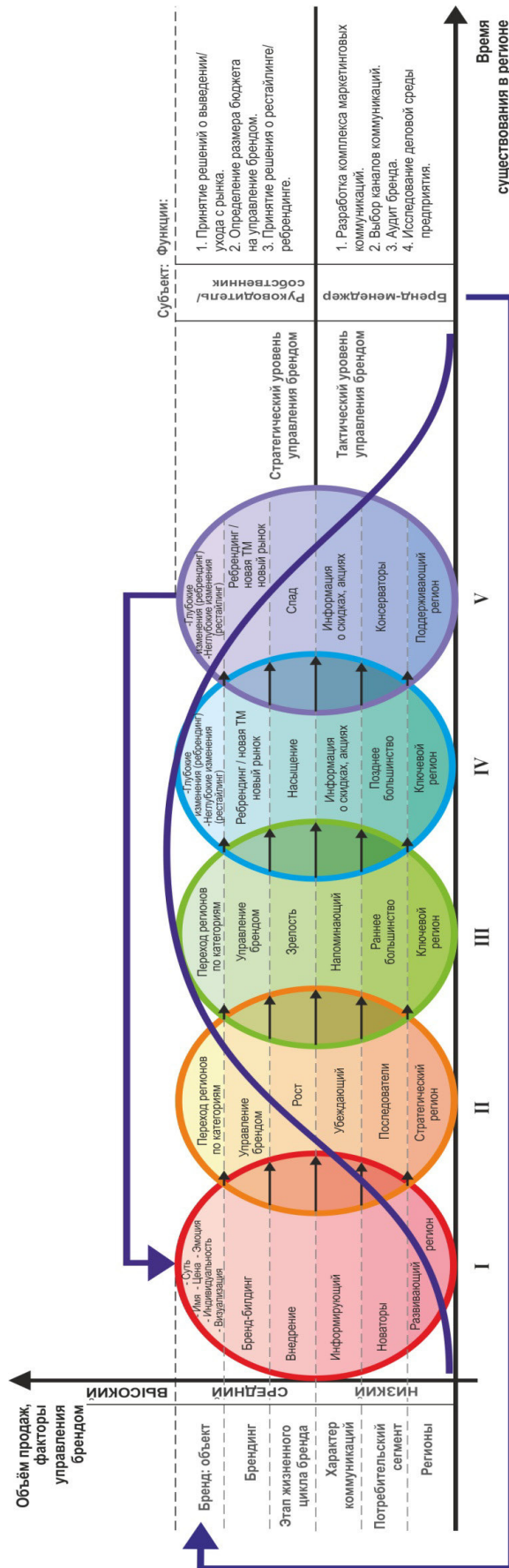


Рис. 2. Модель управления брендом на потребительском региональном рынке

Источник: разработано автором.

темпа роста объёма продаж; 5) Красноярский край - 22% - высокий темп роста объёма продаж; 6) Свердловская область - 17% - высокий темп роста объёма продаж; 7) Ярославская область - 10% - высокий темп роста объёма продаж.

Тут необходимо отметить, что в момент спада в жизненном цикле товара в регионе регион переходит из категории ключевых в категорию поддерживающих. То есть происходит снижение охвата рынка и снижение темпа роста объёма продаж, но регион уже освоен и поэтому необходимо поддерживать сокращающиеся в плане продаж регионы, но не уходить с них.

Условные обозначения в рисунке 3:

—————► - поток инвестиций на развитие региона. Средства, полученные от ключевых регионов, будут направлены на развитие стратегических и развивающихся регионов, с целью перевода этих регионов в разряд ключевых.

.....► - переход региона от одного типа к другому в связи с изменением показателей охвата рынка и роста объёма продаж.

Включение регионов в определённую категорию с течением времени так же зависит от жизненного цикла товара, находящегося в регионе и выглядит следующим образом (см. рис. 4): 1) развивающийся регион — внедрение товара на рынок региона; 2) стратегический регион — рост продаж на рынке региона; 3) ключевой регион — зрелость, насыщенность рынка, продолжающийся рост продаж на рынке региона, и постепенное замедление темпа роста продаж в регионе; 4) поддерживающий регион — спад продаж в регионе.

Итак, проведя детальный анализ каждого привлекательного региона, компания на данный момент выделяет для себя следующие направления работы по регионам (в каждой категории представлены для примера несколько регионов): 1) развивающиеся — Ульяновская область - 5% от объёма отгрузки на маркетинговые мероприятия; 2) стратегические — Чувашская республика, Краснодарский край, Оренбургская область, Ярославская область - 10% от объёма отгрузки на маркетинговые мероприятия; 3) ключевые — Красноярский край, Свердловская область - 15% от объёма отгрузки на маркетинговые мероприятия; 4) Поддерживающие — пока данная группа не выделена, так как

прошло ещё не достаточно времени, чтобы говорить о спаде продаж в каком-либо из регионов.

Итог проделанной работы по данным областям в том, что по прошествии года и проведённого анализа компания может принять решение о переводе Чувашской республики в стратегические регионы, так же Ярославская область показала средний темп роста объёма продаж, поэтому была переведена в категорию стратегических. Следует отметить, что в настоящей статье были рассмотрены в качестве примера только некоторые регионы, с которыми работает компания, чтобы продемонстрировать модель и механизм на практике. Компания работает над расширением географии продаж, а так же осуществляет управление брендом по данной модели при работе и с другими регионами.

Таким образом, компания может выходить на региональный рынок и управлять своим брендом на нём, учитывая все параметры регионального рынка, требования к нему и логично распределяя свои ресурсы между этими рынками.

#### Литература:

1. Маркетинг и торговля. Новый англо-русский толковый словарь / Под общ. Ред. М.А. Сторчевого. СПб.: Экономическая школа, 2003. 648 с.
2. Перция В., Мамлеева Л. Анатомия бренда. Москва: Вершина, 2007. С. 74-77.
3. Гусева О. Концепция брэндинга // Рекламные идеи – YES! 1998. №3. С. 6-13.
4. Рожков И.Я., Кисмерешкин В.Г. От брендинга к бренд-билдингу. М.: Гелла-принт, 2004.

#### References:

1. Marketing and trade. New English-Russian Dictionary / Ed. by M.A. Storchevoy. SPb.: School of economics, 2003. 648 p.
2. Pertsya V., Mamleeva L. Anatomy of brand. Moscow: Vershina, 2007. P. 74-77.
3. Guseva O. The concept of branding // Advertising ideas - YES! 1998. №3. P. 6-13.
4. Rozhkov I. Ya., Kismereshkin V.G. From branding to brand-building. M.: Gella-print, 2004.