

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступень – магістр

на тему: Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів
на ринку FMCG

Виконав: студент 2 курсу

Спеціальності 075 «Маркетинг»

Бедій Назар Ігорович

Керівниця к.е.н., проф. Гуменна О. В.

Рецензент к.е.н., доц. Серeda В.І.

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою « _____ »

Секретар ЕК: _____

« ____ » _____ 2022 р.

Київ–2022

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	30.10.2021		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	20.11.2021		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	30.11.2021		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	20.02.2022		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	20.02.2022		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	30.03.2022		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	05.06.2022		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	10.06.2022		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	10.06.2022		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник _____ (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____ (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **магістр**

Спеціальність **075 Маркетинг**

(код і назва)

Освітньо-наукова програма **Маркетинг**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Маркетингова стратегія просування
інноваційних продуктів на ринку FMCG

керівник роботи _____ Гуменна Олександра Віталіївна, к.е.н., проф.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року
№ _____

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи: дослідити теоретичні та методичні основи формування
маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів, провести аналіз
маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів снекової категорії
PepsiCo Ukraine, розробити маркетингову стратегію просування інноваційних
продуктів снекової для компанії PepsiCo Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні основи формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринок FMCG.....	8
1.1. Суть, цілі та значення формування маркетингової стратегії для просування інноваційних продуктів на ринок FMCG.....	8
1.2. Складові формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринок	13
1.3. Канали збуту та просування інноваційних продуктів та методи оцінювання ефективності маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринок.....	21
<u>Висновки до розділу 1</u>	<u>29</u>
РОЗДІЛ 2. Характеристика та аналіз формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів снекової категорії на ринок компанії PepsiCo Ukraine	31
2.1 Характеристика та оцінка ринку FMCG України на прикладі снекової категорії продуктів	31
2.2 Аналіз цільових аудиторій та конкурентоспроможності продуктового портфелю снекових брендів компанії PepsiCo Ukraine	40
2.3 Оцінка маркетингових стратегій виведення на ринок інноваційних продуктів снекової категорії компанії PepsiCo Ukraine	51
<u>Висновки до розділу 2</u>	<u>65</u>
РОЗДІЛ 3. Розробка маркетингової стратегії просування на ринок інноваційних продуктів снекової категорії для компанії PepsiCo Ukraine	67
3.1. Розробка маркетингової стратегії просування на ринок інноваційних продуктів снекової категорії для компанії PepsiCo Ukraine	67
3.2. Обґрунтування та прогнозування ефективності маркетингової стратегії просування на ринок інноваційних продуктів снекової категорії для компанії PepsiCo Ukraine.....	82
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	93

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність дослідження. Незважаючи на виклики останніх років, передусім пандемії COVID-19, а значною мірою навіть завдяки цим викликам, FMCG-ринок неухильно рухається вперед і ми спостерігаємо як зміни тенденцій ринку, так і зміну поведінки споживачів. Покупці дедалі частіше перестають дотримуватися консервативних споживчих поглядів та стають більш відкритими до новинок, інновацій та нових пропозицій від брендів. Так, за даними дослідження Shopper Trends 2020 від американської компанії NielsenIQ, що займається маркетинговими дослідженнями в Україні та світі, 27% українських споживачів ринку FMCG стверджують, що готові до експериментів – тобто, більше однієї четвертої ринку готові купувати та тестувати продуктивні інновації, пропоновані брендами. При цьому, у 2020 році цей показник зростає відносно попереднього року на 2 відсоткових пункти (27% у 2020 проти 25% у 2019) [5]. Водночас, зменшується кількість споживачів, які стверджують, що рідко готові пробувати нові пропозиції на ринку: 13% у 2020 році проти 19% у 2019. При цьому, варто зазначити, що на FMCG ринку діє класичне правило Парето – 20% у кожній споживчій категорії забезпечують 80% продажів [5]. Чи свідчить це, що брендам не треба звертати увагу на інновації, а краще концентруватися на існуючих товарах? Аж ніяк, адже окремі SKU, які раніше потрапляли під цей принцип Парето, «старіють» під впливом ринку продукції (інновації конкурентів) і ринку споживачів (зміна споживчих звичок та цінностей) та потребують оновлення. На основі цього, виникає дедалі більша потреба у запровадженні інноваційних продуктів, а отже – і у формуванні стратегій просування інноваційних продуктів на ринок.

Основне завдання формування стратегії просування інноваційних продуктів на ринку FMCG – поєднати комплекс двох ключових елементів маркетингового просування, що включає в себе комунікації із кінцевим споживачем та забезпечення збуту продукції у торгові точки.

Теоретичні та практичні положення формування маркетингових стратегій інноваційних продуктів представлені у роботах таких науковців та практиків: Шумпетера Й., Котлера Ф., Годіна С., Бергера Й., Бажала Ю., Прауде В., Мескона М. та інших.

Метою роботи є надання теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо формування, впровадження та оцінювання ефективної маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на FMCG-ринку, як необхідного і фундаментального елементу успішного запуску нових продуктів (брендів) на ринок.

Відповідно до мети роботи поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- дослідити значення створення та запуску інноваційних продуктів на FMCG-ринку;
- охарактеризувати комплекс стратегії маркетингового просування інноваційних продуктів та методичні підходи до оцінювання такого комплексу;
- провести аналіз бренд-портфелю компанії у визначеній продуктивній категорії;
- визначити особливості процесу запуску та маркетингового просування інноваційних продуктів компанією;
- розробити комплекс маркетингового просування інноваційних продуктів на ринок FMCG на прикладі бренду компанії;
- проаналізувати розроблений комплекс маркетингового просування інноваційних продуктів;
- запропонувати методики оцінювання ефективності розробленого комплексу маркетингового просування інноваційних продуктів.

Об'єктом дослідження є компанія PepsiCo Ukraine як одна з найбільших FMCG-компаній України та світу, що має широкий бренд-портфель та регулярно створює й просуває інновації.

Предметом дослідження є стратегія маркетингового просування інноваційних продуктів на FMCG-ринку, як необхідного елементу ефективного ринкового перформансу брендів.

Методи дослідження. Загальною методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання. При дослідженні окремих аспектів формування стратегії просування інноваційних продуктів застосовувались методи: комплексного аналізу стану ринку, його окремих сегментів та бренд-портфелю компанії (для визначення потенціалу ринку та компанії у просуванні інновацій), методи конкурентного аналізу та експертного опитування (для визначення слабких та сильних сторін у просуванні продуктів різних брендів), метод SWOT-аналізу (для оцінки ефективності комунікаційних платформ брендів), методи медійного планування (для побудови якісного та комплексного календаря просування інноваційного продукту), порівняння (для співставлення попереднього досвіду просування інноваційних продуктів компанією із запропонованою стратегією просування), метод ментальних карт (для побудови схеми першої купівлі інноваційного продукту). Для накопичення, зберігання, обробки інформації та подання результатів дослідження використані сучасні комп'ютерні технології та пакети програмного забезпечення.

Наукова новизна отриманих результатів. Основний результат дослідження полягає у формуванні маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів як системи, що обов'язково складається із двох взаємопов'язаних та рівноцінних елементів просування (дистрибуційна та комунікаційна складові). Найбільш суттєві положення, що визначають новизну є такими:

- формування та обґрунтування робочої гіпотези про рівноцінність та необхідність паритетного залучення дистрибуційної та комунікаційної складових у просуванні інноваційних продуктів FMCG-ринку;
- розробка методу (схеми) перевірки маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на відповідність описаній гіпотезі.

Практичне значення одержаних результатів. При проведенні досліджень сформовано та запропоновано рекомендації щодо покращення побудови маркетингових стратегій просування інноваційних продуктів. Гнучкість та ширина розроблених принципів формування маркетингової стратегії просування інновацій дозволяє використовувати плоди наукової праці на практиці у більшості FMCG-компаній України та інших ринках світу, за умови їхньої подібності до українського ринку.

Інформаційним забезпеченням роботи слугували праці вітчизняних і зарубіжних вчених з даної проблематики, дані досліджень консалтингових та аудиторських компаній, статті вітчизняних та іноземних періодичних видань, а також внутрішні дані компанії PepsiCo Ukraine щодо стратегій просування інноваційних продуктів та ринкових показників брендів компанії.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 110 сторінок комп'ютерного тексту, з них 92 сторінки основного тексту. Дипломна робота містить 25 рисунків, 27 таблиць, 13 додатків, список використаних джерел містить 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ НА РИНОК FMCG

1.1. Суть, цілі та значення формування маркетингової стратегії для просування інноваційних продуктів на ринок FMCG

FMCG, або Fast Moving Consumer Goods (від англ. – товари широкого (щоденного) вжитку) – це передусім категорії продукції, які є базовими для кожного сучасного споживача. До них входять продукти харчування, засоби особистої гігієни та інші товари, які задовольняють найбільш базові потреби людини. Водночас, це також найбільш доступні споживчі товари, які передусім характеризуються:

- а) Широким асортиментом та спектром цін;
- б) Значною кількістю ритейлерів (тобто фізичною легкою доступністю);
- в) Необхідністю для споживача (товари, без яких сучасна людина не може існувати).

До FMCG-продуктів входить молочна продукція, алкоголь, хліб, крупи, туалетний папір, мило, шоколад та безліч інших базових товарів.

Незважаючи на виклики останніх років, передусім пандемії COVID-19, а значною мірою навіть завдяки цим викликам, FMCG-ринок неухильно рухається вперед і ми спостерігаємо як зміни тенденцій ринку, так і зміну поведінки споживачів. Покупці дедалі частіше перестають дотримуватися консервативних споживчих поглядів та стають більш відкритими до новинок, інновацій та нових пропозицій від брендів.

Так, за даними дослідження Shopper Trends 2020 від американської компанії NielsenIQ, що займається маркетинговими дослідженнями в Україні та світі, 27% українських споживачів ринку FMCG стверджують, що готові до експериментів – тобто, більше однієї четвертої ринку готові купувати та тестувати продуктивні інновації, пропоновані брендами. При цьому, у 2020 році цей показник зростає відносно попереднього року на 2 відсоткових пункти (27% у 2020 проти 25% у 2019) [5].

Водночас, зменшується кількість споживачів, які стверджують, що рідко готові пробувати нові пропозиції на ринку: 13% у 2020 році проти 19% у 2019.

Усі ці світові та вітчизняні тенденції зміни поколінь та трансформації їхніх цінностей і споживчої поведінки, безумовно, сильно впливає на найбільш споживчо-орієнтований ринок продуктів – FMCG.

Враховуючи особливості FMCG-ринку, сучасні тенденції споживчої поведінки, можемо констатувати те, що цей ринок дедалі більше переходить у стан абсолютної залежності від інновацій. Будь-який бренд, який концентрується виключно на своїх «класичних» продуктах – флагманських SKU, – втрачає увагу споживача, котрий все частіше готовий ставати світчером (від англ. *switch* – переключатися). Про це, наприклад, свідчать дані снекових брендів. За внутрішніми даними компанії PepsiCo, категорія снеків є залежною від новинок. Попри те, що більшість продажів (як у volume, так і у value) формує топ-5 SKU, які є постійним асортиментом снекових брендів, саме новинки є рушіями для споживачів, адже вони звертають увагу споживача на полицю і заохочують до покупки не тільки самої новинки, а і класичних SKU. Саме тому, серед снекових брендів (особливо цим користується бренд картопляних чипсів Lay's), популярністю користуються інновації за типом in&out (від англ. – зайшли і вийшли) – тобто таких новинок, які з'являються на ринку на заздалегідь визначений проміжок часу (наприклад, на три місяці) з метою продрайвити продажі бренду, після чого – новини виводяться з метою оптимізації

продуктового портфелю і подальшої можливості впровадження інновацій без необхідності нерационального розширення продуктової лінійки.

В умовах посилення впливу і значення інноваційних продуктів на ринку FMCG, гостро постає питання правильного формування маркетингової стратегії для просування цих продуктів на ринок. Тож, встановімо, що таке маркетингова стратегія, які особливості маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів, а також цілі формування такої стратегії.

За визначенням Ф. Котлера, **маркетингова стратегія** – це раціональний, логічний конструкт, керуючись яким організаційна одиниця має намір вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу та рівню маркетингових витрат [с. 535, 2].

Це має перевагу в тому, що розкриває поняття маркетингової стратегії доволі широко, та одразу вказує на потребу подальшого уточнення маркетингових стратегій відповідно до цільових ринків, навіть за умови наявності цілісної глобальної стратегії маркетингу компанії.

Водночас, О. Вокер та Х. Бойд розглядають маркетингову стратегію у більш узагальненому ракурсі. Так, за їхнім визначенням – базова модель поточних та можливих (планових) ринкових цілей компанії, яка визначає розміщення ресурсів та взаємодії компанії з ринками, споживачами, конкурентами та іншими чинниками зовнішнього середовища [7].

У свою чергу, пропонуємо зупинитися на такому авторському визначенні: **маркетингова стратегія** – це маніфестальне та загальне бачення провадження діяльності підприємства, що спрямовується на формування, збут та просування портфелю продуктів або послуг підприємства, та може і мусить уточнюватися у вигляді конкретних маркетингових планів окремих брендів та продуктів або послуг компанії.

Відповідно до авторського визначення встановлено, що маркетингова стратегія – це загальне бачення підприємства його маркетингової діяльності, тоді

як просування окремих (зокрема, інноваційних) продуктів або послуг потребує концентрації на особливих видах маркетингової стратегії. Актуальність такого трактування загальної маркетингової стратегії підприємства полягає, зокрема, в існуванні загальносвітової тенденції у поведінці споживачів переходу від масовості до нон-конформізму.

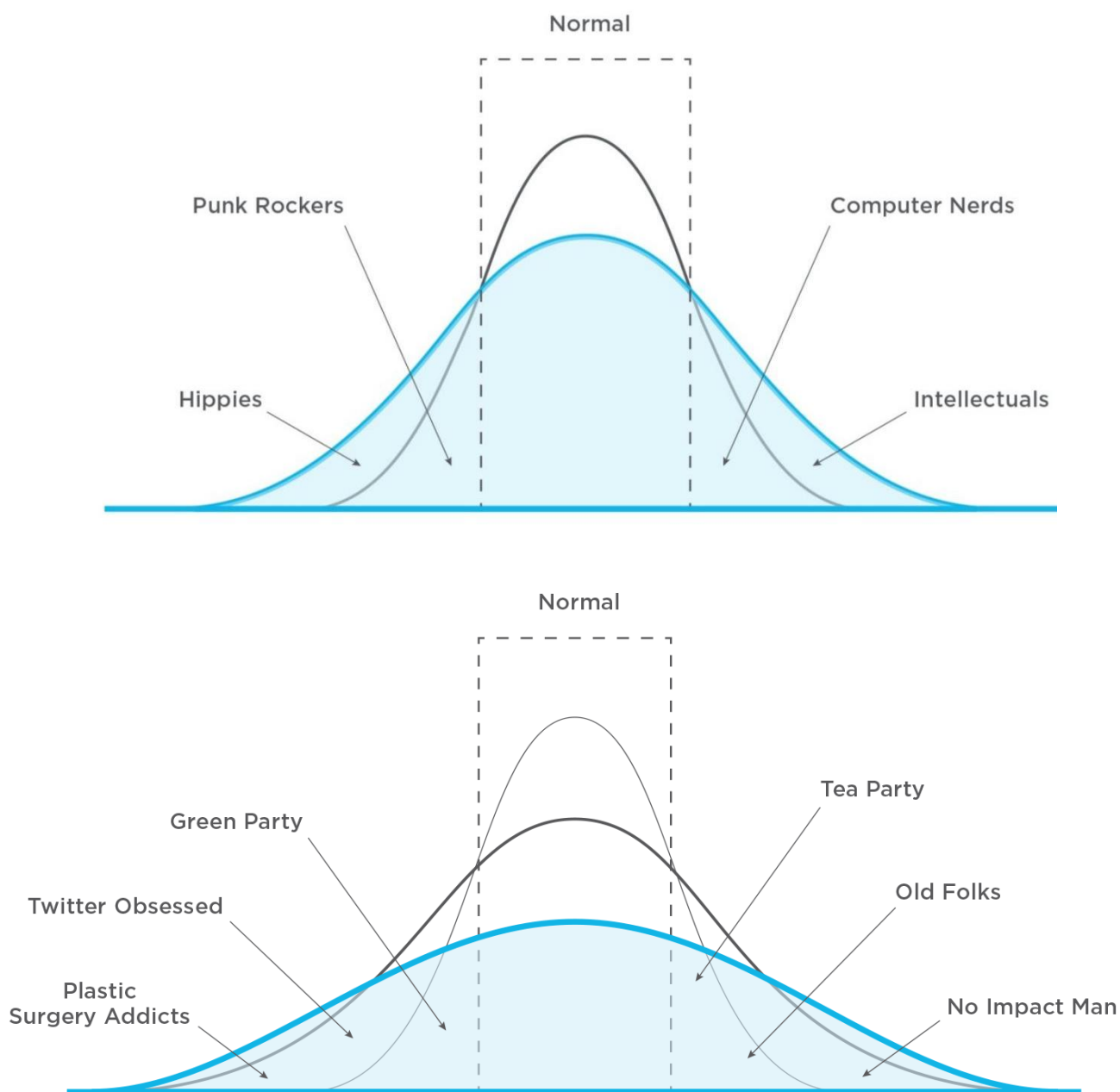


Рис. 1.1. Крива нормального розподілу випрямляється

[8], [с. 47-59, 9]

Якщо раніше споживча поведінка формувалася під впливом однорідності суспільства та згущенні потоків інформації до кількох централізованих джерел (наприклад, кількох центральних каналів, преси тощо), то з розвитком інформаційних технологій відбулася значна диверсифікація каналів інформації, а її створення і поширення стало доступним для всіх. Так, американський підприємець та маркетолог С. Годін зазначає, що сучасне американське суспільство протягом свого життя стало свідком того, як ринкова частка трьох найбільших телемереж США опустилася із 90% до 30% і нижче. При цьому очевидно, що люди не перестали споживати інформацію, а просто канали отримання ними інформації змінилися. На фоні цього постало і особливо гостре питання диверсифікації сегментів споживачів, а отже – і продуктових портфелів. Якщо раніше всі були згодні їздити на однакових чорних автомобілях Ford, то з часом споживачі почали прагнути виділятися (перейшли від масовості до нон-конформізму) та зажадали різних брендів, моделей, кольорів і навіть комплектацій автомобілів [Годін «Дивакувати, Форд Біо»]. Аналогічні процеси торкнулися й інших ринків, у тому числі (якщо не перш за все), і ринку FMCG – найбільш динамічного та споживацько-орієнтованого ринку. Це означає, що постала вкрай нагальна потреба диверсифікації маркетингових стратегій в межах одного підприємства відповідно до брендового та продуктових портфелів цього підприємства. Очевидно, такий підхід повинен застосовуватися ще на етапі створення та виведення бренду або продукту на ринок, тож є особливо актуальним і для інноваційних продуктів. Тому, встановімо визначення маркетингової стратегії інновацій.

Маркетингова стратегія інновацій, або інноваційного продукту, – це вид маркетингової стратегії, що витікає із загальної маркетингової стратегії підприємства та відповідає викликам ринку, враховуючи чинники споживачів, конкурентів, та інноваційності (відмінності, новаторства) пропонованого товару.

Будь-яку одиницю товару на FMCG-ринку (у тому числі інноваційний товар) називають SKU (від англ. – Stock Keeping Unit), що означає одиницю обліку продуктів із унікальним штрихкодом. Наприклад, два однакових за

брендом та фізичними властивостями продукти, проте різні за вагою, теж будуть вважатися різними SKU, оскільки в обліку продуктів вони матимуть різні штрихкоди.

На ринку FMCG, де інновації є поширеним та важливим ринковим явищем, маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів може мати різні цілі, в залежності від типу інновації та її ринкових задач. Так, інновація, а відтак і маркетингова стратегія інновацій, може переслідувати одну із вказаних цілей бренду:

1. Вихід на ринок нового бренду (за умови, що цей бренд і його продукти ще не були представлені на певному ринку);
2. Розширення постійного портфелю SKU бренду з метою експансії бренду на ринку (залучення нових сегментів споживачів, нових ситуацій споживання, візуальне і фактичне збільшення присутності продуктів бренду в торгових точках тощо);
3. Ротація застарілих SKU (заміна слабого SKU на інновацію, яка має підвищити продажі та/або ринкову частку бренду при збереженні незмінної кількості SKU в портфелі і на полиці);
4. Тимчасова стимуляція продажів (наприклад, у випадку із in&out SKU).

А отже, у наступному підрозділі ми розглянемо види продуктових інновацій та види маркетингових стратегій просування інноваційних продуктів на ринок, встановимо зв'язок між першими та другими, і визначимо переваги й недоліки кожного із них.

1.2. Складові формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринок FMCG

Термін інновація увійшов до української мови з англійської (англ. innovation), у перекладі з якої він буквально означає «нововведення». Одним із основоположників теоретичних засад поняття та різновидів інновацій можна

вважати австрійського економіста Йозефа Шумпетера. За його визначенням, інновація – це втілення в життя нової комбінації ресурсів, що здатна задовольняти нові потреби. Й. Шумпетер виділяв п'ять типів інновацій:

- 1) Продуктові: новий або поліпшений;
- 2) Виробничі: нова технологія;
- 3) Ринкові: новий ринок збуту;
- 4) Управлінські: нові методи управління;
- 5) Сировинні: нова сировина, матеріали чи комплектуючі [с.9, 10], [11].

Попри те, що визначення і типи інновацій за Шумпетером, безумовно, влучні – автор розглядає інновацію передусім із загальної точки зору менеджменту та економіки, виділяючи у тому числі інноваційні підходи до управлінських процесів, виробничі інновації та інші. У нашій праці ми, передусім, розглядаємо маркетингову складову інновацій, а отже зосередимося на першому із зазначених Й. Шумпетером типів інновацій, а саме – продуктовому. З цієї точки зору, для нашого дослідження більш влучним розподілом інновацій можемо вважати типи інновацій за українським науковцем Юрієм Бажалом, який пропонує виділяти інновації за наступними ознаками:

- **за типом** – продуктові, технологічні, сировинні, організаційні, збутові та інфраструктурні;
- **за місцем впровадження** – галузеві, ринкові, виробничі;
- **за функцією** – базові, поліпшувальні та псевдоінновації [12], [13].

У цьому розподілі нас цікавлять саме продуктові за типом інновації, які можуть також розглядатися за місцем впровадження (новий ринок, нова галузь), та за функцією (приципово нова інновація, поліпшувальна або псевдоінновація).

Таким чином, продуктова інновація може різнитися за ступенем новаторства (новизни). В. Прауде та О. Білий наводять шість типів продуктових інновацій:

- 1) новий продукт для нового ринку (10%);

- 2) новий продукт (нового бренду) для існуючого ринку (20%);
- 3) новий продукт (існуючого бренду) для існуючого ринку (26%);
- 4) поліпшення існуючого продукту (26%);
- 5) новий ринок для існуючого продукту (7%);
- 6) новий спосіб виробництва існуючого продукту (11%)

Окрім того, для кращого зображення сутності розподілу за рівнем новизни інновацій, дослідники наводять статистику випуску інноваційних продуктів компаніями США у 1980-х роках [14].

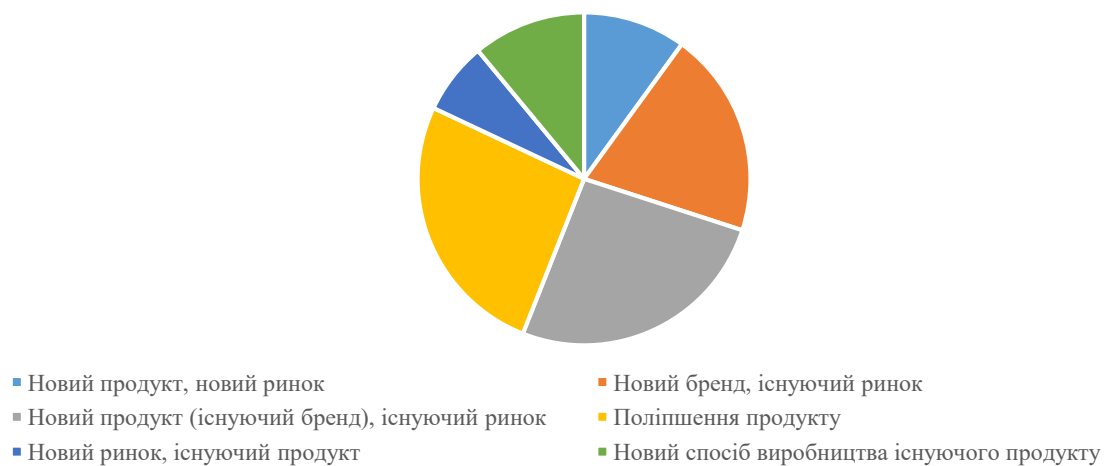


Рис. 1.2. Відсотковий розподіл нових продуктів за типами інновацій у США 1980-х (сформовано на основі [14])

Таким чином бачимо, що всього 10% продуктових інновацій були принципово інноваційними продуктами – тобто новими товарами для нового ринку, такими собі «засновниками» нового продуктового ринку. Це пов'язано з тим, що створення принципово інноваційних продуктів передбачає вагомі інвестиції, а також вимагає інтелектуальних надбань розробників, а в кінцевому результаті ці продукти мають посилений ризик провалитися на ринку через те, що споживач із ними не знайомий. Значення принципово інноваційних продуктів на ринку FMCG також доволі низьке через перенасичення ринку продуктовими категоріями та споживчі звички покупців, а тому виробники цього ринку акцентують свою увагу на інноваціях із меншим типом новизни.

Таблиця 1.1

Рівні новаторства на ринку FMCG з точки зору маркетингу (розроблено автором)

Рівні новаторства на ринку FMCG з точки зору маркетингу			
	Новий бренд	Новий саббренд	Новий SKU бренду
Високий	Бренд своїм товаром утворює нову товарну категорію		
Середній	Бренд своїм товаром утворює нову товарну сабкатегорію		
Низький	Бренд своїм товаром доповнює існуючу категорію та сабкатегорію		

Таблиця 1.2

Рівні новаторства на ринку FMCG у розрізі SKU (розроблено автором)

Рівні новаторства на ринку FMCG у розрізі SKU			
	Нова продуктова характеристика (смак, наповнювач, властивості тощо)	Новий розмір упаковки	Новий дизайн упаковки
Високий	Вперше на ринку		
Середній	Вперше для бренду		
Низький	Доповнення існуючих аналогів бренду		
Приклади:	<i>(Високий) Чипси Lay's Oven Baked – картопляні чипси, які запікаються, а не смажаться.</i>	<i>(Середній) Сухарики Хрустят «Сметана» 140гр – новий розмір упаковки в межах бренду.</i>	<i>(Низький) Моршинська – новий вигляд пластикової тари об'ємом для води 0,5.</i>

У таблицях 1.1 та 1.2 структуровано основні типи інноваційних продуктів ринку FMCG з точки зору ринку і з точки зору нових SKU відповідно. Такий розподіл є загальним, а тому найбільш точно відображає сутність існування інновацій в межах ринку FMCG, незважаючи на те, якої саме категорії товарів стосується. Відповідно, у основі будь-якої маркетингової стратегії просування інноваційних FMCG-продуктів лежить саме такий розподіл.

Формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів передбачає передусім загальний підхід до формування маркетингових стратегій, спрямованих на побудову, виокремлення і просування бренду. Дослідники найчастіше визначають бренд, як сукупність елементів (передусім – назви, лого

та дизайну), які дозволяють споживачу відділити у своїй свідомості один продукт від іншого [15]. А отже, маркетингова стратегія просування інноваційного продукту, незалежно від рівня новаторства (новий бренд, нова категорія, чи нове SKU) мусить незмінно концентруватися на базових засадах маркетингового просування товарів – виокремлення товару серед інших пропозицій ринку та надання йому унікальних властивостей у свідомості споживачів.

Саме тому, і оскільки ми розглядаємо саме продуктивні інновації, і саме в аспекті маркетингу, важливо зазначити, що їхня **маркетингова стратегія просування** мусить бути невід’ємною складовою загального brand-diamond бренду і цілком відповідати йому. Формування brand-diamond, бренд запезпечує собі усвідомлення власних переваг та особливостей, що, в свою чергу, дозволяє будувати правильну стратегію просування.

За класичним розподілом brand-diamond, бренд мусить визначити для себе такі особливості просування, наведені в Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості просування бренду та продукту за принципом brand-diamond

(сформовано автором на основі [15])

Переваги бренду		Сутність (особливість) бренду	
Емоційні переваги	Раціональні переваги	Нематеріальні переваги	Присутність (як і де видно бренд)
Як бренд змушує почуватися	Функціональні: фізичні елементи (вага, смак, тактильність тощо)	Історія та репутація, яка стоїть за брендом	Що бренд робить та/або говорить з маркетингової точки зору (позиціонування та просування)
Що бренд говорить про його споживача	Процесуальні: зручність споживання	Характер бренду	Який вигляд має бренд і де його можна зустріти (упаковка і дистрибуція)
Чи отримує споживач те за що платить		Еволюція (перспективи) бренду	

Фактично, маркетингова стратегія просування будь-якого бренду має відштовхуватися від його brand-diamond. Аналогічно до цього, так само має формуватися і маркетингова стратегія просування інноваційного продукту.

1. Для інноваційного бренду – формується новий brand-diamond;
2. Для інноваційного саббренду – береться за основу існуючий brand-diamond, який зазнає точкових коригувань;
3. Для інноваційного SKU – повною мірою використовується вже існуючий brand-diamond без жодних змін або із мінімальною їхньою наявністю.

Обговорюючи формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів FMCG, не можна оминати комплекс маркетингу. Він є невід'ємною складовою просування продукту і логічно впливає із побудови «діаманту бренда», адже «діамант» є лише стратегічним інструментом планування, у той час як комплекс маркетингу варто розглядати в якості плану і навіть керівництва до дії. Розглянемо найвідоміший, але, на наше переконання, найбільш дієвий у своїй структурній простоті маркетинг-мікс – 4P:

Product (продукт) – тобто усе, що стосується самого товару: смакові та інші фізичні характеристики, упаковка (дизайн, форма і розмір), бренд.

Price (ціна) – вартість та промо.

Place (місце) – дистрибуція: представленість у торгових точках кількісно та якісно.

Promotion (просування) – комплекс маркетингових комунікацій (як, через які канали і з якою частотою представлено продукт/бренд).

Підсумуємо, що розроблені brand-diamond та комплекс 4P дають змогу інноваційному продукту підготувати належну базу просування. Незалежно від категорії продукту, типу інновації та інших чинників, будь-який інноваційний

продукт FMCG-ринку мусить використовувати наведені інструменти у підготовці та впровадженні маркетингової стратегії просування.

Втім, варто зазначити, що «діамант бренда» та 4P є загальним явищем для маркетингових стратегій просування і не є характерними виключно для просування новаторських товарів. Це, в свою чергу, означає, що існують характерні особливості та відмінності між просуванням неінноваційних продуктів та інноваційних. Розгляньмо в чому вони полягають та як впливають на кінцеве формування стратегії маркетингового просування.

Таблиця 1.4

Порівняння комплексу маркетингу для неінноваційних та інноваційних продуктів (розроблено автором)

	Неінноваційний продукт	Інноваційний продукт
Product	Має особливості, але не є унікальним	До певної міри є унікальним
Price	Здебільшого формує ціну на основі ринкового конкурентного аналізу	Здебільшого формує ціну, орієнтуючись на свій продукт (наприклад, демпінг для забезпечення першої покупки)
Place	Має відбудовану мережу дистрибуції	Будує дистрибуцію з нуля, або за рахунок ротації із іншими SKU свого бренду
Promotion	Концентрується здебільшого на посиленні збуту товару	Концентрується на першій пробі товару (так званий trial)

Таким чином бачимо, що просування інноваційних маркетингових продуктів характерне:

- 1) Потребою знайомства споживача із продуктом;
- 2) Додатковими зусиллями з побудови дистрибуції.

Ці два чинники безпосередньо взаємодіють між собою та впливають одне на одного. Оскільки знайомство споживача із продуктом передбачає подальшу змогу його придбання, продукту необхідно бути представленим у торгових точках. У той самий час, представлення продукту в торгових точках так само знайомить споживача із продуктом.

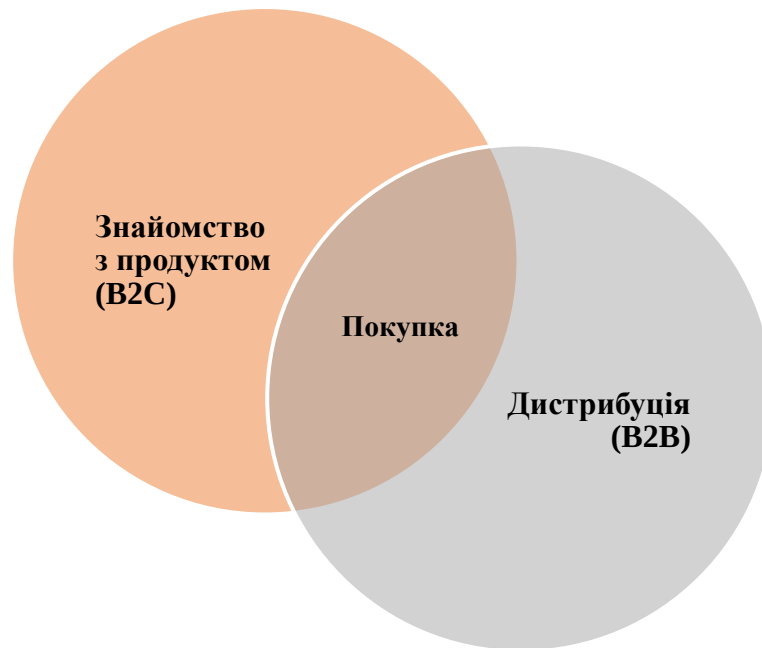


Рис. 1.3. Модель «B2B+B2C» – Ключові елементи просування інноваційного продукту на ринку FMCG (розроблено автором)

Таким чином, маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів полягає у тому, щоби рівномірно просувати продукт між **B2C** аудиторією (знайомство із кінцевими споживачами) та **B2B** аудиторією (партнерами, ритейлерами, які повинні надати дистрибуцію інноваційному продукту), що у підсумку призводить до першої покупки (trial) споживачем.

Саме trial новинки є основною метою маркетингової стратегії інноваційних продуктів, адже маркетинг-мікс може забезпечити передусім знайомство споживача із продуктом. Водночас, повторну покупку вже визначатиме не тільки маркетинг-мікс, а і попередній досвід споживача із фізичними характеристиками продукту – задоволення за шкалою ціна/якість, додана вартість продукту тощо.

Отже, формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів – це комплекс, який має охоплювати просування B2C, що передбачає формування комунікаційної платформи та поширення комунікації крізь визначені комунікаційні канали; а також B2B, що передбачає відбудову дистрибуції бренду та його прояви у торгових точках. При цьому, успіх

маркетингової стратегії просування інноваційного продукту залежить саме від того, наскільки збалансованим вдалося зробити цей комплекс, адже тільки відбудована дистрибуція в сумі з якісною комунікаційною платформою дають змогу розрахувати на успішне просування нового продукту. Далі розглянемо окремі елементи формування комплексу просування інноваційних продуктів, які входять до B2C та B2B просування, а також визначимо методи оцінки їх ефективності.

1.3. Канали збуту та просування інноваційних продуктів та методи оцінювання ефективності маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринок

На основі рис. 1.3. розглянемо, які аспекти охоплює стратегія просування інноваційних продуктів на FMCG-ринку.

Просування B2C варто розглядати у розрізі комунікація/візабіліті (від англ. visibility – бачимість, помітність). Під цим мається на увазі те, що B2C просування є комплексом із того, *що* про себе говорить продукт (бренд) та через які *канали* про себе говорить продукт (бренд). Серед найбільш поширених каналів комунікацій FMCG-брендів виділяємо такі:

- **ТБ:** реклама на телеканалах, спонсорство телешоу, інтеграції у телесеріали тощо;
- **Діджитал:** реклама на сайтах та в соцмережах (Google, YouTube, Facebook, Instagram, Rozetka тощо), а також інтеграції в діджитал-серіали;
- **Інфлюенсери:** платне або бартерне розміщення комунікації на приватних сторінках лідерів думок у соцмережах;
- **ООН** (зовнішня реклама): сітілайти, білборди, громадський транспорт тощо;
- **In-store:** POS-матеріали, полиця, аудіо- та відеореклама у точках продажу, ДМП тощо.

Водночас, просування B2B передбачає налагодження дистрибуції у всіх можливих каналах продажів. Для цього над побудовою дистрибуції працює торгова команда та спеціальні торгові агенти. Розгляньмо ключові канали збуту FMCG-продуктів.

- **ОТ** (організована торгівля, або organized trade): включає в себе національні мережі гіпер-, супер-, та мінімаркетів (NKA), а також – локальні мережі (LKA);
- **AFH** (від англ. away from home – поза домом): включає в себе категорію HoReCa та точки імпульсивної покупки (наприклад, АЗС);
- **ТТ** (традиційна торгівля, або traditional trade): включає в себе немережеві точки торгівлі, за типами «кіоски», «прилавки», та «самообслуговування»;
- **E-commerce**: спеціалізовані сайти (Rozetka, Zakaz.ua тощо);
- **Спеціалізовані точки продажів** (для деяких категорій продукції): наприклад, магазини побутових товарів Prostore, Eva та Watsons – для засобів по догляду за волоссям.

Утім, присутність інноваційного бренду або продукту ані в комунікаційних каналах, ані в каналах збуту – *не гарантує* інтерес до його покупки. Адже інтерес залежить саме від того, *що* про себе говорить продукт або бренд – тобто від комунікаційної складової, або ж – **комунікаційної платформи бренду**.

Підхід до побудови комунікаційної платформи – найбільш розмитий та неструктурований елемент маркетингової стратегії просування інноваційної продукції. Це пов'язано із тим, що формування меседжів маркетингової комунікації не нормується нічим іншим, окрім як особливістю ринку споживачів та цільової аудиторії продукту. Тобто, при формуванні маркетингової комунікації звертається увага на культурні та релігійні особливості споживачів ринку, а також на вікові, гендерні, освітні та інтересові особливості визначеної цільової аудиторії продукту. Але в усьому іншому – це вільна, фактично творча задача, яке не є і не може бути узагальненою до єдиного алгоритму.

Комунікаційна платформа – це те, що формує додану вартість продукту. Шоколадний батончик Snickers користується успіхом не тому, що він суттєво смачніший або дешевший за інші пропозиції на ринку. Він популярний тому, що зміг створити навколо свого продукту додану вартість. Культова комунікація «Не гальмуй – Снікерсуй» чітко відбудувала позиціонування продукту, як стильного перекусу для юнаків, які хочуть почуватися крутими. А для ринку України (та інших країн, що пережили радянську окупацію) до цього всього Snickers уособлює ще й віяння Заходу – це був один із перших шматочків вільного капіталістичного світу, який прийшов і почав свою розбудову в Україні на початку 1990-х. Отже, Snickers обрав для себе влучну комунікаційну платформу, яка якісно виокремила його серед інших пропозицій на ринку, які за своїми смаковими та іншими товарними характеристиками можуть бути рівноцінними, і навіть кращими.

Ще одним прикладом формування доданої вартості можна розглянути гель для душі Adidas Dynamic Pulse (Додаток Н). Загалом, базовою функцією будь-якого гелю для душі є очищення тіла, і з цієї точки зору всі запропоновані на ринку продукти однакові. Виробники можуть диференціювати свої товари за характеристиками запаху, зволоження тіла тощо. Проте, відмінності цих характеристик не зробить продукт аж таким відмінним від інших. Тож, аби сформувати сильну додану вартість навколо свого продукту – Adidas зробили особливе позиціонування продукту. Досягнути цього вдалося завдяки стриманим темним кольорам пакування, формі упаковки, що нагадує каністру, а також тим, що виробник – ніхто інших як всесвітньовідомий спортивний бренд. Усе це в купі з комунікаційною платформою продукту виокремило його серед інших гелів для душі, як такий, що найбільше підходить для активних, спортивних людей, що хочуть прийняти душ після спортзалу, басейну тощо. Adidas Dynamic Pulse зайняв свою нішу на ринку гелів для душі не за рахунок особливостей *продукту*, а за рахунок особливостей *комунікаційної платформи* – доданої вартості [с. 61-63, 16].

Таблиця 1.5

Елементи успіху комунікаційної платформи продукту

(розроблено автором на основі [17])

Чинник	Пояснення за Й. Бергером	Авторське пояснення	Приклад продукту
Соціальна валюта	Ми поширюємо те, що позитивно впливає на наш імідж	Продукт поширюється крізь «сарафанне радіо», якщо інформація про нього додає адресанту авторитету в очах адресата.	Київський speak-easy бар LoggerHead – він не рекламується та прихований від сторонніх очей, тож інформація про нього є доволі особливою.
Тригери	Що в голові, те й на язиці	Продукт з більшою імовірністю та частотою буде куплено споживачем, якщо у повсякденному житті споживача є нагадування про цей продукт.	Snickers із платформою «Не гальмуй – Снікерсуй»; Моршинська «Спорт» із зображенням тенісистки Еліни Світоліної.
Емоція	Переймаємося, тож поділяємо	Продукт буде більше цікавити споживача і спонукати його поширювати інформацію про продукт, якщо він викликає високоемоційні (позитивні або негативні) емоції.	Coca-Cola та різдвяна комунікаційна платформа.
Суспільство	Створене показати, створене зростати	Споживачі схильні до наслідування, а щоби забезпечити наслідування використання/споживання продукту – продукт має бути помітним.	Ноутбуки Apple MacBook.
Практична цінність	Новини для використання	Інформація про продукт поширюється, якщо вона несе практичну цінність.	Сексшоп Lovespace та його блог (власне медіа) з публікаціями на тему сексуальної освіти.
Історії	Інформація мандрує під виглядом пустослів'я	Інформація про продукт поширюється, якщо вона є частиною цікавої історії.	Історія громадянина США Джареда Фогла, який вратив 110 кілограмів завдяки «спеціальній дієті» мережі фаст-фудів Subway.

Тож, як ми бачимо – побудова комунікаційної платформи інноваційного продукту є ненормованим творчим процесом, який не має лімітів та обмежень, а водночас забезпечує половину ринкового успіху нового продукту. Проте, попри відсутність єдиного підходу чи методу до формування ефективних комунікаційних платформ для новинок, все ж можна виокремити деякі чинники, наявність яких у загаданій платформі дозволяє продукту стати популярним та успішним на ринку.

Щоби певним чином спробувати структурувати сутність комунікаційної платформи та надати рекомендації з її створення, сформуємо на основі праці Йони Бергера шість елементів успіху комунікаційної платформи. У своїй книзі «Заразливий: психологія вірусного маркетингу», автор виділяє шість ключових аспектів того, чому товари стають популярними. При цьому, товару не обов'язково включати в свою комунікаційну платформу всі шість чинників. Достатньо одного, але сильного прояву відповідно до цього розподілу. Проаналізуємо кожен із них.

Таким чином, можемо зробити висновок, що в успішних комунікаційних платформ продуктів існують певні загальні, спільні риси, які дозволяють отримувати ринковий успіх цим продуктам. Зважаючи на концепцію психології вірусного маркетингу за Й. Бергером, врахування цих шести чинників при формуванні комунікаційної платформи забезпечить інтерес до продукту. В той час як, просування крізь канали комунікації забезпечить візабіліті, а дистрибуція – можливість здійснення покупки.



Рис. 1.4. Модель «Продукт-Просування-Купівля» (розроблено автором)

Отже, ми визначили процес формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів, як комплекс складових B2B та B2C просування, де B2B – передбачає продаж продукту ритейлеру (відбудову дистрибуції), а B2C – стимулювання попиту серед кінцевого споживача. Тепер пропонуємо розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів саме крізь призму побудованої моделі «Продукт-Просування-Купівля» (рис. 1.5.). Для цього побудуємо таблицю, у якій відобразимо показники, що допоможуть оцінювати ефективність маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів.

Таблиця 1.6

**Методології та показники оцінки ефективності маркетингової стратегії
просування інноваційних продуктів (розроблено автором)**

Об'єкт оцінювання		Методології оцінки ефективності	Ключові показники
Продукт	Фізичні характеристики	Якісні та кількісні дослідження: Фокус-групи, Глибинні інтерв'ю, опитування тощо. Дослідження дозволяють встановити рівень задоволення споживачів від взаємодії із продукцією.	Вірогідність покупки до першої проби Вірогідність покупки після першої проби Рівень задоволення від продукту Оцінка за шкалою ціна/якість NPS
	Комунікаційна платформа	Якісні та кількісні дослідження: Фокус-групи, Глибинні інтерв'ю, опитування тощо. Дослідження дозволяють встановити наскільки зрозумілою та влучною є комунікація бренду та продукту, а також наскільки добре запам'ятовується комунікація.	Brand Awareness Top of Mind Brand Trust Brand Perception Рівень сприйняття (позитив-негатив)

Продовження табл. 1.6

Просування	Дистрибуція	Ринкові кількісні естимовані дослідження. Проводяться здебільшого підрядниками – аудиторськими і дослідницькими компаніями (наприклад, Nielsen). Також можливий аналіз на основі внутрішніх даних компаній, який, проте, не показує картину ринку відносно конкурентів.
	Канали комунікації	Медійний аналіз – звіти по результатах комунікаційних кампаній.
Купівля	ОТ, ТТ, АФН, E-commerce	Аналіз інформації на основі внутрішніх даних компанії, а також даних, замовлених у аудиторських компаніях, що займаються ринковими дослідженнями (наприклад, Nielsen).
Просування	Дистрибуція	Ринкові кількісні естимовані дослідження. Проводяться здебільшого підрядниками – аудиторськими і дослідницькими компаніями (наприклад, Nielsen). Також можливий аналіз на основі внутрішніх даних компаній, який, проте, не показує картину ринку відносно конкурентів.

У таблиці XX ми навели ключові показники, які дозволяють оцінювати ринкову ефективність інноваційних продуктів. Слід зазначити, що жоден із цих показників не може розглядатися абстраговано від ринку. Тобто, досліджуючи кожен з показників із метою вивчення ефективності просування та продажу нового продукту, його оцінку треба проводити в порівнянні до ринку: при чому порівняння має відбуватися як до конкурентів, так і до власного бренду, а також, за потреби, – до суміжних (схожих) категорій продукції.

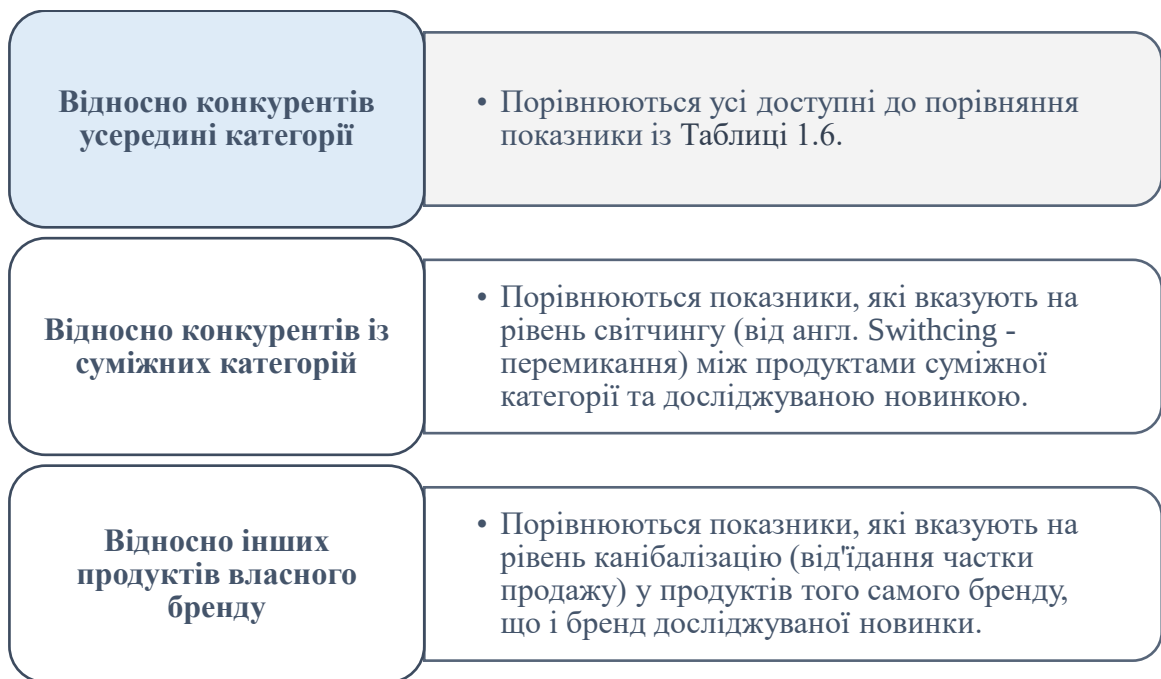


Рис. 1.5. Рівні ринкового аналізу успішності інноваційного продукту (сформовано автором)

Отже, у цьому пункті ми встановили й проаналізували канали, а також методи та показники оцінки ефективності збуту і та просування інноваційного товару на ринок.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних та практичних основ формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів дозволило зробити такі висновки:

1. Встановлено суть, цілі та значення формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів. Проаналізовано тренди споживчої поведінки та фактори впливу на неї. Досліджено особливості споживчої поведінки на ринку FMCG. Встановлено та описано особливості FMCG-ринку. Проаналізовано маркетингові праці українських та іноземних дослідників і практиків. Сформовано визначення поняття маркетингової стратегії та маркетингової стратегії інновацій. Визначено цілі створення інноваційних продуктів.

2. Досліджено і встановлено складові формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринок FMCG. Визначено типи інновацій та ознаки інноваційності. Проаналізовано рівні новаторства на ринку FMCG. Досліджено процес маркетингової стратегії просування в залежності від рівня інноваційності. Встановлено відмінність у просуванні інноваційних та неінноваційних продуктів. Проаналізовано взаємозв'язок між просуванням до кінцевого споживача та дистрибуцією товарів і сформовано авторську описову схему даного явища.

3. Проаналізовано, визначено та описано канали збуту та просування інноваційних продуктів та методи оцінювання ефективності маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринок. Встановлено підхід до побудови комунікаційної платформи та доведено її важливість. Розглянуто приклади успішної побудови комунікаційних платформ у світі. Розроблено структуру елементів успішної комунікаційної платформи на основі праць західних дослідників. Створено схему процесу формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів. Визначено і проаналізовано методи оцінки ефективності маркетингових стратегій просування інноваційних продуктів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ НА РИНОК СНЕКОВОЇ КАТЕГОРІЇ КОМПАНІЄЮ PEPSICO UKRAINE

2.1 Характеристика та оцінка ринку FMCG України на прикладі категорії солоних снєків

Динаміка FMCG ринку загалом є доволі високою, особливо – продуктів харчування. Це відображається і у витратах споживачів на ці категорії продуктів. Так, наприклад, на одному з найбільших та насичених ринків світу – США – витрати на продукти харчування досягають 968,4 млрд доларів США на рік, що більше ніж витрати на одяг, освіту, товари й послуги для дому.

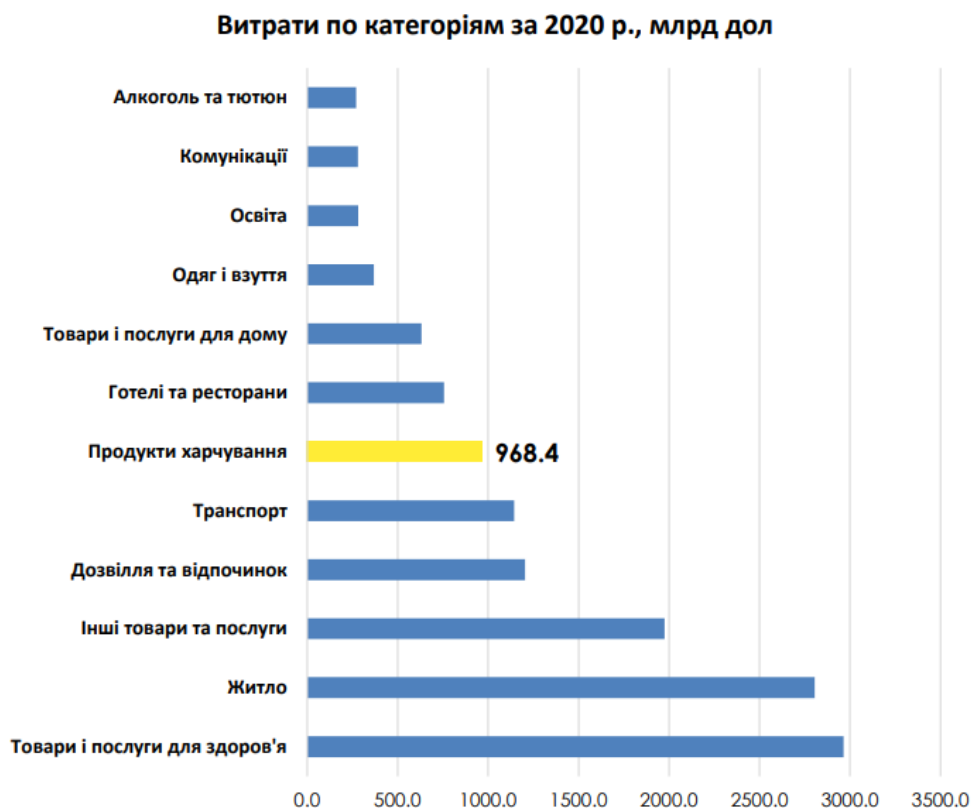


Рис. 2.1. Витрати споживачів США по категоріям за 2022 рік [30]

При цьому, в умовах пришвидшення динаміки життя, звички споживачів трансформуються і зараз ми дедалі більше спостерігаємо тенденцію до харчування поза домом:

- збільшення кількості сервісів доставки на ринку України: Glovo (2018), Rocket (2018), Uber Eats (2019), Bolt Food (2021);
- збільшення кількості ресторанів у форматі dark kitchen (від англ. – «темна кухня»), тобто таких, що працюють лише на доставку;
- відкриття цілих мереж із приготування та роздрібної торгівлі напівфабрикатів (наприклад, «Балувана Галя»)
- відкриття великої кількості закладів швидкого харчування (розширення мереж McDonald's, KFC та локальних мережеских і поодиноких закладів);
- зростання ринку снєків та ін.

Тобто, у новому світі, де споживачі більше працюють та заробляють, але мають менше часу та сил на закупку продуктів і приготування їжі, починає виникати потреба у повноцінних обідах або перекусах поза домом. Наслідки цих змін навіть не потрібно доводити статистично – ми щодня бачимо відповідні підтвердження, помічаючи на дорогах кур'єрів Glovo або Zakaz.ua, чи натрапляючи на лінію видачі онлайн-замовлень у Сільпо та Ашан.

Як вже частково зачепили, ця тенденція у змінах споживчої поведінки і ринку харчування в цілому має вплив і на ринок снєків – продуктів, готових до споживання, які позиціонуються як перекус. Ринок снєків в Україні росте, і ми бачимо це як у Volume Sales та Value Sales, так і у кількості продуктів та брендів на полицях.

У якості снєків українці найчастіше обирають солодкі снєки (батончики, шоколадки, солодкі вафлі тощо), солоні снєки (Табл. 2.1) та молочну продукцію (питні та ложкові йогурти, кефір тощо). Саме ці продукти, на думку українців, найбільше підходять для втамування голоду «на ходу» (англ. термін – *on-the-go*).

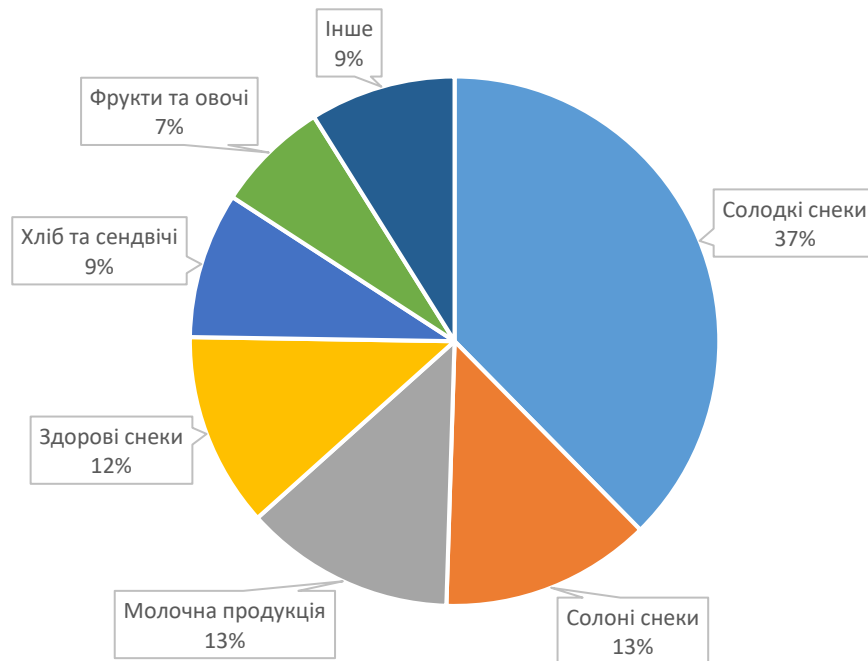


Рис. 2.2. Що українці вважали снеками (продуктами для перекусу) у 2021 році [34]

У цій діаграмі нас і у подальшому в цій роботі нас найбільше цікавитиме саме ринок солоних снеків. Варто зазначити, що він, попри свій динамічний ріст, є суттєво недорозвинений в Україні. Так, наприклад, у Польщі та інших країнах ЄС частка солоних снеків від загальної снекової категорії становить не менш ніж 16%, проти 13% в Україні. Це, разом із позитивною динамікою росту ринку солоних снеків в Україні, дає підстави вважати, що недорозвиненість ринку варто розглядати передусім як можливості до росту і цю різницю між ринками України та ЄС невдовзі буде подолано [34].

Так, за даними Nielsen, ми бачимо, що ринок солоних снеків стабільно росте з року в рік в середньому на 10%, якщо не враховувати 2020 рік, який характерний піком локдауну через пандемію COVID-19. Утім, навіть пандемія не зменшила ринок снеків – йому вдалося утриматися на тому самому рівні у грошах. Хоча, звісно, у натуральному вимірі продажів (кілограмах або штуках) незначне просідання від пандемії все ж було, що зумовлено передусім короткотерміною зміною споживчої поведінки: люди працювали і вчилися

дистанційно, із дому, а отже і потреба в швидких снеках (перекусах) суттєво знизилася [33; 34].

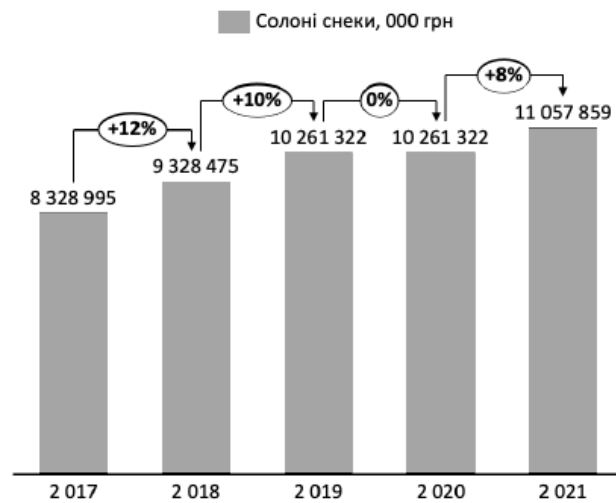


Рис. 2.3. Ріст продажів категорії солоних снеків у 2017-2021 рр. в Україні [34]

Розгляньмо розподіл категорії солоних снеків України за сегментами та найбільш помітними брендами.

Таблиця 2.1

Ключові та другорядні сегменти солоних снеків (сформовано автором)

Ключові	Картопляні чипси	Lay's, Люкс, Pringles, Chipsters, Private Label
	Сухарі	Flint, Хрустteam, Maretti, Private Label
	Горіхи	Козацька Слава, Macho, Big Bob, Private Label
Другорядні	Кукурудзяні чипси	El Sabor, Zanuy, Panchos, Chio
	Екструдери	Cheetos, Gonzo, Przysnacki, Private Label
	Насіння	Semki, Сан Санич, Хомка, Лакомка Private Label
	Інші (м'ясні та рибні снеки, крекери, попкорн тощо)	Морські, Kabanosy, Pumpidup, 2Crack

Ми пропонуємо поділяти ринок солоних снеків за сегментами – на ключові та другорядні. Такий розподіл зроблено на основі частки продажу того чи іншого сегменту. Так, ключовими в Україні традиційно є сегменти картопляних чипсів, сухариків та горіхів. Вони займають найбільші частки продажів як у Volume Sales, так і Value Sales. Разом із тим, до топ-сегментів за продажами можна віднести і насіння. Але ми пропонуємо виносити її за дужки, тобто – вважати другорядним сегментом, тому що насіння є принципово іншим продуктом з продуктової точки зору і цілиться у інші споживчі ринки, аніж це найчастіше роблять картопляні чипси, сухарики та горіхи.

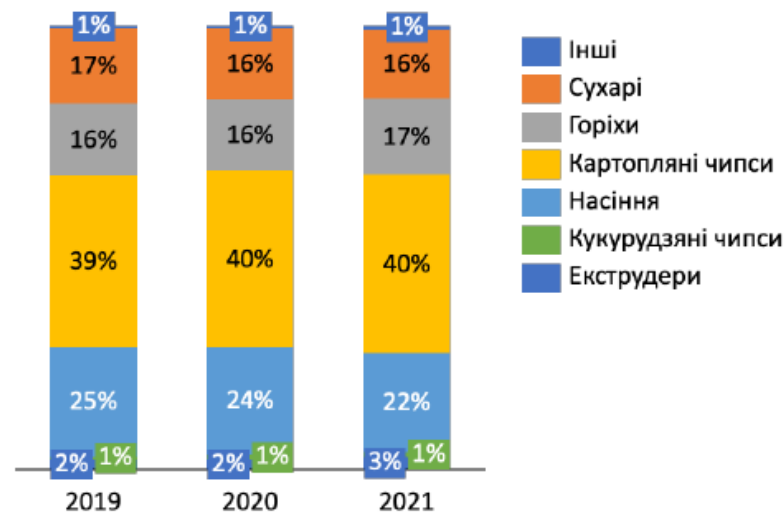


Рис. 2.4. Сегменти солоних снеків за часткою ринку у 2017-2021 рр. в Україні [34]

Інші сегменти, як от кукурудзяні чипси або екструдери, поки що є критично недорозвиненими в Україні. Ключовою причиною цьому є відсутність сильного гравця у сегменті кукурудзяних чипсів та лише нещодавня поява такого гравця у сегменті екструдерів (Cheetos). Ринок снеків часто формується завдяки передусім пропозиції, а не попиту, тому що снеки – це найчастіше імпульсивна покупка. Споживачі рідко планують покупку снеків, а отже, при прийнятті рішення про купівлю споживачі керуються тим, що зачепило їхню увагу.

У таких умовах відсутність сильного бренду із медійною ТБ та діджитал-підтримкою, сильною дистрибуцією та видимістю на полиці – означатиме для

сегменту його непомітність для споживача. Водночас, такі сегменти як картопляні чипси популярні в Україні якраз тому, що протягом десяти років на ринку присутні такі гіганти як Люкс, Lay's та Pringles, які мають значні медійні бюджети та вдало їх використовують на збільшення власного brand awareness, а два останніх – ще й мають фактор міжнародного бренду, який часто проскакує у рекламних інтеграціях, наприклад, західних фільмів, що переглядають українці в кінотеатрах.

Отож, можемо стверджувати, що другорядні снекові сегменти є такими здебільшого тому, що в них не було представлено сильного бренду, який може розвивати ці сегменти. Проте, це аж ніяк не означає, що у цих сегментів немає потенціалу. Потенціал сегментів визначається за середньозваженим темпом росту, або ж – за CAGR. Цей показник розраховується таким чином:

$$CAGR = \left(\frac{Ev}{Sv} \right)^{\frac{1}{t}} - 1, \text{ де:}$$

Ev – кінцева вартість, грн

Sv – початкова вартість, грн

t – кількість періодів, роки

Так, за розрахованими CAGR ми бачимо, що найбільший потенціал на ринку снеків мають якраз найменш розвинені наразі категорії: екструдери (15%) та кукурудзяні чипси (17%). При цьому, наразі у категорії кукурудзяних чипсів усе ще немає сильного гравця, в той час як у сегменті екструдерів уже з'явився Cheetos – він вийшов на ринок України на початку 2021 року. Це означає, що сегмент кукурудзяних чипсів є вкрай перспективним, а ключова причина його поточних слабких позицій полягає у відсутності брендів, що готові забезпечити дистрибуцію та медійну підтримку – тобто просувати продукт за моделлю «B2B+B2C», наведеній автором у першому розділі (рис. 1.3).

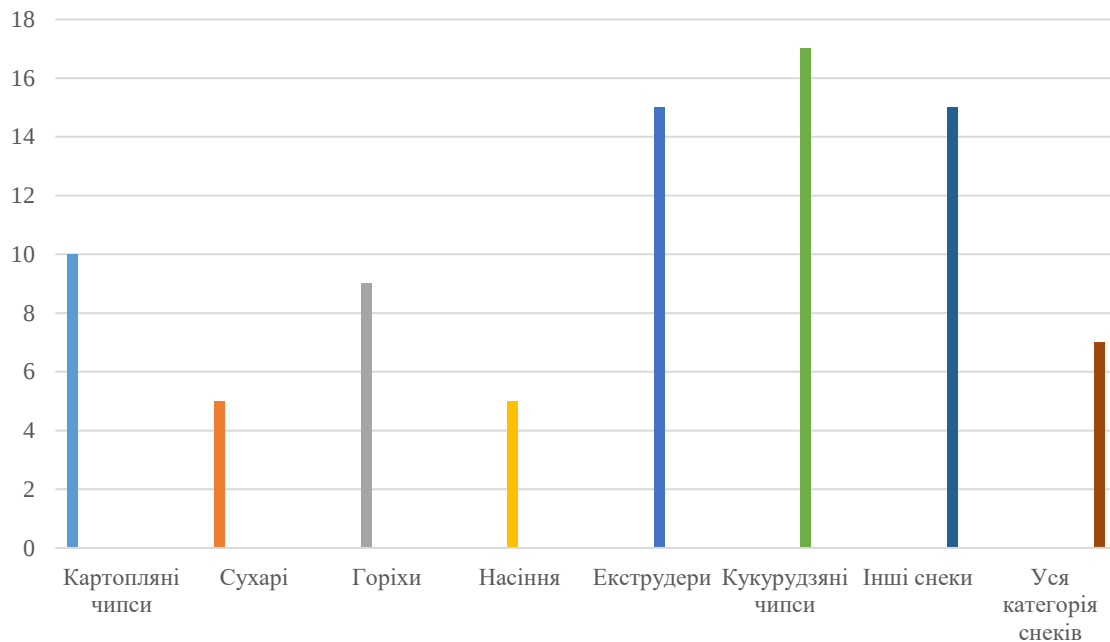


Рис. 2.5. Показники CAGR різних сегментів категорії солоних снеків
(сформовано на основі [34])

Розгляньмо категорію солоних снеків крізь призму концепції просування новацій на ринок – моделі «B2B+B2C». Спершу проаналізуємо канали збуту та побудови дистрибуції (B2B).

Як уже зазначалося, снеки є імпульсною категорією покупок і найчастіше їхня покупка незапланована. Водночас, снеки мають певні «території споживання»: перекус протягом дня, снеки під розваги (наприклад, перегляд кіно або футболу), шерінг (від англ. sharing – ділитися). Враховуючи усе це, постає логічним виділити такі найважливіші канали продажу снекових товарів:

- ОТ – гіпер-, супер-, та мінімаркети;
- ТТ – кіоски, магазини з прилавком, магазини самообслуговування;
- AFN & Impulse Stores – кінотеатри, кафе, готелі, АЗС тощо;
- E-commerce – Rozetka, Zakaz.ua тощо.

Саме ці чотири канали є основними для категорії солоних снеків і на них припадає майже 100% усіх продажів солоних снеків. Тепер, коли ми розглянули канали збуту для солоних снеків, встановімо узагальнений портрет споживача солоних снеків.

Згідно з дослідженнями Kantar Ukraine, споживачами снєків в Україні є люди, що відповідають характеристикам, наведеним у Табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Узагальнений портрет споживачів солоних снєків
(сформовано на основі [30; 31])

Вік	25-44 років
Стать	50% чоловіки, 50% жінки
Середній дохід	12 000 грн/міс

Ринок солоних снєків вважається максимально широким, а тому і комунікаційна підтримка брендів та продуктів на цьому ринку зазвичай є всеохопною. Просування продукту B2C, тобто через комунікацію, передбачає розгортання комунікаційної платформи на такі канали комунікації:

- ТБ – реклама, спонсорство шоу;
- Діджитал – таргетована реклама;
- Інтеграції – інфлюенсери, медіа, ігри, серіали тощо;
- ООН – сітілайти, білборди;
- In-store – аудіо- та відеореклама в торгових точках, POSM, фасади торгових точок.

Такий широкий спектр каналів комунікації називається комунікацією-360 – тобто комунікацією на 360 градусів, такою, що охоплює усі (або більшість) каналів. Вважається, такий широкий спектр необхідний для ринку снєків, адже їхніми споживачами є дуже широке коло людей. Ринок снєків розподіляється для споживачів за певними окремими «випадками споживання», але в цілому він є доволі однорідним та масовим – незалежно від споживача.

При цьому, у випадку зі споживанням солоних снєків також є багато спільних особливостей для значної частки споживачів. Kantar відзначає, що 62% випадків споживання – споживання під час відпочинку. У 80% випадків солоні

снеки споживаються спільно з кимось (елемент шерінгу), а 50% випадків споживання трапляються разом із напоями (пиво, солодка вода).

У 2021 році українці в середньому споживали 3,1 кг солоних снеків на рік. Цей показник має зростаючу тенденцію (рис. 2.5), але все одно ринок солоних снеків України суттєво відстає від інших країн. Наприклад, у Польщі споживається 5,1 кг снеків в розрахунку на одного споживача на рік. У Румунії – 5,0 кг. А такі країни як Велика Британія та США за цим показником можуть наближатися або й перевищувати 10,0 кг на рік. Це – іще одне свідчення того, що ринок солоних снеків в Україні залишається суттєво недорозвиненим, а отже – вкрай перспективним для брендів.

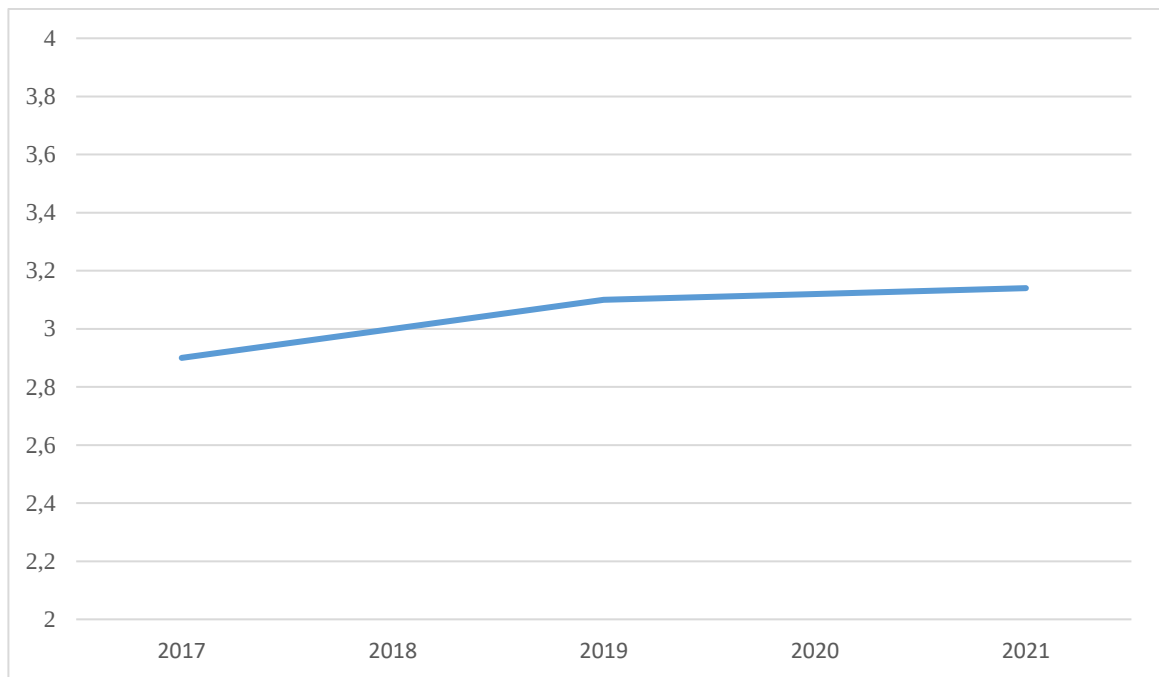


Рис. 2.6. Тенденція росту споживання солоних снеків в Україні в розрахунку на 1 особу на рік (сформовано на основі [35])

Отже, ми надали характеристику та проаналізували поточний стан і перспективи ринку солоних снеків України. Визначили ключові і другорядні сегменти в категорії солоних снеків. Встановили канали збуту та просування, а також особливості споживачів категорії солоних снеків. Визначили найбільш перспективний сегмент солоних снеків.

2.2 Аналіз цільових аудиторій та конкурентоспроможності продуктового портфелю снекових брендів компанії PepsiCo Ukraine

Об'єктом нашого дослідження є PepsiCo Ukraine, один із найбільших виробників солоних снеків в Україні та світі. PepsiCo Inc. є великою транснаціональною FMCG-компанією, із продуктивним портфелем що налічує кілька десятків брендів, 22 із яких бренди мають прибутковість у понад 1 мільярд доходів щорічно.

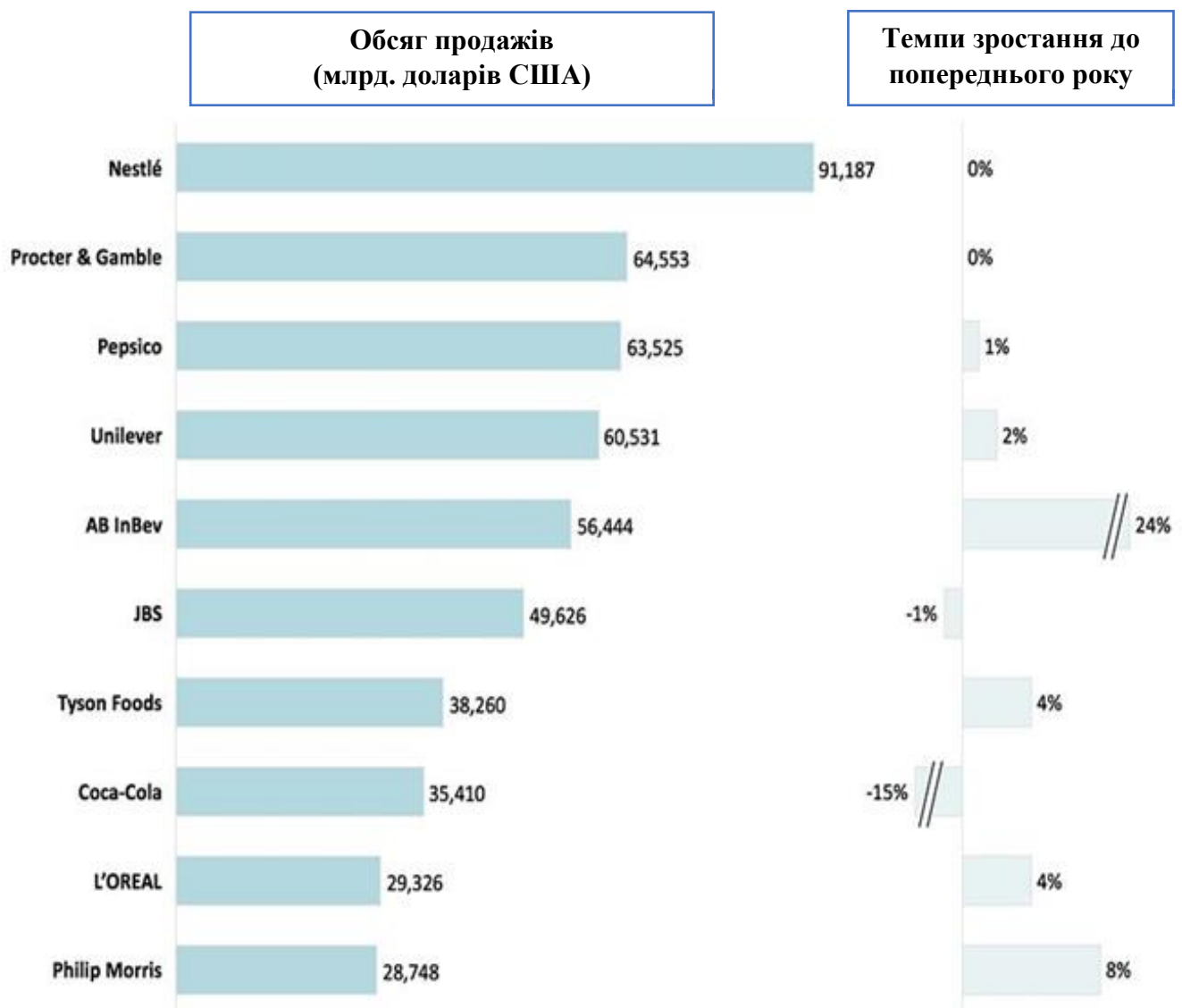


Рис. 2.7. Місце PepsiCo Inc. у рейтингу топ-10 FMCG-компаній світу [36]

Юридично в Україні PepsiCo складається із двох зареєстрованих компаній: ТОВ «Сандора» та ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» (рис. 2.7). Утім, у реальності це все

ж одна компанія, а наявність двох юридичних осіб технічна і впливає лише на процеси на кшталт працевлаштування, а не на маркетинг компанії чи формування портфелю брендів.

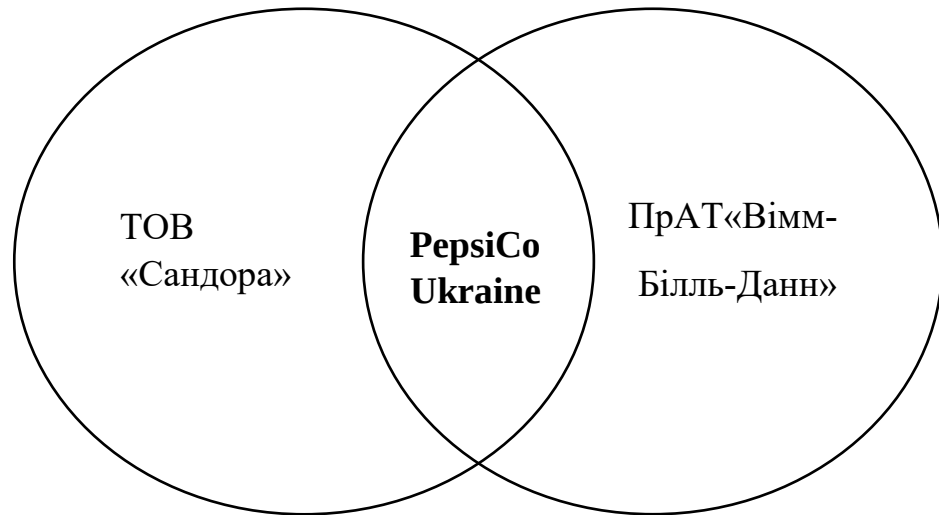


Рис. 2.8. Склад компанії PepsiCo Ukraine (сформовано автором)

PepsiCo Inc. створено в 1902 році під назвою The Pepsi-Cola Company. Тоді компанія займалася виробництвом і продажем солодкого газованого напою Pepsi. У 1965 році відбулося злиття з компанією Frito-Lay, що виробляла солоні снеки, що призвело до утворення PepsiCo у знайомому нам сьогодні вигляді. На український ринок PepsiCo вийшло у 2007 році із придбанням підприємства ТОВ «Сандора» – локального лідера з виробництва соків.

PepsiCo займається виробництвом та збутом готової до споживання харчової продукції: солодких газованих напоїв, соків, солоних снеків, молочної продукції, печива тощо. В Україні компанія представлена такими брендами як Sandora, Садочок, Сандорик (соки), Pepsi, 7UP, Mirinda (солодкі газовані напої), Lipton Ice Tea (холодний чай), Aqua Minerale (вода), Чудо, Слов'яночка, Машенька (молочна продукція), Агуша (дитяче харчування) та Lay's, Хрустем, Cheetos (солоні снеки).

Солоні снеки є одним із пріоритетних напрямків розвитку для компанії, оскільки ця категорія є високомаржинальною, має широку споживчу аудиторію та потенціал до росту в Україні. Так, снековий бренд PepsiCo, Lay's, є одним із

найвідоміших брендів картопляних чипсів у світі, другим за прибутковістю брендом компанії (після Pepsi) та лідером за часткою ринку у більш ніж 100 країнах світу, у тому числі – в Україні. І тому це категорія, яку компанія розвиває найбільше. Найновіший бренд у продуктовому портфелі PepsiCo – кукурудзяні екструдери Cheetos. Це відомий бренд у світі, який компанія вивела на ринок України лише на початку 2021 року, тим самим вкотре засвідчивши свою орієнтованість на розвиток категорії солоних снеків.

Звісно, такий сильний бекграунд у снековій категорії дозволяє PepsiCo займати провідні позиції на українському ринку. Так, PepsiCo є найбільшим виробником солоних снеків в Україні із часткою у 26%. Найближчим переслідувачем PepsiCo є компанія Snack Production (відома передусім завдяки культовому бренду сухариків Flint) – у неї 9% частки ринку. Також немало (10%) частки мають Private Label, але оскільки до Private Label відносяться усі власні бренди ритейлерів (наприклад, «Премія» у Сільпо), хибно буде стверджувати, що Private Label - це компанія. Це радше збірне поняття на позначення дешевих продуктів, виготовлених на замовлення торговельних мереж (таких як Сільпо, АТБ тощо).

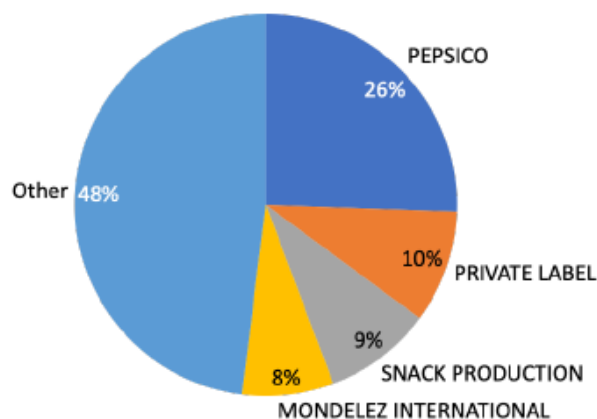


Рис. 2.9. Найбільші виробники солоних снеків України за часткою ринку у 2021 році [34]

Усі три бренди солоних снеків у брендовому портфелі PepsiCo – лідери ринків. При цьому, картопляні чипси Lay's є безапеляційними лідерами із 51% частки ринку, а бренд Cheetos зміг отримати 20% частки всього за рік

перебування на ринку. Дещо гірша ситуація із Хруsteam, який залишається в тіні Flint і не зміг посунути традиційного лідера за майже 10 років на ринку. З огляду на дії компанії, робимо висновок, що сухарики Хруsteam більше не є пріоритетним напрямом розвитку снекової категорії для PepsiCo. Компанія продовжить підтримувати бренд Хруsteam на рівні 26-30% частки ринку, утримуючи другу позицію, але змагатися із Flint бренд не може, тому що програє конкуренту як продуктово, так і комунікаційно – про це свідчать результати кількісних та якісних досліджень Ipsos, проведені на замовлення PepsiCo [37].

Таблиця 2.3

Бренди PepsiCo Ukraine у різних сегментах солоних снеків

(сформовано на основі [34])

Сегмент	Картопляні чипси	Сухарики	Екструдери
Бренд	Lay's	Хруsteam	Cheetos
Частка ринку	51%	26%	20%
Позиція на ринку	#1	#2	#1

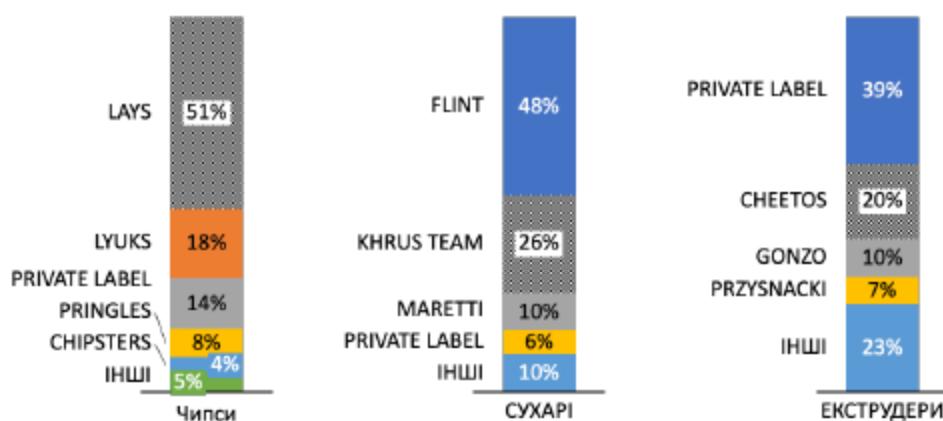


Рис. 2.10. Частки брендів солоних снеків у межах їхніх сегментів [34]

Продуктовий асортимент снекових брендів PepsiCo доволі широкий. Різноманіття стосується як форматів (розмірів упаковок), так і смаків.

Таблиця 2.3

Ключові SKU брендів солоних снєків PepsiCo Ukraine

(сформовано на основі [38; 39])

Формати та смаки		Lay's	Хрустteam	Cheetos
	S-формат	0,25	-	0,30 (0,35)
	Смаки	Бекон, Сметана та Зелень, Сир, Краб (усі – Lay's Core)	-	Сир, Біф-бургер.
	К-ть SKU	4	-	2
	М-формат	0,71 (0,62)	0,60 (0,70)	0,50 (0,55; 0,70)
	Смаки	Бекон, Сметана та Зелень, Сир, Краб, Зелена цибуля, Білі гриби зі сметаною, Рифлені Сметана та цибуля, Паприка (усі – Lay's Core); Курячі крильця (Lay's Maxx); Васабі (Lay's Strong).	Кальмар, Мисливські ковбаски (обидва – До пінного); Телятина в соусі Теріякі, Чотири сири, Сметана та зелень, Гриби в сметані, Буженина та французька гірчиця, Королівський краб (усі – Багет); Сметана, Стейк BBQ, Холодець з хроном (усі – Сухарики).	Сир, Біф-бургер, Солодка кукурудза, Кетчуп.
	К-ть SKU	10	11	4
	L-формат	0,133 (0,120; 0,125)	0,100 (0,110)	0,90 (0,120)
	Смаки	Сіль, Бекон, Сметана та Зелень, Сир, Краб, Зелена цибуля, Білі гриби зі сметаною, Рифлені Сметана та цибуля, Рифлені Лобстер, Паприка, Курка гриль (усі – Lay's Core); Чилі, Васабі (обидва – Lay's Strong); Курячі крильця, Сир та цибуля (Lay's Maxx); Трави та йогурт, Паприка, Лисички зі сметаною, Сіль (усі – Lay's Oven Baked).	Кальмар, Мисливські ковбаски (обидва – До пінного); Сметана та зелень, Королівський краб (обидва – Багет); Стейк BBQ, Лосось (обидва – Сухарики).	Сир, Біф-Бургер.
	К-ть SKU	20	6	2
	XL-формат	0,200	0,140 (0,150)	-
	Смаки	Краб, Сир, Рифлені Сметана та цибуля (усі – Lay's Core).	Сметана (Сухарики); Буженина та французька гірчиця (Багет).	-
	К-ть SKU	3	2	-
ВСЬОГО SKU		37	19	8

Продуктові портфелі снекових брендів PepsiCo є доволі великими і постійно оновлюється, чого вимагає ринок. Так, у 2019 році у брендів Lay's та Хрустteam було введено на ринок 13 NPD (нових SKU). У 2020 році ця кількість була ще більшою і сягнула 17 SKU у двох брендів, а у 2021 році PepsiCo випустили на ринок 15 нових SKU (8 SKU – запуск бренду Cheetos, і ще 7 – запуски новинок Lay's).

Деякі з цих SKU доповнюють портфель бренду, інші ж – виконують функцію ротації слабких SKU. Загалом ми бачимо, що щорічно близько 15-30% товарного асортименту снекових брендів PepsiCo Ukraine становлять новинки, що красномовно підтверджує фактор важливості регулярних NPD для успіху брендів солоних снеків на ринку.

Оскільки PepsiCo володіє значними ресурсами, снековим брендам компанії доступне повноцінне використання моделі ефективного просування новинок «B2B+B2C». Задля побудови дистрибуції, компанія залучає торгову команду:

- Менеджерів з продажу, які опікуються мережами ОТ (передусім НКА, ЛКА, мережі AFN та E-commerce);
- Торгових агентів, які займаються продажами в каналі ТТ;
- Дистриб'юторів (третьої сторони, яка займається дистрибуцією в регіонах).

З точки зору просування комунікаційної платформи брендів, PepsiCo застосує більшість наявних каналів:

- ТБ;
- Діджитал (Facebook, Instagram, YouTube);
- Інлюенсерів (Instagram, YouTube, TikTok);
- In-store.

Менше уваги компанія приділяє таким каналам як медіа та ООН-реклама, втім, ситуативно використовуються і ці інструменти в просуванні новинок категорії солоних снеків.

Комунікаційні платформи брендів Lay's Хрустteam та Cheetos формуються компанією PepsiCo на глобальному рівні та «спускаються» на локальний (у нашому випадку – український) ринок з головного та/або регіонального офісу компанії. Більшість креативів компанії так само виготовляються глобально, після чого проходять адаптацію під внутрішній ринок. Як наслідок, компанія має змогу зекономити на виготовленні маркетингових матеріалів, але водночас приймає ризик того, що вони не будуть досить влучними для кожного окремо взятого ринку через свою узагальненість на фоні диференціації культурних, політичних, економічних та релігійних просторів окремих країн. Тобто, у такому підході до формування комунікаційної платформи та комунікаційних (маркетингових) матеріалів є як переваги, так і недоліки.

Для того, щоб визначити стан і перспективи існуючих наразі снекових брендів PepsiCo Ukraine, побудовано матрицю БКГ. На основі даних про частки ринку брендів компанії та їхніх конкурентів (рис. 2.9), а також даних щодо росту ринку (рис. 2.3) розраховано матрицю БКГ, по якій ми бачимо, що бренди PepsiCo займають вигідні позиції на ринку. Lay's є безумовним лідером та межує між Дійною Коровою та Зіркою, що свідчить про те, що попри 51% ринку бренд продовжує рости. Cheetos, який усього за рік перебуванні у швидкозростаючому сегменті ринку снеків (екструдери) досягнув 20% частки ринку, є класичною Зіркою, в яку треба продовжувати інвестувати. А Хрустteam, єдиний слабкий гравець у портфелі снекових брендів PepsiCo Ukraine, застрягнув на межі Дійної Корови та Собаки, та все ж перформанс бренду в останні роки дає підстави стверджувати, що він хоч і буде найближчі кілька років приносити певний прибуток – все ж бренд неухильно рухається до Собак. Жодна попередня спроба підняти бренд не мала суттєвого успіху, тож компанії варто починати будувати плани щодо бренду на наступні 5 років:

- 1) лишати Хрустteam, витискаючи із бренду рештки і не інвестуючи;
- 2) зробити ще одну спробу підняти бренд на ринку, проінвестувавши в нього;

- 3) поступово вивести бренд із ринку, використавши відбудовану дистрибуцію бренду для посилення позиції на полицях своїх сильних брендів та інновацій.

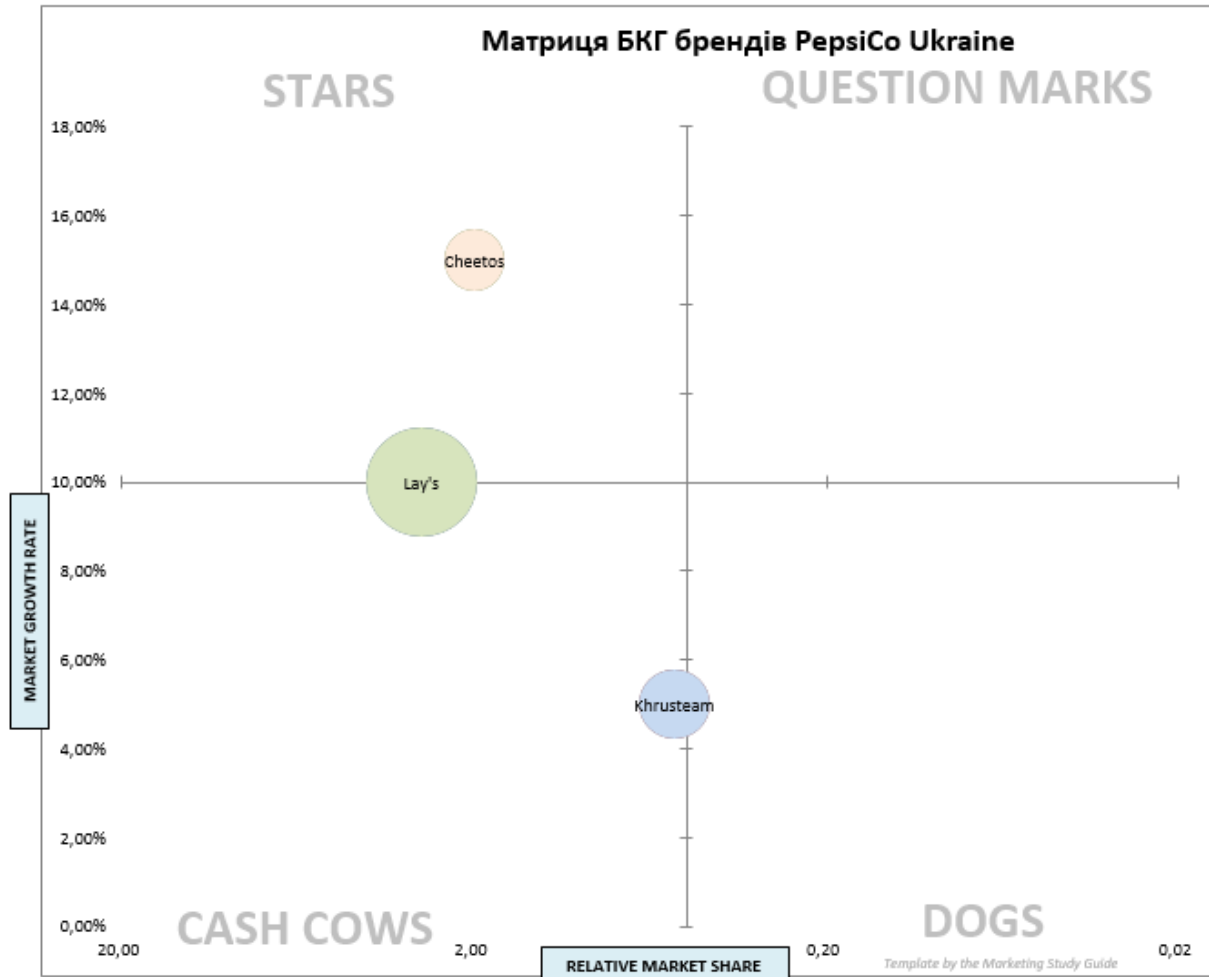


Рис. 2.11. Матриця БКГ брендів солоних снеків PepsiCo Ukraine
(сформовано на основі [33; 34])

З метою визначення за яким із наведених сценаріїв варто рухатися бренду Хруsteam, проведено аналіз конкурентоспроможності бренду та встановімо, які можливості має бренд на ринку в наявних умовах.

Таблиця 2.5

Розрахунок конкурентоспроможності бренду Хруsteam

(сформовано автором)

Критерії конкурентоспроможності	Хруsteam	Flint	Maretti
Сила бренду	6,8	9,2	4,8
Комунікаційна платформа	5,2	7,2	2,4
Медійна підтримка	8,0	7,8	1,4
Продукт	6,8	8,8	9,2
Асортимент	7,6	9,4	2,2
Дистрибуція	8,4	9,8	5,6

Для розрахунку конкурентоспроможності візьмемо 6 ключових критеріїв:

- Сила бренду – наскільки бренд знають та люблять споживачі (оцінка виставляється експертами на основі кількості та тональності згадок бренду в соцмережах);
- Комунікаційна платформа – наскільки зрозумілою, сучасною і відповідною до сприйняття бренду споживачами є комунікаційна платформа (оцінка виставляється експертами на основі проаналізованих комунікаційних платформ брендів);
- Медійна підтримка – як часто комунікаційна платформа бренду підтримується в основних каналах комунікації: ротаціями на ТБ та в діджиталі (оцінка виставляється експертами на основі даних компанії щодо медійної підтримки свого бренду та бренду конкурентів);
- Продукт – оцінка рівня якості продукту та відповідності вимогам ринку (оцінка виставляється експертами на основі тестів продукції та аналізів результатів споживчих досліджень щодо вказаних брендів);
- Асортимент – ширина та глибина продуктового портфелю брендів (оцінка виставляється експертами на основі аналізу асортиментів продуктів брендів);

- Дистрибуція – представленість продуктів бренду в торгових точках, у тому числі розташування на полицях торгових точок (оцінка виставляється експертами на основі аналізу даних компанії).

Для оцінки було запрошено 5 експертів, які керувалися власним досвідом у маркетингу та наданим їм даними для аналізу. Експерти виставляли оцінку від 0 до 10, після чого було виведено середньоарифметичні значення по кожному показнику. Повну таблицю із оцінками від експертів можна знайти у Додатках А, Б та В. Наведений у Табл. 2.5 підрахунок результатів оцінок конкурентоспроможності від експертів дозволяє побудувати Багатокутник конкурентоспроможності.

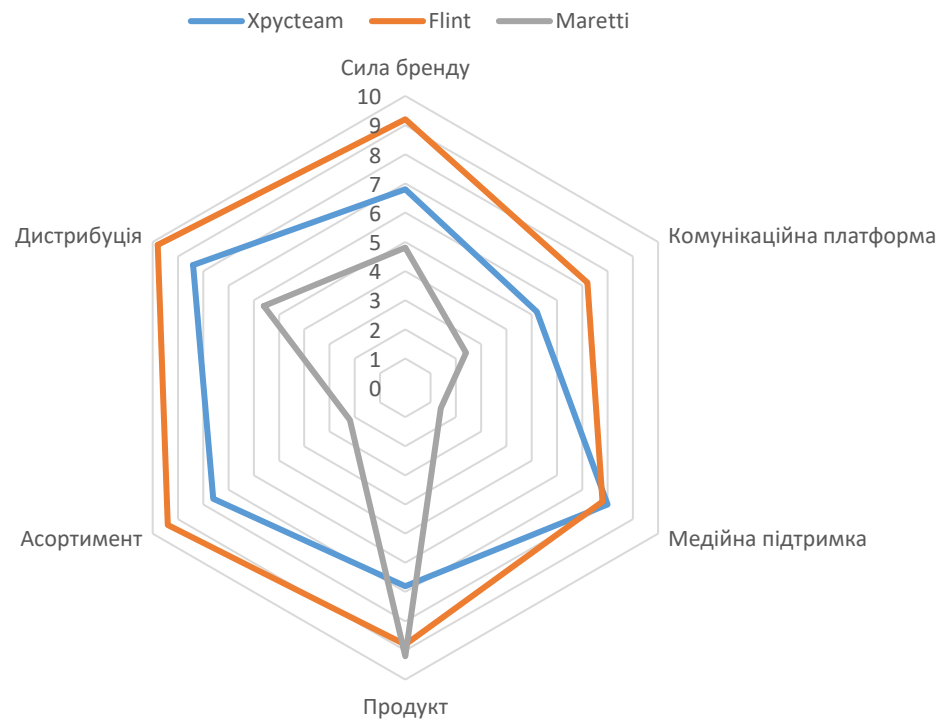


Рис. 2.12. Багатокутник конкурентоспроможності бренду Хрустteam
(сформовано автором)

З огляду на експертну оцінку конкурентоспроможності Хрустteam, найбільш зваженим рішенням є варіант №3, оскільки ми бачимо, що бренд програє своєму основному конкуренту за всіма критеріями. Враховуючи оцінку та відрив у частці ринку, немає підстав вважати, що ситуація може змінитися кардинально на користь Хрустteam. Попри досить значний рівень медійної

підтримки, який навіть трішки перевищує основного конкурента, Хруsteam не показує достатнього росту та не відбирає частку ринку Flint – причиною цього є передусім слабка комунікаційна платформа та недостатня сила бренду, а також особливості продукту, який менше відповідає запиту споживача: сухарики Flint твердіші і більше нагадують споживачам саме сухарики – запечений хліб, у той час як Хруsteam доволі повітряний, через що він сприймається споживачами гірше, адже менше нагадує хліб.

Саме тому, рішення за варіантом №3 – поступове виведення бренду із ринку – є раціональним рішенням. Адже підтримка бренду (передусім медійна) передбачає значні інвестиції, а перспективи бренду – слабкі. Виведення Хруsteam, зокрема, відкриє дорогу для інвестицій просування та побудови дистрибуції більш перспективних брендів Lay's та Cheetos, а також виведення на ринок іншого сильного снекового бренду. Наприклад, Doritos – бренду кукурудзяних чипсів, який також належить PepsiCo Inc. та є одним із лідерів у сегменті кукурудзяних чипсів в світі. На відміну від Хруsteam, він має сильнішу історію бренду, відомий українському споживачі із культурно-інформаційного простору США та Європи, має сильний продукт і відноситься до найбільш швидкозростаючого сегменту солоних снеків в Україні – сегменту, який досі не має жодного сильного гравця.

Отже, ми проаналізували портфель брендів категорії солоних снеків, що належать компанії PepsiCo Ukraine: Lay's Cheetos та Хруsteam. Визначили позицію брендів компанії на ринку. Охарактеризували канали B2B та B2C просування продуктів снекових брендів PepsiCo Ukraine. Побудували Матрицю БКГ брендів компанії та визначили їхні «ролі». Проаналізували конкурентоспроможність слабкої ланки у портфелі снекових брендів PepsiCo Ukraine – Хруsteam. Надали рекомендації щодо подальших маркетингових дій, спрямованих на Хруsteam.

2.3. Оцінка маркетингових стратегій виведення на ринок інноваційних продуктів снекової категорії компанії PepsiCo Ukraine (Cheetos)

Для того, щоб надати оцінку поточним підходам PepsiCo Ukraine до формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів, проаналізуємо один із останніх кейсів виведення компанією інновацій на український ринок, а саме – запуск бренду солоних снеків Cheetos у 2021 році. Зазначимо, що мета аналізу – передусім у тому, аби оцінити саме маркетингову стратегію виведення бренду Cheetos на ринок.

Продукт Cheetos уперше було створено під назвою Fritatos у 1948-му році в США Чарльзом Елмером Дуліном, який невдовзі об'єднався із творцем продукту картопляних чипсів Lay's. Вони створили компанію Frito-Lay, яка спеціалізувалася на виробництві і збуті снеків. Пізніше, 1965 році, Frito-Lay пройде процес злиття із The Pepsi-Cola Company, сформувавши таким чином знайому нам сьогодні PepsiCo Inc. Так бренд Cheetos потрапив до продуктового портфелю PepsiCo [40].

Продукт: У світі Cheetos має дуже широку лінійку продуктів і складається із багатьох саббрендів. Водночас, продукти всім саббрендів Cheetos об'єднує те, що це кукурудзяний снєк. Початковим (оригінальним) продуктом Cheetos є різновид кукурудзяних паличок – пухких, повітряних та хрустких шматочків, виготовлених із кукурудзяної маси за технологією екструзії. Саме цей оригінальний продукт Cheetos і було виведено на український ринок у 2021 році.

Позиціонування бренду: Бренд позиціонується як продукт для сімейного споживання, в оригіналі – family fun (досл. від англ. – «сімейні розваги»), таким чином основною ЦА бренду є сім'ї з дітьми, а ключовою ситуацією споживання – спільне споживання (шерінг) із сім'єю під час відпочинку.

Характер бренду (інтонація): грайливий, неслухняний – такий, що постійно штовхає на дурощі задля позитивних емоцій, веселощів, сміху.

Особливість бренду: Cheetos має дуже впізнаваного маскота (талісмана бренду) – гепарда на ім'я Честер. Честер зображується на усій продукції Cheetos та в більшості рекламних матеріалах бренду. За даними компанії, у багатьох країнах присутності Cheetos, маскот Честер є більш впізнаваним візуальним елементом серед ЦА, аніж логотип бренду (Додаток І).

Щоби дослідити анатомію бренду, окреслимо його brand-diamond. Структура brand-diamond наведена у першому розділі, Таблиця 1.3. Заповнимо структуру brand-diamond, проаналізувавши продукт та комунікаційну платформу бренду Cheetos.

Таблиця 2.6

Особливості просування бренду та продукту за принципом brand-diamond
(сформовано автором на основі [15])

Переваги бренду		Сутність (особливість) бренду	
Емоційні переваги	Раціональні переваги	Нематеріальні переваги	Присутність (як і де видно бренд)
Як бренд змушує почуватися Бренд «легітимізує» розваги та безтурботну грайливість – він її заохочує. Це дає змогу споживачам розслабитися і «подуріти» разом із продуктом Cheetos.	Функціональні: фізичні елементи (вага, смак, тактильність тощо) Кукурудзяні палички Cheetos є легкими, а тому при невеличкій вазі (30-120 гр), упаковка виглядає доволі великою і має достатньо продукту, щоби поділитися з друзями/сім'єю. Смак Cheetos насичений через велику кількість приправи. Після споживання Cheetos на руках залишається багато приправи, що бренд комунікує як свою перевагу.	Історія та репутація, яка стоїть за брендом Бренд відомий в усьому світі, передусім – завдяки глибокій інтеграції в поп-культуру США, яка є широко розповсюдженою у світі. Відсилки на Cheetos часто зустрічаються в кінематографі США, їх також роблять знаменитості.	Що бренд робить та/або говорить з маркетингової точки зору (позиціонування та просування) Бренд Cheetos говорить, що він створений для легітимізації веселощів. Ключовий меседж бренду: «бути грайливим і дуркувати можна і треба, а разом із Cheetos це робити ще простіше та веселіше».

Продовження табл. 2.6

<i>Що бренд говорить про його споживача</i> Репутація і позиціонування бренду свідчать про його споживача, що це молода і прогресивна людина, яка «кидає виклик надмірній серйозності».	<i>Процесуальні: зручність споживання</i> Споживати продукт зручно: зручна пачка, зручний розмір. Після продукту залишається багато приправи на пальцях, але бренд перетворив це у свою «фішку».	<i>Характер бренду</i> Грайливий, неслухняний – такий, що постійно штовхає на дурощі задля позитивних емоцій, веселощів, сміху.	<i>Який вигляд має бренд і де його можна зустріти (упаковка і дистрибуція)</i> Бренд «вбраний» у яскраві кольори: упаковки, рекламні матеріали. Ключовим кольором є помаранчевий, але разом із ним використовуються майже будь-які інші яскраві кольори. Дистрибуція бренду стандартна для снекового продукту: ОТ, ТТ, АФН, E-commerce
<i>Чи отримує споживач те за що платить</i> Бренд Cheetos має невисоку ціну відносно інших снеків. Розмір упаковки Cheetos рівноцінний розміру пачки картопляних чипсів, але ціна – менша приблизно у 2 рази. При цьому, Cheetos має високу додану вартість.		<i>Еволюція (перспективи) бренду</i> Бренд має широку лінійку продуктів у світі і є лідером свого сегменту снеків у багатьох країнах. Цей досвід можна використати в Україні, де бренд лише розвивається.	

Перш ніж розглянути маркетингову стратегію просування бренду Cheetos на українському ринку, проаналізуймо спершу процес запуску NPD у компанії PepsiCo Ukraine на прикладі все того ж Cheetos.

NPD (від англ. New Product Development – розробка нового продукту) – це процес запуску інновацій. Він включає в себе всі етапи підготовки та запуску бренду на ринок: починаючи з ідеї та планування (в т.ч. фінансового) – до потрапляння продукту в торгові точки і аналізу його перформансу на ринку.

Над процесом NPD працюють одразу декілька відділів у компанії:

- Маркетинг – ідея запуску та позиціонування бренду на українському ринку, аналіз конкурентного середовища, прогнозування індексу продажу з торгових точок, маркетинг-мікс;
- Фінанси – ціна продукту та його маржинальність, P&L проєкту;
- Продажі – підготовка списку АКБ (актуальної клієнтської бази) та планові дати лістингу продукту в торгові точки та торгові мережі;
- Трейд-маркетинг – маркетинг-підтримка продукту в торгових точках (передусім, POSM);
- DX (від англ. demand acceleration, у деяких компаніях – Категорійний менеджмент) – підготовка плану підтримки активностей у трейд-маркетингу та продажах;
- Виробництво – капасіті (обсяги виготовлення) та планові дати готовності поставки продукту.

Тепер, коли ми встановили ролі відділів у процесі NPD, розгляньмо послідовність самого процесу. У компанії PepsiCo Ukraine він розподіляється за так званими «гейтами» (від англ. Gate – ворота). Усього їх 6: G0-G5.

G0 – Окреслення ідеї;

G1 – Окреслення проєкту;

G2 – Розробка плану;

G3 – Розробка масштабування;

G4 – Перехід до реалізації;

G5 – Зворотний зв'язок та оцінка.

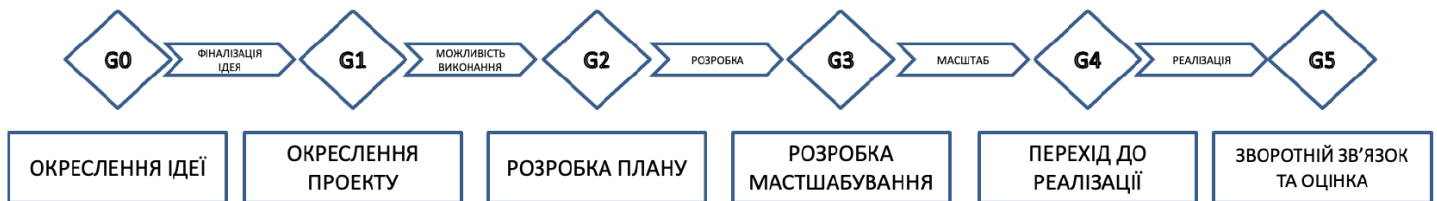


Рис. 2.13. Організаційний процес запуску NPD у компанії PepsiCo Ukraine [43]

Такий «гейтовий» процес характерний тим, що на будь-якому етапі запуску бренду він може бути зупинений. Кожен «гейт» передбачає узгодження плану дій із керівництвом компанії, а тому передбачається ретельне вивчення доцільності запланованого запуску для компанії. Як бачимо з рис. 2.13, проходження «гейтів» передбачає не лише маркетинговий план виведення інновації на ринок, а весь комплекс дій – включно із фінансовими розрахунками. У нашій роботі ми зосередимось саме на тих процесах планування та виведення бренду, які безпосередньо стосуються маркетингової стратегії, а тому будемо відштовхуватися не від процесу «гейтів», а від маркетинг-міксу 4Р.

Перш за все, встановімо тип інновації Cheetos для ринку України. За В. Прауде, виведення Cheetos на український ринок можна віднести до другого типу інновацій – новий продукт нового бренду для існуючого ринку [14]. Отже, маркетингова підтримка просування Cheetos на ринок має формуватися із розрахунком на те, що це – новий продукт нового бренду, втім – для існуючого вже ринку. Водночас, варто зазначити, що ринок (кукурудзяних солоних екструдерів) є вкрай нерозвиненим і його наближено можна вважати новим. Тож, хоча технічно Cheetos для України є інновацією другого типу за В. Прауде (новий продукт нового бренду для існуючого ринку), фактично ж маркетингова стратегія, застосована до нього, буде більш подібною до стратегії маркетингової підтримки інновації першого типу – цілком нового продукту для нового ринку.

Розгляньмо маркетинг-мікс маркетингової стратегії просування Cheetos за методом 4Р.

Product

Виробництво продукції відбувається у Туреччині, після чого він постачається до України. Відкриття лінії виробництва в Україні можливе, але потребує суттєвих інвестицій, тож на початковому (а отже, тестовому) етапі запуску бренду в цьому немає потреби. За умови комерційного успіху Cheetos на ринку України, відкриття нової лінії планувалося у Миколаївській області, на заводі PepsiCo Ukraine.

Упаковка продукту повністю адаптована під український ринок – маркетингова та технічна інформація по продукту на упаковці надрукована українською мовою.

Під час запуску бренду на ринок, було вирішено взяти 4 смаки та 8 SKU.

Таблиця 2.7

SKU бренду Cheetos під час запуску на ринок

(сформовано на основі [43])

Розмір (Формат)	Грами	Смак
S	30	Сир
	35	Біф-Бургер
M	50	Кетчуп
	55	Сир
	65	Солодка кукурудза
	70	Біф-бургер
L	90	Сир
	120	Біф-Бургер

Таким чином, Cheetos вийшов на ринок із 8 SKU у трьох форматах: S, M, L. Розміри упаковок у межах кожного формату – однакові, але вага упаковок –

різниться. Це зумовлено характером продукту (різною формою та типом екструзії).

Смак «Біф-Бургер» – формат продукту – «палички». Вони доволі щільні, а тому – важчі. Відповідно, треба більша кількість продукту, щоби заповнити упаковку. Тому упаковки зі смаком «Біф-Бургер» найважчі.

Смак «Сир» – продукт у формі кривих паличок. Він більш пухкий та легкий, тому для заповнення упаковки треба менше продукту.

Смак «Солодка кукурудза» – продукт у формі кульок, відносно легкий, але щільніше лежить в упаковці за рахунок своєї форми, тому потребує більшого наповнення за вагою, аніж «Сир».

Смак «Кетчуп» – форма «блискавки». Продукт легкий, як і «Сир», і за рахунок особливості форми займає в упаковці найбільше місця за найменшої ваги.

Price

Під час запуску на ринок, ціна продукту розподілялася за форматом:

S – 9 гривень;

M – 15 гривень;

L – 20 гривень.

Аналогічні упаковки (за розміром у сантиметрах) картопляних чипсів (найбільшого сегменту солоних снеків) на той час коштували ~15, ~25 та ~40 гривень відповідно, тож Cheetos виглядав як зважена альтернатива – аналогічний розмір пачки за ціну у 1,5-2 рази меншу.

Place

Для збуту бренд обрав усі класичні канали для категорії солоних снеків: ОТ, ТТ, АФН та Е-commerce. При цьому, акцент було зроблено саме на ОТ та ТТ, як двох каналах, що мають дають найбільшу частку ринку.

Таблиця 2.8

Канали дистрибуції бренду Cheetos

(сформовано автором на основі [43])

Канал	Мережі
OT (NKA)	Сільпо, Novus, АТБ, Фора, Ашан та ін.
OT (LKA)	Мегамаркет, Варус та ін.
ТТ	~30 000 торгових точок
AFH	АЗС (ОККО, WOG) та ін.
E-commerce	Rozetka, Zakaz.ua та ін.

Promotion

Комунікаційна платформат для запуску бренду на ринок була розроблена на основі бренд-позиціонування Cheetos у світі. Оскільки Cheetos подає себе, як продукт для розваг та грайливості (навіть пустощів), комунікаційна платформа звучить так: **Cheetos відкривається – гра починається.**

У цій комунікаційній платформі обіграно фізичні властивості упаковки Cheetos («відкривається») у комплексі із доданою вартістю характеру бренду («гра починається»). Таким чином, команда маркетингу прагнула поєднати у свідомості споживачів, що процес споживання Cheetos – нерозривно пов’язаний з грою та веселощами і не просто посилює, а створює цю саму гру.

Для візуального підкріплення цього повідомлення було обрано key visual (ключовий, опорний малюнок, що адаптовано використовується в різних рекламних матеріалах), на якому зображено:

- 4 упаковки Cheetos (усі смаки, з якими бренд вийшов на ринок);
- Повідомлення «**Cheetos відкривається – гра починається**»;
- Напис «Зустрічай в Україні», який водночас свідчить про те, що це новинка для нашого ринку і те, що це бренд уже існує на інших ринках;
- Грайливого Честера (маскота бренду), який підкріплює тезу про «гру».

Окрім key visual, розкладеного в подальшому на різні матеріали (передусім, POSM та банери для діджиталу), із рекламних матеріалів було підготовлено рекламний 20-секундний відеоролик для ротації на ТБ та у Діджитал [41]. Сюжет та візуальний ряд відеоролику покликаний підтримати ключове повідомлення комунікаційної платформи «Cheetos відкривається – гра починається» в – глядач бачить грайливого маскота Честера, який разом зі звичайною сім'єю людей (мама, тато, донька та син) «готують» Cheetos у себе вдома на спеціальному обладнанні. Сюжетна частина ролику закінчується «вибухом» Cheetos, який нагадує феєрверк, що викликає у сім'ї емоції веселощів – таким чином бренд поєднує гру та радість зі споживанням свого продукту. Фінал ролику – це пекшот (кадр з пачками), якому передують перелік смаків Cheetos із зображеннями шматочків продукту.

Обидва ключові матеріали (key visual та відеоролик) були запозичені із інших ринків та адаптовані під український. Тобто, ролик, що ми бачимо – був знятий для споживачів у інших країнах за кілька років до того, а під час запуску в Україні – його просто озвучили потрібною звуковою доріжкою та зробили відповідно компоновку кадрів. Це дозволило зекономити на виробництві рекламних матеріалів та спростити процес узгодження ролику із глобальним офісом, але, безумовно, негативно вплинуло на рівень адаптації ролику до локального ринку.

Просування Cheetos охопило усі традиційні канали маркетингу для категорії солоних снєків в Україні:

- **ТБ**

На ТБ відбувалася ротація 20-секундного ролику в період квітень-червень;

- **Діджитал та Інфлюенсери**

Паралельно до ротації на ТБ, відбувалася ротація ролику в Діджитал. Окрім ролику, у Діджитал відбувалося просування через банерку рекламну (на

основі key visual), а також через інфлюенсерів (челенджі у ТікТок та Instagram);

- **In-store**

Вагомої підтримки бренд зазнав у точках продажу. На POS-матеріалах, а також на побудові дистрибуції, бренд робив особливий акцент. Це пояснюється тим, що запуск бренду був проінвестований стримано з точки зору фінансів. В умовах відсутності значного бюджету на великі ТБ- та Діджитал-кампанії, бренд зосередився на підтримці продукту в точках – і не помилився. Яскраві упаковки бренду, доступна ціна, світове ім'я бренду та помітні POSM – дали змогу підняти бренд на 1-ше місце в сегменті екструдерів солоних снєків на ринку.

Таблиця 2.9

Перелік POS-матеріалів на підтримку запуску Cheetos [43]

POSM	Канал	К-ть
Постер А2	ТТ	6000
Постер А3	ТТ	4500
Стоппер	ТТ	3000
Підложка	ТТ	8000
Воблер	ТТ	3000
Підцінник	ТТ	120000
Брендування	ТТ	4000
ДМП	ОТ	165
Знак на двері	ТТ	3000
Блокноти	ТТ	10000
Наклейки	ТТ	8500
Формовки для кіосків	ТТ	1500

• Медіа

Найменш характерним каналом просування снекових брендів в Україні є традиційні ЗМІ. Враховуючи масовість продукту, а також його невисоку ціну, бренди зазвичай оминають роботи зі ЗМІ, яка дає більше переваг у точковій комунікації з вузькою аудиторією. Втім, враховуючи особливість запуску Cheetos, а саме те, що Cheetos – це бренд зі світовим ім'ям, було розміщено декілька платних пресрелізів на онлайн-платформах: bit.ua, sostav.ua.

Таблиця 2.10

Календар маркетингової підтримки Cheetos у 2021 році [43]

2021	Січ	Лют	Бер	Кві	Тра	Чер	Лип	Сер	Вер	Жов	Лис	Гру
ТБ				Ролик 20с								
Діджитал				Інфлюенсери: Instagram & TikTok Реклама: - Банерна - Ролик 20с					Інфлюенсери: Instagram & TikTok			
ТТ		POSM, ДМП			POSM, ДМП				POSM, відбудова асортименту			
ОТ					Встановлення ДМП та дегустації							

Попри те, що медійна підтримка Cheetos та підтримка побудови дистрибуції під час запуску бренду на ринок були достатньо сильними (розуміємо, що сильніша медійна підтримка передбачала би більші маркетингові інвестиції, чого не може собі дозволити бренд, який поки що не заробляє), саме комунікаційна платформа Cheetos виявилася найслабшою ланкою під час запуску інновації. Cheetos за рік посів перше місце у сегменті екструдерів із часткою 20%, але розуміємо, що сам по собі сегмент є не дуже великим. Тож, для ефективного отримання прибутків, Cheetos має не лише забезпечити собі лідерство у сегменті, а і розвивати сегмент в цілому, як його єдиний сильний гравець. Для цього продукт зобов'язаний отримати сильну додану вартість, що є прямою задачею комунікаційної платформи.

Таблиця 2.11

Аналіз потенціалу віральності комунікаційної платформи бренду Cheetos в Україні (сформовано автором на основі [17])

Чинник	Пояснення за Й. Бергером	Чи присутнє у Cheetos?	У чому проявляється?
Соціальна валюта	Ми поширюємо те, що позитивно впливає на наш імідж	Так	Cheetos – бренд зі світовим ім'ям. Деякі споживачі чекали його вихід на український ринок давно. Свідчення тому – багато магазинів (зокрема, Rozetka) продавали Cheetos, привезений із-за кордону самостійно іще задовго до запуску бренду на ринок. Поява Cheetos в Україні – це подія, тож інформація про це мала певну соціальну валюту у перші місяці після запуску. Втім, цей елемент працював би на користь Cheetos незалежно від того, яку комунікаційну платформу обрав би бренд.
Тригери	Що в голові, те й на язиці	Ні	«Cheetos відкривається – гра починається» мав на меті створити тригер на згадку Cheetos в процесі гри. Якщо споживач «грає» (веселиться, розважається) – він згадує про Cheetos, як невід'ємну складову цієї самої «гри». Втім, така фраза є занадто загальною і її можна підставити фактично під будь-який інший бренд та продукт, тому цей тригер слабкий і не грає на користь Cheetos. Єдиний потужний тригер Cheetos – це маскот Честер (гепард), але у повсякденному житті споживачі в Україні надто рідко (майже ніколи) не зіштовхуються з гепардом, який міг би нагадати (стригерити) про Cheetos.
Емоція	Переймаємося тож поділяємо	Ні	Увесь креатив (відеоролик, банерна реклама та POSM) є доволі загальними та проситими. Вони не чіпляють увагу по-особливому і, відповідно, не викликають сильних емоцій.
Суспільство	Створене показати, створене зростати	Так	Cheetos в Україні отримав яскраві упаковки (жовтий, червоний, фіолетовий, помаранчевий) із зображеннями грайливого гепарда Честера на них. Усі вони помітні та привабливі, тож під час споживання у людних місцях споживачі промотують Cheetos.
Практична цінність	Новини для використання	Ні	Комунікаційна платформа позбавлена будь-якої практичної цінності – вся комунікація є суто рекламною і не несе споживачу корисної інформації.
Історії	Інформація мандрує під виглядом пустослів'я	Ні	Комунікація Cheetos, навіть попри наявність маскота Честера, є безособовою і не відрізняється за подачею від інших маркетингових комунікацій снекових брендів. Історії у ній відсутні.

У першому розділі ми розглянули елементи успіху комунікаційної платформи брендів (продуктів) за теорією Й. Бергера. Проаналізуємо, яким із зазначених критеріїв відповідала комунікаційна платформа Cheetos, а яким – ні.

Таким чином, із 6 елементів успішності (вірального потенціалу) комунікаційної платформи, Cheetos набув лише 2. При цьому, можемо стверджувати, що у довгостроковій перспективі може працювати лише один із елементів – Суспільство, – позаяк Соціальна валюта Cheetos полягала суто у факті появи бренду на українському ринку, а отже дуже швидко втрачала свій вплив, адже інформація про вихід бренд на ринок швидкою перестає бути новиною – споживачі дізнаються про це по телебаченню, в соцмережах, у супермаркетах.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз маркетингової стратегії просування інноваційного продукту бренду Cheetos (сформовано автором на основі Додатку Г)

Сильні сторони		Можливості	
Значна підтримка у побудові дистрибуції	30	Широкий асортимент Cheetos за кордоном, який можна вивести на український ринок	34
Якісна упаковка: яскраві кольори, помітний маскот, великий розмір	19	Наявність великої к-ті готових рекламних матеріалів, які можна адаптувати під ринок	24
Цінова доступність	21	Використання сили брендів Lay's та Pepsi для просування Cheetos	20
Велика кількість POSM та ДМП	24	Побудова культури «пустування» разом із Cheetos через поп-культуру	36
Слабкі сторони		Загрози	
Загальний ролик – слабо адаптований для локального ринку	28	Поява другого сильного гравця у сегменті (наприклад, від Snack Production)	24
Малопомітна активація в Діджитал та з Інфлюенсерами	29	Невідповідність комунікаційної платформи соціокультурному середовищу України	24
Комунікаційна платформа «Cheetos відкривається – гра починається» звучить недостатньо чітко без додаткових пояснень та має слабкий віральний потенціал	35	Відмова великих мереж проводити лістинг продуктів Cheetos на користь іншим товарам	23
Слабкий key visual – не чіпляє увагу і за дизайном може підійти будь-якому іншому бренду (немає індивідуалізації матеріалу)	28	Провал бренду Cheetos на ринку	29

Ми охарактеризували ключові аспекти маркетингової стратегії просування інноваційного продукту Cheetos на ринок. Для того аби проаналізувати якість

цієї маркетингової стратегії, скористаємось методом SWOT-аналізу та проведемо оцінку реалізованих кампаній (Додаток Г).

Як бачимо за результатами SWOT-аналізу, найсильнішою стороною у запуску Cheetos була підтримка побудови дистрибуції. Водночас, комунікаційна платформа виявилася найслабшою стороною, що може безпосередньо призвести до провалу бренду на ринку та/або появу нового сильного гравця у сегменті екструдерів, який стане драйвером сегменту замість Cheetos. Якщо розглядати запуск Cheetos крізь призму моделі «B2B+B2C», ми бачимо, що бренд має успіх у просуванні B2B (дистрибуція), але побудував слабку B2C комунікацію з кінцевим споживачем. В умовах факточної відсутності конкуренції (жоден інший бренд екструдерів на ринку не має ані медійної підтримки, ані сильної мережі дистрибуції) Cheetos вдалося стати лідером сегменту із часткою у 20% за рік перебування на ринку. Втім, ризики, що Cheetos витіснять з ринку за умови, якщо бренд не посилить свою комунікаційну платформу, залишаються високими. Водночас, слабка комунікаційна платформа означатиме для Cheetos також повільний розвиток сегменту екструдерів у цілому, що негативно впливатиме на продажі у натуральних одиницях (а отже, у кілограмах та гривнях за умови збереження ціни).

Отже, ми проаналізували маркетингову стратегію просування інновації (нового бренду) на ринок України на прикладі солоних снєків Cheetos. Визначили канали та способи просування бренду. Проаналізували маркетинг-мікс стратегії просування. Встановили потенціал віральності комунікаційної платформи бренду. Визначили слабкі та сильні сторони маркетингової стратегії просування інноваційного бренду Cheetos.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі досліджено та проаналізовано формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринок снєкової категорії компанією PepsiCo Ukraine на прикладі бренду Cheetos.

1. Надано характеристику та проаналізовано поточний стан і перспективи ринку солоних снеків України. Визначено ключові і другорядні сегменти в категорії солоних снеків у Табл. 2.1. Встановлено канали збуту та просування, а також особливості споживачів категорії солоних снеків. Визначено, що кукурудзяні чипси є найбільш перспективним сегментом солоних снеків.

2. Проаналізовано портфель брендів категорії солоних снеків, що належать компанії PepsiCo Ukraine: Lay's, Cheetos та Хруsteam. Визначено позицію брендів компанії на ринку. Охарактеризовано канали B2B та B2C просування продуктів снекових брендів PepsiCo Ukraine. При аналізі конкурентоспроможності та побудові Матриці БКГ портфеля снекових брендів PepsiCo Ukraine визначено, що бренд Хруsteam є його слабкою ланкою. Надано рекомендації щодо подальших маркетингових дій, спрямованих на Хруsteam.

3. При аналізі маркетингової стратегії просування інновації (нового бренду) солоних снеків Cheetos встановлено, що комунікаційна платформа бренду виявилася слабкою. Визначено канали та способи просування бренду. Проаналізовано маркетинг-мікс стратегії просування. Встановлено потенціал віральності комунікаційної платформи бренду. Визначено чинники маркетингової стратегії просування інноваційного бренду Cheetos, які можуть бути покращеними, а саме: комунікаційна платформа та креативні матеріали.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ НА РИНОК ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ СНЕКОВОЇ КАТЕГОРІЇ ДЛЯ КОМПАНІЇ PEPSICO UKRAINE

3.1. Розробка маркетингової стратегії просування на ринок інноваційних продуктів снекової категорії для компанії PepsiCo Ukraine

У попередніх розділах ми дослідили поняття маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів, окреслили сьогоdnішній ринок снеків України, дослідили портфель снекових брендів PepsiCo Ukraine та позиції окремих брендів цієї компанії на ринку, вивчили маркетингову стратегію запуску інновацій на прикладі бренду Cheetos, а також визначили сегменти категорії снеків із найбільшим потенціалом. Опрацьована інформація дозволяє нам розробити та запропонувати власну стратегію просування інноваційних продуктів на ринок, яка буде більш ефективною за розглянутий аналог стратегії, який уже працює в компанії.

Оскільки ми розглядаємо саме категорію солоних снеків, буде доцільно обрати для розробки стратегії саме снековий бренд. У другому розділі ми проаналізували, які сегменти у категорії солоних снеків є найбільш перспективними. Найбільший CAGR (17%) серед усіх сегментів мали саме кукурудзяні чипси. Наразі це малий сегмент, в якому (аналогічно до випадку із сегментом екструдерів до виходу на ринок Cheetos) немає жодного сильного гравця, який може забезпечити належну дистрибуцію та медійну підтримку. Водночас, PepsiCo Inc. має у своєму портфелі сильний бренд кукурудзяних чипсів, який є лідером на багатьох ринках світу (зокрема, США). Тож, для побудови авторської стратегії просування на ринок інноваційного продукту оберемо саме його – бренд PepsiCo Inc. під назвою Doritos.

Doritos (від іспанської – «позолочений») – це американський бренд солоних снеків. Суть продукту бренду – це так звані чипси з тортильї, тонких та

хрустких коржів із борошна кукурудзи. Подібна їжа популярна в Мексиці, звідки і прийшла до американської культури, саме тому у назві бренду обрано іспанську мову. Бренд засновано у 1964 році компанією Frito-Lay, яка пізніше стала частиною PepsiCo Inc.

Початково продукт Doritos не мав приправи – це були просто кукурудзяні чипси. Їх можна було споживати, скажімо, із соусами. Перші смаки почали з'являтися у 1966-1972 рр. Тоді у Doritos вийшли SKU зі смаками «Toasted Corn», «Тасо» та «Nacho Cheese». У США та світі Doritos відомі, зокрема, своїми рекламними кампаніями – ролики та інші комунікаційні матеріали Doritos часто різкі, сміливі та емоційні [45].

Сам бренд у своєму маніфесті говорить про себе, що Doritos – це не просто чипси. Це «енергія для вибуху». Бренд стверджує, що його смаки розпалюють пригоди та надихають на дії. «З кожним хрустом, ми прагнемо переосмислити культуру та підтримати тих, хто має сміливість бути собою» [46]. Маніфест бренду гучно і влучно говорить про позиціонування Doritos – це сміливий, різкий, в міру брутальний бренд, кидає виклики, спонукає до активних дій, заряджає енергією. За теорією К. Юнга, Doritos однозначно є брендом-бунтівником. Ми бачимо це за наступними показниками:

- Бренд відноситься до середньої цінової категорії (це не дешевий снєк, але абсолютно доступний для будь-якого споживача із середнім та більше доходом;
- Товар для багатьох ринків стає доволі революційним: наприклад, в Україні традиційно в якості снєків споживають сухарі, картопляні чипси та горіхи; кукурудзяні чипси – це щось абсолютно нове для більшості споживачів;
- Бренд прямо підкреслює незалежність та нестандартне мислення, комунікуючи це напряду в своєму маніфесті: «ми прагнемо переосмислити культуру та підтримати тих, хто має сміливість бути собою»;
- Рекламна комунікація є досить агресивною та націлена на підлітків та молодь, любителів неформального стилю та екстрималів [47].

Doritos вдало грає на цій території комунікації та є одним із найуспішніших прикладів бренду-бунтівника в поп-культурі. Він знаходить своє відображення, наприклад, у безлічі фільмів та серіалів, куди органічно вписується навіть попри product placement (від англ. – «розміщення продукту», означає нативну рекламну інтеграцію бренда в кінематографі або блогінгу). Зокрема, комунікація Doritos з року в рік має успіх на Super Bowl – фіналі Національної Футбольної Ліги США, який є неофіційним святом у США та однією з найбільш медійних подій року. Так, у 2022 році Super Bowl подивилися 208 мільйонів глядачів [48]. При цьому, хвилина ефірного рекламного часу на Super Bowl є вкрай дорогою. У 2022 році розміщення 30-секундного ролику на події коштувало 6,5 млн доларів США [49]. Враховуючи таку високу ціну за розміщення, рекламні ролики на Super Bowl мають здебільшого репутаційний характер і покликані дати споживачам шоу, щоби запам'ятатися їм. Super Bowl – це чудова нагода для брендів заявити про себе та відбудувати своє позиціонування. Тому ролики, які готують бренди на цю подію, більше нагадують короткометражні фільми, аніж звичайну рекламу.

Бунтівна комунікація Doritos дозволяє бренду комунікувати на таких платформах як Super Bowl із високою ефективністю. Так, у зв'язку з тим, що бренд уже почав асоціюватися у споживачів із Super Bowl через частоту комунікацію на цій платформі, у 2020 році продажі Doritos онлайн у США виросли на 37% у тиждень, що передував Super Bowl 2020, який відбувся 3 лютого [50].

Меседжі бренду та його «бунтівне» позиціонування і архетип знаходять свій відгук не лише у агресивній комунікації, а і у візуальному оформленні продукту та айдентики Doritos (Додатки Є, Ж, З). Жорсткі, місцями агресивні кольори бренду (чорний, золотавий, насичено-тмяночервоний та ін.), гострі кути в логотипі, грубий шрифт – уся візуальна айдентика Doritos влучно підкреслює його характер. Таким чином комунікаційна платформа бренду, від інтонації бренду до візуальної айдентики, цілком і повністю працюють на створення і посилення бунтівного іміджу бренду.

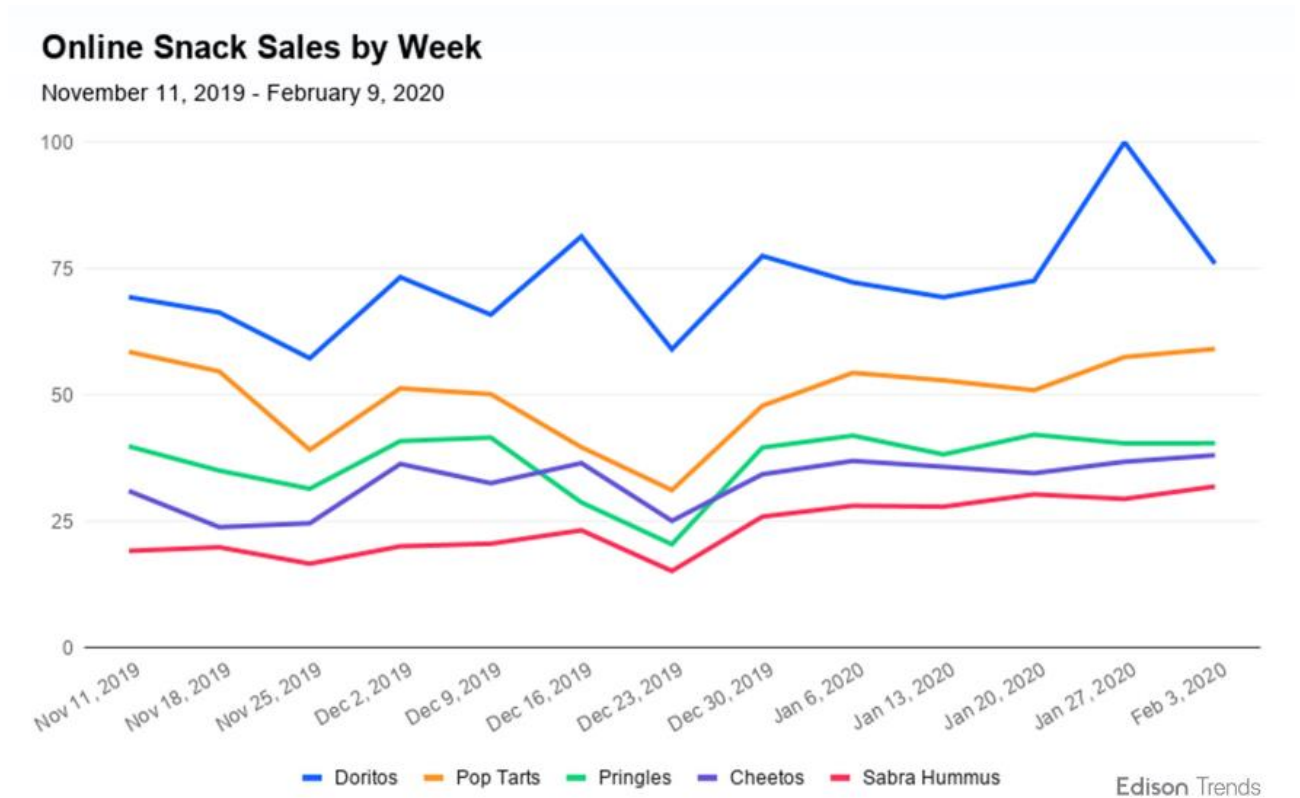


Рис. 3.1. Зростання продажів Doritos у тижні перед Super Bowl [50]

Проаналізувавши продукт та бренд Doritos, оцінімо його перспективи на українському ринку солоних снеків та запропонуємо Doritos маркетингову стратегію просування на ринок України.

У попередньому розділі ми визначили, що сегмент кукурудзяних снеків є найбільш перспективним серед категорії солоних снеків в Україні. Наразі у ньому представлено кілька гравців (табл 2.1), а саме такі бренди: El Sabor, Zanyu, Panchos, Chio.

З точки зору сили бренду та маркетингових можливостей, жоден із вказаних брендів не може вважатися сильним через недостатню дистрибуцію та відсутність медійної підтримки. Слабкість цих брендів вказує і на те, що попри ріст сегменту, його частка відносно всіх солоних снеків досі залишається вкрай низькою близько 1% (рис 2.4).

Бренд Dotiros може дати сегменту кукурудзяних чипсів саме того поштовху, якого він потребує для зміцнення позицій на ринку, за рахунок медійних бюджетів PepsiCo Ukraine та побудованої мережі дистрибуції.

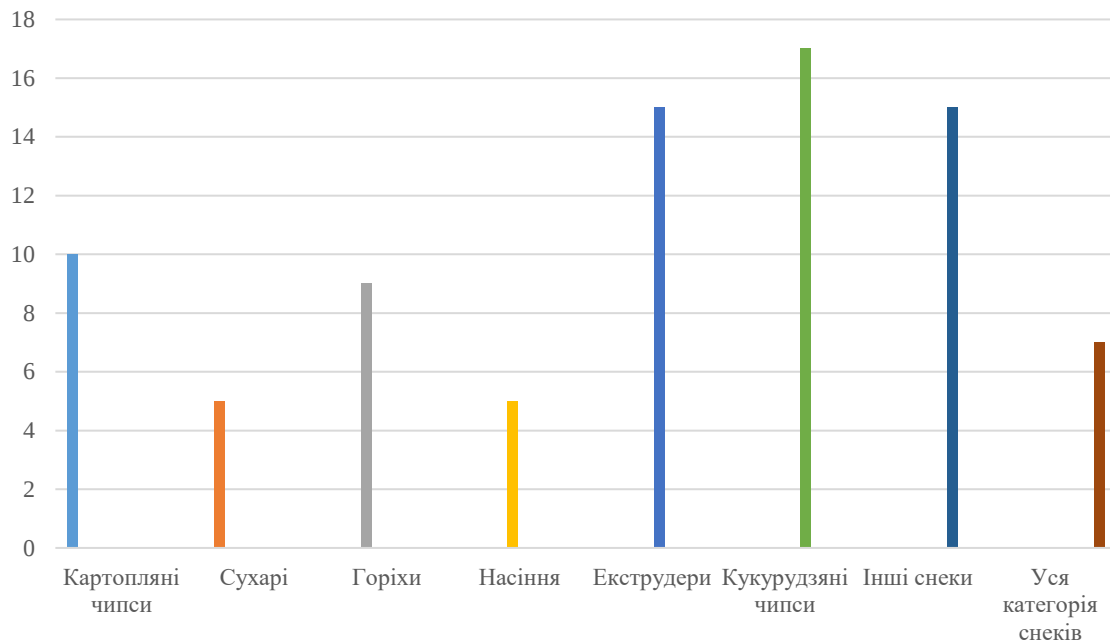


Рис. 3.2. Показники CAGR різних сегментів категорії солоних снеків
(сформовано на основі [34])

Для найбільш ефективного запуску бренду Doritos, пропонуємо провести його ротацію на слабкий бренд Хрустем, який, як було встановлено у другому розділі, має дуже слабкі перспективи подальшого розвитку.

Ротація у масштабах брендів (Doritos замість Хрустем) дозволить PepsiCo Ukraine здобути суттєву перевагу:

- Вивільнити ресурси для інвестиції у підтримку Doritos;
- Зосередити маркетингові зусилля та зусилля інших команд (у тому числі Продажів) на перспективному бренду Doritos;
- Дати потужний поштовх сегменту кукурудзяних чипсів і одразу закріпитися як безапеляційний лідер, натомість відмовившись від безперспективного змагання із брендом Flint у категорії сухарів;
- Використати існуючу дистрибуцію Хрустем для швидшої побудови дистрибуції Doritos.

Такий крок може бути ризикованим, але у комплексі з рішенням вивести з ринку бренд Хрустем він дасть змогу зробити запуск Doritos найбільш ефективним.

Наразі ринок кукурудзяних чипсів дуже обмежений. Найбільш помітними брендами є El Sabor, Zanуy та Chіo. Продукт цих брендів можна знайти у таких мережах як Novus, Мегамаркет, Fozzy, Фора та деяких інших.

Цінова політика кукурудзяних чипсів відносно картопляних є нижчою, за винятку дорогого бренду Chіo. Так, коефіцієнт ціни ритейлерів на продукт кукурудзяних чипсів відносно картопляних коливається у межах 0,66-0,86, окрім бренду Chіo із коефіцієнтом 2,06. Оцінка проводиться відносно SKU бренду картопляних чипсів Lay's за розміром (форматом) упаковки, а не за вагою.

Таблиця 3.1

Цінова політика конкурентів Doritos [38; 39]

Бренд	Вага та формат	Ціна	Ціновий коефіцієнт відносно картопляних чипсів Lay's
El Sabor	100 гр (L)	29,99 грн	0,66
	225 гр (XL)	59,99 грн	0,86
Zanуy	200 гр (XL)	45,99 грн	0,70
Chіo	125 гр (L)	92,99 грн	2,06

Канали збуту кукурудзяних чипсів в Україні наразі дуже обмежені. У багатьох національних мережах організованої торгівлі (ОТ НКА) продукт відсутній, або представлений лише одним брендом. При цьому, на полиці продукт розташовується не вигідно – золоту полицю зазвичай займають картопляні чипси та сухарі. При цьому торгівля тортільями (кукурудзяними чипсами) у каналі ТТ майже відсутня.

Відсутнє у сегменті також і рекламне просування: наявні бренди не використовують ТБ, Діджитал та In-store рекламу.

Проаналізувавши ринок солоних снеків у цілому, та окресливши сегмент кукурудзяних чипсів зокрема, окреслимо маркетинг-мікс для запуску бренду Doritos на український ринок та деталізуємо кожен із його структурних елементів: Product, Price, Place, Promotion.

Таблиця 3.2

Маркетинг-мікс для запуску бренду Doritos на український ринок

(сформовано автором)

Product Кукурудзяні чипси (тортильї) у формі трикутників із різними солоними приправами. Формати: 3 Смаки: 4 SKU: 8 S-формат (30 гр): Nacho (Сир), Тасо (Паприка). М-формат (70 гр): Hot Corn (Перець Чилі), Nacho (Сир), Тасо (Паприка), BBQ (Соус Барбекю). L-формат (120 гр): Nacho (Сир), Тасо (Паприка).	Price Ціну продажу B2B (компанія – ритейлерам) варто встановити за наявності інформації щодо вартості виробництва та логістики. Рекомендована ціна ритейлу (роздрібної торгівлі) побудована на основі аналізу цін у категорії (передусім, вартості картопляних чипсів). S-формат (30 гр): 16,99 грн М-формат (70 гр): 24,99 грн L-формат (120 гр): 39,99 грн
Place ОТ (NKA): Сільпо, Novus, Фора, Ашан, Метро, АТБ, Еко-маркет ОТ (LKA): Мегамаркет, Варус та ін. ТТ: 30,000 торгових точок E-commerce: Rozetka, Zakaz.ua АФН: ОККО, WOG (АЗС); Мультиплекс, Планета Кіно (кінотеатри); Епіцентр.	Promotion В основу кампанії запуску має лягти потужна комунікаційна платформа, підкріплена сильними креативами (відеоролик та key visual), які будуть просуватися через такі канали: • ТБ • Діджитал • Інфлюенсери • ООН • In-store

Product: Для ефективного запуску бренду на ринок, пропонуємо взяти 4 смаки, у трьох форматах, що складуть разом 8 SKU. Такий розподіл пояснюється орієнтованістю на ринок. Передусім, у споживача ринку солоних снеків є запит на формати S, M та L. Водночас, враховуючи, що кукурудзяні снеки відносяться до цінового сегменту середній+ (аналогічно до картопляних чипсів), важливо для

побудови першого проби продукту надати споживачам маленькі, дешевші формати (S-формат вагою 30 гр).

Обрані смаки є найбільш класичними смаками Doritos на ринках світу, зокрема – у наближених до України ринках Європи, передусім – Польщі. Потенціал розширення смакової та загалом продуктової лінійки бренду залишається великим, але запуск на ринок передбачає обмежену кількість SKU, яка дозволить побудувати ефективну дистрибуцію та надати належну комунікаційну підтримку.

Price: Вказана ціна запропонована так само на основі розрахунків цін брендів картопляних чипсів, передусім – Lay's. Встановлена ціна на кукурудзяні чипси Doritos є на 10-20% нижчою від картопляних чипсів, що важливо під час запуску для побудови першої проби споживачами. У подальшому, ціновий діапазон Doritos має бути відкалібрований відповідно до ціни картопляних чипсів Lay's. Водночас варто розуміти, що фінальна ціна встановлюється на основі розрахунків маржинальності та планового P&L (від англ. profit and loss – «прибутки та витрати») проєкту запуску Doritos.

Place: Аналогічно до інших снекових сегментів, дистрибуцію кукурудзяних чипсів варто зосередити на основних каналах: ОТ, ТТ, AFN та E-commerce. При цьому пам'ятаємо, що ми проводимо ротацію нових SKU Doritos на застарілі та слабкі SKU Хрустteam, а отже під час запуску Doritos використовується база дистрибуції бренду сухарів компанії PepsiCo Ukraine.

Асортимент SKU для кожного окремого каналу, типу точки роздрібної торгівлі (а у випадку НКА – і для кожної окремої мережі), має бути диференційовано на основі розміру полиці, потенціалів обсягу постання для цих каналів та бізнес-задач бренду. Так, у каналі ТТ має продаватися 7 SKU, але кількість SKU для кожної окремої точки буде визначатися категорійним менеджментом відповідно до типу торгової точки (її обсягів продажів, розміру полиці тощо).

Таблиця 3.3

Рекомендований продуктовий портфель Doritos для виходу на ринок
(сформовано автором)

Канал	SKU
ОТ (НКА): АТБ	5 SKU: Hot Corn (Перець Чилі) 70 гр, BBQ (Соус Барбекю) 70 гр , Nacho (Сир) гр, Nacho (Сир) 120 гр, Тасо (Паприка) 120 гр.
ОТ (НКА): NOVUS, Сільпо	6 SKU: Nacho (Сир) 30гр, Тасо (Паприка) 30 гр, Hot Corn (Перець Чилі) 70 гр, Nacho (Сир) гр, Nacho (Сир) 120 гр, Тасо (Паприка) 120 гр.
ОТ (НКА): Еко-маркет, Фора	4 SKU: Hot Corn (Перець Чилі) 70 гр, Nacho (Сир) гр, Nacho (Сир) 120 гр, Тасо (Паприка) 120 гр.
ОТ (НКА): Ашан, Метро	7 SKU: Nacho (Сир) 30гр, Тасо (Паприка) 30гр, Hot Corn (Перець Чилі) 70 гр, Nacho (Сир) 70 гр, Тасо (Паприка) 70 гр, Nacho (Сир) 120 гр, Тасо (Паприка) 120 гр.
ОТ (LKA)	7 SKU: Nacho (Сир) 30гр, Тасо (Паприка) 30гр, Hot Corn (Перець Чилі) 70 гр, Nacho (Сир) 70 гр, Тасо (Паприка) 70 гр, Nacho (Сир) 120 гр, Тасо (Паприка) 120 гр.
ТТ	7 SKU: Nacho (Сир) 30гр, Тасо (Паприка) 30гр, Hot Corn (Перець Чилі) 70 гр, Nacho (Сир) 70 гр, Тасо (Паприка) 70 гр, Nacho (Сир) 120 гр, Тасо (Паприка) 120 гр.
E-commerce	7 SKU: Nacho (Сир) 30гр, Тасо (Паприка) 30гр, Hot Corn (Перець Чилі) 70 гр, Nacho (Сир) 70 гр, Тасо (Паприка) 70 гр, Nacho (Сир) 120 гр, Тасо (Паприка) 120 гр.
AFH	7 SKU: Nacho (Сир) 30гр, Тасо (Паприка) 30гр, Hot Corn (Перець Чилі) 70 гр, Nacho (Сир) 70 гр, Тасо (Паприка) 70 гр, Nacho (Сир) 120 гр, Тасо (Паприка) 120 гр.

Важливим є те, аби захопити велику частку ринку ОТ. Найбільша мережа ОТ в Україні – АТБ, яка станом на кінець 2021 р. налічувала 1314 торгових точок. Її найближчим переслідувачем є Сільпо із кількістю до трьохсот одиниць торгових точок. Таким чином, АТБ займає значну частку ринку ОТ і дистрибуція для цієї мережі покриває велику частку ринку загального ритейлу. Наприклад, ще у 2018 році частка АТБ від усього ринку роздрібної торгівлі України складала 15,9%. З того часу цей показник тільки зростає, прямопропорційно до кількості

нових торгових точок мережі. Таким чином, АТБ є мережею, на яку бренду варто звертати особливу увагу. З розрахунку на це, один із продуктів бренду, а саме SKU Doritos BBQ (Соус Барберкю) 70 гр має бути запропоновано АТБ в якості ексклюзиву – тобто як мінімум рік це SKU може продаватися лише в мережі АТБ. Така пропозиція посилює позицію компанію у переговорах щодо лістингу та дистрибуції у мережі, надаючи АТБ перевагу над конкурентами у продажі інноваційного продукту Doritos [51; 52].

Promotion: Промоція, або ж просування, Doritos має бути пропрацьовано якнайретельніше. Враховуючи те, що ротація SKU Doritos із SKU Хрустteam дозволяє забезпечити швидку та значну дистрибуцію, бренд зобов'язаний швидко і чітко прокомунікувати про свій вихід на ринок. Для цього має бути розроблена якісна комунікаційна платформа та виготовлені відповідні креативні матеріали.

У якості комунікаційної платформи пропонуємо зосередитися на класичному для Doritos меседжі, який дослівно звучить «Doritos для сміливих» (від англ. Doritos For The Bold). Ця комунікаційна платформа є базовою для бренду та успішно використовується на багатьох ринках світу. Водночас, розуміємо, що дослівний переклад меседжу в українській мові звучить м'якше та слабше за англійську версію, тому пропонуємо адаптований варіант «Doritos для зухвалих», яке в перспективі може розширюватися у комунікаційну платформу «Зухвалість бути собою», що напряму відповідає маніфесту бренда [46; 53].

Для розробки креативних матеріалів, звернімося також до польського ринку, що є найбільшим розвиненим ринком, наближеним до України географічно та соціокультурно. Так, одним із останніх рекламних роликів Doritos у Польщі є відеоролик Doritos For The Bold (Додаток Л), який польською звучить «Odważ się spróbować» (у перекл. на укр. – «наважся спробувати»). За сюжетом, лакей біля дорогого закладу їсть Doritos перед тим, як муситиме запаркувати дорогий автомобіль гостя закладу. Після першого шматочку Doritos, у лакея пробуджується нахабна сміливість і він наважується проїхатися зі швидкістю на

цьому дорогому автомобілі нічним містом. За перевищення швидкості, лакея зупиняє поліцейський, який, спробувавши Doritos, приєднується до лакея у цій нічній гонці містом на чужому автомобілі. Меседж цього ролику повною мірою співпадає з комунікаційною платформою «Зухвалість бути собою», адже показує, що завдяки Doritos герої наважуються на шалені вчинки, які вони завжди хотіли зробити, але ніколи не мали на них сміливості.

Цей відеоролик (Додаток Л) чудово адаптується під потреби запуску на ринок, адже візуальний ряд із швидкісним рухом автомобіля можна подати як те, що бренд Doritos поспішає вийти на український ринок. Тому ця реклама підійде як для основної кампанії, так і для тизеру виходу Doritos на ринок.

Таблиця 3.4

Цифрові креативи для просування бренду Doritos

(сформовано автором)

Креативні матеріали (цифрові)	ТЗ	Канал використання
Відеоролик Doritos For The Bold	Горизонтальний 1920x1080, 20с	ТБ, Діджитал (YouTube, Facebook, Instagram)
	Горизонтальний 1920x1080, 5с	ТБ, Діджитал (YouTube)
	Вертикальний, 1920x1080, 20с	Діджитал (Facebook, Instagram)
	Вертикальний, 1920x1080, 5с	Діджитал (Facebook, Instagram)
Key Visual Doritos For The Bold	Статичний 16x9, 1920x1080 Статичний 1x1, 1920x1920 Статичний 9x16, 1080x1920	Діджитал (сайти, Facebook, Instagram)
	Анімований 16x9, 1920x1080 Анімований 1x1, 1920x1920 Анімований 9x16, 1080x1920	Діджитал (сайти, Facebook, Instagram)

Аналогічно до відеоролику, key visual кампанії запуску в Україні може бути запозичений із польської комунікаційної кампанії. Він побудований відповідно до стилістики ролику, а отже – підсилює його візуально у статичних способах просування бренду та продукту. Водночас, кольори цього key visual повністю відповідають бренду та візуально зображають його зухвалість.

Відеоролик та key visual будуть використані у каналах ТБ та Діджитал. Водночас, для In-store та Інфлюенсерів необхідно розробити окремі активації, які будуть продовжувати комунікаційну платформу, але не повторювати 1в1 креативи з медійного (цифрового) розміщення.

Так, передусім, сформуємо перелік українських інфлюенсерів, які відповідають запиту бренду. Зазвичай, бренди на українському ринку ставляться до вибору лідерів думок дуже обережно, намагаючись обходити будь-яких контраверсійних персонажів. Водночас, бренд Doritos якраз передбачає таку зухвалість і сміливість, тож і інфлюенсери мають бути підібрані відповідні: стильні, зухвалі бунтівники. Наводимо приклад таких лідерів думок:

- Олексій Дурнев – 1,12 млн підписаників на YouTube;
- Курган та Агрегат – 82,7 тис. підписаників на YouTube;
- Melovin – 238 тис. підписників у Instagram;
- Майкл Щур (Телебачення Торонто) – 638 тис. підписаників на YouTube;
- Олег Псюк (гурт Kalush) – 716 тис. підписаників у Instagram;
- alyona alyona – 365 тис. підписаників у Instagram;
- Євген Клопотенко – 725 тис. підписаників у Instagram;
- Підпільний Стендап (коміки українського стендапу: Антон Тимошенко, Сергій Ліпко, Сергій Чирков та ін) – 118 тис. підписаників на YouTube, а також аудиторії окремих коміків.

Окрему активацію варто розробити і для мережі АТБ, в якій буде присутнє унікальне SKU – Doritos BBQ (Соус Барбекю) 70 гр. Оскільки АТБ є великою національною мережею, до участі в активації варто запросити відомого широкому загалу інфлюенсера, який, втім, буде відповідати «зухвалому»

позиціонування бренду. Таким лідером думок може стати, наприклад, Олег Псюк із гурту Kalush (Kalush Orchestra), якого після перемоги на Євробаченні знає вся країна і який, водночас, збігається із позиціонуванням бренду своєю нестандартністю та розривом шаблонів.

Окрім активації АТБ, In-store підтримка у інших мережах та каналах збуту має бути так само сильною з точки зору POS-матеріалів, які забезпечать видимість продукту у торгових точках.

Таблиця 3.5

Перелік POS-матеріалів на підтримку запуску бренду Doritos

(сформовано автором)

POSM	Канал	К-ть
Постер А2	ТТ	10 000
Постер А3	ТТ	5 000
Стоппер	ТТ	5 000
	ОТ	3 000
Підложка	ТТ	10 000
	ОТ	10 000
Воблер	ТТ	3 000
	ОТ	5 000
Шелфтокер	ОТ	3 000
Підцінник	ТТ	120 000
Брендування	ТТ	5 000
ДМП	ОТ	400
Знак на двері	ТТ	3 000
Наклейки	ТТ, ОТ	20 000

Таким чином, ми сформували базу комунікаційної платформи і запропонували креативи та канали для просування Doritos, як інновації на ринок.

Щоби мати чіткіше уявлення плану маркетингових активацій для запуску і просування бренду, складімо маркетинговий календар бренду на рік.

Таблиця 3.6

Календар підтримки виходу Doritos на ринок
(сформовано автором)

2023-2024	Бер	Кві	Тра	Чер	Лип	Сер	Вер	Жов	Лис	Гру	Січ	Лют
ТБ				Ролик 20с та 5с								
Діджитал		Тизерна кампанія		Реклама: - Банерна - Ролик 20с та 5с					Реклама: - Банерна - Ролик 20с та 5с			
Інфлюенсери				Instagram, TikTok та YouTube					Instagram, TikTok та YouTube			
ТТ		POSM, ДМП								POSM, відбудова асортименту		
ОТ					Встановлення ДМП та дегустації							
Дистрибуція	Лістинг ОТ				Продажі							
		Старт продажів ТТ										

Отож, за моделлю «Продукт-Просування-Купівля» ми визначили усі необхідні аспекти просування інноваційного продукту Doritos на український ринок. Підіб’ємо підсумки у таблиці, зробивши таким чином «дорожню карту» формування маркетингової стратегії просування інноваційного продукту Doritos.



Рис. 3.3. Модель «Продукт-Просування-Купівля» (розроблено автором)

Отже, ми проаналізували перспективи бренду Doritos на ринку України. Запропонували комунікаційну платформу та набір креативних матеріалів для просування бренду. Проаналізували потенціал запропонованої комунікаційної платформи. Окреслили підпірку лідерів думок, з якими варто співпрацювати бренду. Встановили планові показники дистрибуції та частки ринку на основі бенчаркінгу за даними, отриманими від Nielsen.

3.2. Обґрунтування та прогнозування ефективності маркетингової стратегії просування на ринок інноваційних продуктів снекової категорії для компанії PepsiCo Ukraine

У першому розділі було встановлено, що ефективність маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів залежить від поєднання просування B2B (тобто побудови дистрибуції) та B2C (тобто успішної комунікації з кінцевим споживачем). Вимірювання ефективності такої стратегії буде відбуватися на основі ринкових показників, перелік яких наведено у таблиці 1.6. Оцінка деяких із цих показників доступна в межах даного дослідження, оскільки не передбачає отримання дороговартісних окремих аналітичних звітів профільних компаній. Зосередимось саме на них, щоби проаналізувати потенціал ефективності запропонованої у пункті 3.1. маркетингової стратегії просування Doritos на ринок України.

Передусім, проаналізуймо комунікаційну платформу, запропоновану для запуску бренду Doritos. Для цього візьмемо за основу теорію Й. Бергера та проведемо аналіз аналогічний до того, котрий робили для бренду Cheetos. Запропонувавши комунікаційну платформу, а також креативні матеріали та канали її просування, проаналізуймо наскільки сильний віральний потенціал має ця платформа за теорією Й. Бергера.

Таким чином, запропонована комунікаційна платформа та креативи дозволяють PepsiCo Ukraine розраховувати на більшу кількість органічної підтримки просування з боку споживачів («сарафанне радіо» та UGC), оскільки із 6 чинників віральності – напряму задіяно 5.

Таблиця 3.7

**Аналіз потенціалу віральності запропонованої комунікаційної платформи
бренду Doritos в Україні (сформовано автором на основі [17])**

Чинник	Пояснення за Й. Бергером	Чи присутнє у Doritos?	У чому проявляється?
Соціальна валюта	Ми поширюємо те, що позитивно впливає на наш імідж	Так	Doritos в Україні – це важливий запуск, оскільки українці вже знають цей бренд зі світової поп-культури. Враховуючи кількомісячну тизерну кампанію, що передувє продажам, інформація про наближений запуск Doritos на ринок має поширюватися органічно «сарафаним радіо», тим самим створюючи ажіотаж та інтерес до бренду.
Тригери	Що в голові, те й на язиці	Так	Використання релевантних інфлюенсерів, як-от Kalush, які часто присутні у публічному просторі – буде нагадувати споживачам про Doritos щоразу, як вони зіштовхуватимуться із
Емоція	Переймаємось, тож поділяємось	Так	Емоція присутня навіть у роликів бренду – швидка динаміка та агресивні (різкі) рухи дозволяють створювати емоцію збудження. Водночас, цієї емоції замало для органічного поширення інформації про бренд. Саме тому для формування емоційних посилів долучаються інфлюенсери, які загортають комунікаційну платформу «Зухвалість бути собою» у сильні меседжі, які можуть мати навіть гостросоціальний характер. Так, наприклад, бренд може піднімати соціальні питання: бодіпозитив, LGBTQ+, руйнація гендерних стереотипів – бренд може використовувати свою комунікаційну платформу, щоби спілкуватися із широкою аудиторією на ці важливі теми і вчити українців інклюзивності.
Суспільство	Створене показати, створене зростати	Так	Бренд має стильний візуальний ряд: як в упаковках, так і в рекламних матеріалах. Самі пакети Doritos є яскравими, агресивними та мінімалістичними, що заохочує фотографувати та поширювати їх (спонкує UGC – user generated content, або ж контент створений користувачами)
Практична цінність	Новини для використання	Так	За своєю суттю продукт Doritos – так звані тортільї. Це популярний снєк, який можна використовувати у багатьох стравах (передусім, в закутках). Залучення інфлюенсерів може передбачати кампанію з просування Doritos як елемента цікавих страв-закусок. Яскравим прикладом такого інфлюенсера є Євген Клопотенко.
Історії	Інформація мандрує під виглядом пустослів'я	Ні	У Doritos є потенціал до формування комунікації навколо історії, але запропонована комунікаційна платформа і форми її прояву не забезпечують цього.

Тепер, проаналізувавши частки ринку та показники дистрибуції SKU бренду Хрустєам, продукти якого ми ротуємо (змінюємо) на новинки Doritos, методом бенчмаркінгу встановимо планові показники дистрибуції та частки

ринку для кожного із нововведених SKU Doritos. Враховуючи відсутність сильного гравця у сегменті кукурудзяних снеків, а також попередній досвід подібних запусків (Cheetos, який за рік отримав 20% частки ринку), вважаємо за доцільне ставити амбітні планові показники – 40% частки ринку за рік для інноваційного бренду Doritos.

Таблиця 3.8

Планові показники дистрибуції та частки ринку Doritos на лютий 2024 р. – за 12 місяців від запуску (сформовано автором на основі [33; 34])

SKU	Бенчмарк	Планова WSD (коеф. від фактичної дистрибуції Хруsteam)	Планова частка ринку (лютий 2024)
Doritos Nacho (Сир) 30 гр	Сухарики Хруsteam «Стейк барбекю» 60г	0,80	2,5%
Doritos Taco (Паприка) 30гр	Сухарики Хруsteam «Стейк барбекю» 60г	0,60	2,0%
Doritos Nacho (Сир) 70 гр	Сухарики Хруsteam «Стейк барбекю» 60г	1,0	5,5%
Doritos Taco (Паприка) 70 гр	Сухарики Хруsteam «Стейк барбекю» 110г	0,9	3,0%
Doritos BBQ (Соус Барбекю) 70 гр	Lay's Сир Чеддер та солodka цибуля 120 гр	1,2	7,0%
Doritos Hot Corn (Перець Чилі) 70 гр	Сухарики Хруsteam «Стейк барбекю» 60г	0,7	1,5%
Doritos Nacho (Сир) 120 гр	Сухарики Хруsteam «Стейк барбекю» 60г	1,3	12,5%
Doritos Taco (Паприка) 120 гр	Сухарики Хруsteam «Стейк барбекю» 60г	1,1	6,0%
РАЗОМ	-	-	40,0%

Такі прогнози у розмірі дистрибуції та частки ринку (а по факту – їхні планові показники) побудовані на основі гіпотези та базується на трьох ключових критеріях:

- 1) Досвід минулорічного запуску бренду Cheetos, який показав успіх (20% частки ринку за рік) навіть попри відносно слабку маркетингову підтримку;
- 2) Відсутність сильних конкурентів у сегменті кукурудзяних чипсів;
- 3) Найбільш швидкозростаючим сегментом солоних снєків є саме кукурудзяні чипси.

Розгляньмо також матрицю БКГ брендового портфелю солоних снєків компанії PepsiCo Ukraine, на основі прогнозованих показників частки Doritos та поточних показників інших брендів.

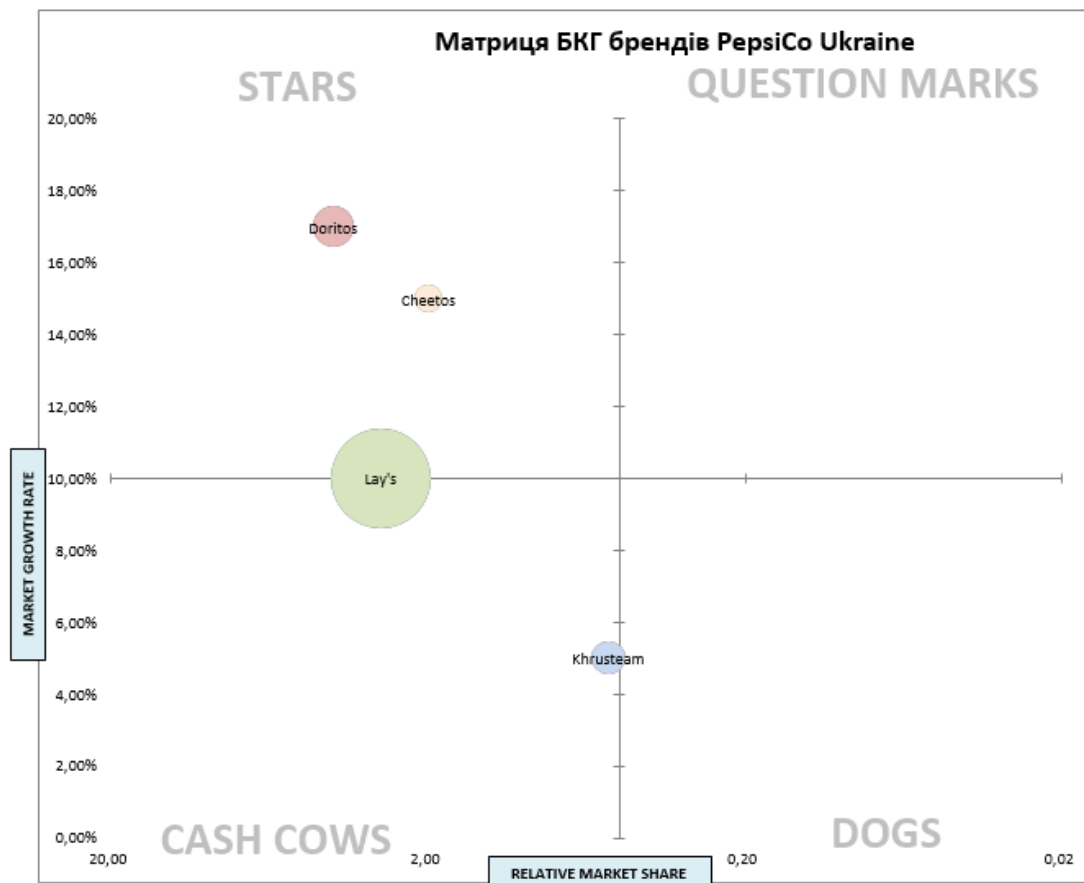


Рис. 3.4. Прогнозована Матриця БКГ брендів солоних снєків PepsiCo Ukraine після запуску Doritos (сформовано автором)

З матриці БКГ бачимо, що у поточному портфелі снєкових брендів PepsiCo Ukraine, інноваційний бренд Doritos займав би очевидну позицію «Зірки» (A Star), при цьому навіть випереджаючи бренд Cheetos. Ключовими елементами кращої прогнозованої позиції Doritos в аналізі портфелю брендів є:

- 1) Використання бази дистрибуції Хруsteam для швидшої та ефективнішої побудови дистрибуції нового бренду – Doritos;
- 2) Посилена (відносно Cheetos) комунікаційна платформа, яка більше резонує із тематикою запуску бренду та є більш агресивною;
- 3) Присутність у комунікаційній платформі елементів потенціалу віральності Doritos.

Спрогнозувавши розподіл сил у брендовому портфелі компанії, розгляньмо прогнозовані позиції бренду Doritos на ринку, проаналізувавши його у порівнянні з іншими лідерами категорії солоних снеків. Зауважмо, що ми аналізуємо саме лідерів окремих сегментів із категорії солоних снеків: картопляні чипси – Lay's; сухарі – Flint; екструдери – Cheetos; кукурудзяні чипси – Doritos.

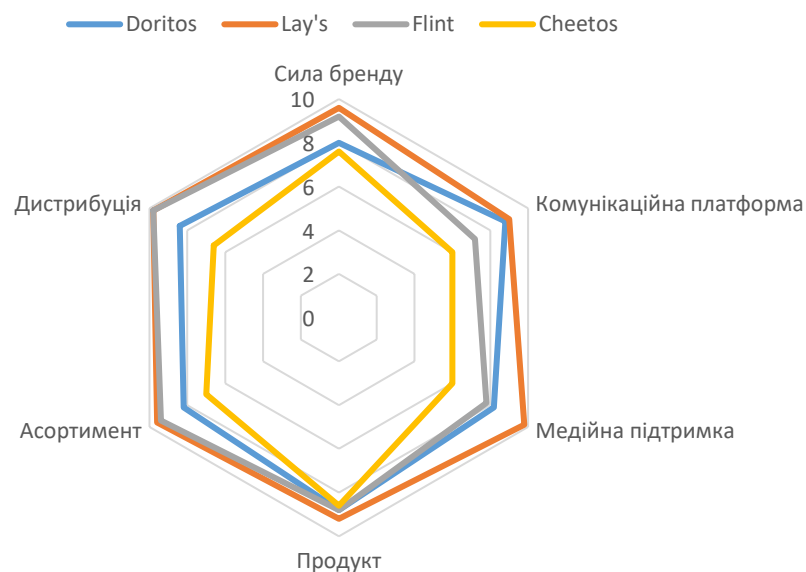


Рис. 3.5. Прогнозований агатокутник конкурентоспроможності лідерів сегментів солоних снеків після запуску Doritos (сформовано автором)

З побудованого багатогранника конкурентоспроможності бачимо, що експерти оцінюють потенціал Doritos (Додаток Д) високо: бренд поступається Lay's, який є багаторічним і безумовним лідером найбільшої та найприбутковішої категорії солоних снеків – картопляних чипсів Lay's – майже за всіма показниками. У той самий час, експерти оцінюють Doritos краще за

показниками бренд-просування, аніж бренд сухарів Flint (комунікаційна платформа, медійна підтримка). Примітно, що потенціал бренду Doritos оцінюється вище за результати Cheetos – саме за рахунок сильнішої комунікаційної платформи та краще побудованої дистрибуції.

Побудова багатогранника конкурентоспроможності саме на основі лідерів окремих сегментів, а не гравців досліджуваного сегменту – кукурудзяних чипсів – зумовлена тим, що окрім Doritos в сегменті не передбачається наразі жодного сильного бренду, який би мав медійну підтримку. Водночас, категорія солоних снеків є достатньо вузькою та взаємопов’язаною, а тому конкуренція за споживчу корзину відбувається як правило не лише в межах сегменту, а і в межах цілої категорії солоних снеків.

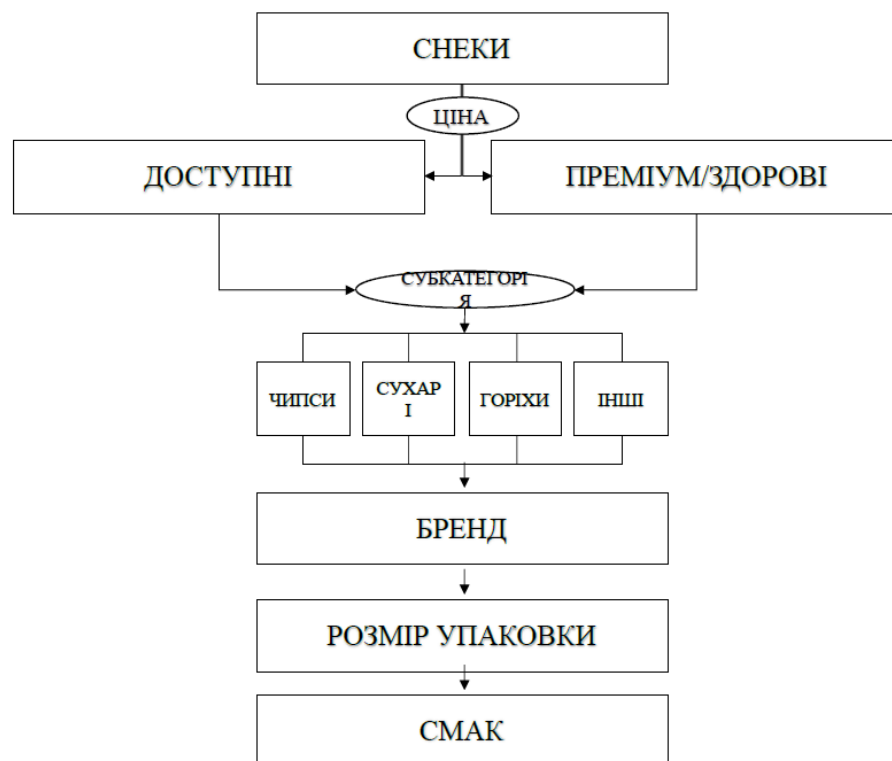


Рис. 3.6. Дерево прийняття рішень при купівлі снеків [32; 43]

Обґрунтування міжсегментової конкуренції в категорії солоних снеків дає Дерево прийняття рішень при купівлі снеків, з якого бачимо, що споживач передусім вирішує здійснити покупку снеків, а вже після цього – обирає сегмент, бренд, формат та смак.

Наразі встановлено плани (прогнози) ринкових показників бренду Doritos на перший рік, його позицію у портфелі брендів компанії та на ринку снєків. Проаналізуймо тепер запропоновану стратегію просування Doritos за допомогою SWOT-аналізу (Додаток Е).

Результати SWOT-аналізу засвідчують, що маркетингова стратегія була обрана цілком доцільною. Найбільш вагомими сильними сторонами є Готова база дистрибуції (27) та Якісна комунікаційна платформа (30). Це також засвідчує баланс між B2B та B2C просуванням і гарантує Doritos виконання планових (прогнозованих) ринкових показників. Водночас, бачимо, що у Doritos є низка Можливостей, оцінених із середнім значенням (19-24). Так, наприклад, можливість впровадження нових SKU дозволить бренду насичувати бренд інноваціями і продовжувати залишатися передовим брендом у сегменті – навіть за умови появи іншого сильного гравця.

Слабкі сторони та Загрози передусім стосуються високої ціни продукту та необізнаності споживачів щодо цього сегменту. Так, багато користувачів, не знайомих із Doritos та/або сегментом кукурудзяних чипсів, матимуть ціновий бар'єр до першої проби. Ця проблема вирішується у кілька способів:

- 1) Сильна комунікаційна підтримка;
- 2) Робота категорійного менеджменту та мерчендайзингу In-store (правильне розміщення POSM та встановлення продукту на полиці у помітних місцях – «золота полиця», або наближена до неї);
- 3) Промо – тимчасові знижки на продукт для заохочення першої проби.

Кожен із зазначених трьох елементів передбачений запропонованою маркетинговою стратегією, тож, за умови її повноцінної та якісної реалізації, можемо стверджувати, що Загрози та Слабкі сторони враховано та нівельовано.

Таблиця 3.9

**SWOT-аналіз маркетингової стратегії просування інноваційного продукту
бренду Doritos (сформовано автором на основі Додатку Е)**

Сильні сторони		Можливості	
Готова база дистрибуції за рахунок ротації із частиною асортименту Хрустteam	27	Впровадження додаткових SKU (форматів та смаків)	24
Якісна упаковка: насичені кольори, агресивний дизайн	18	Найбільш швидкозростаючий сегмент в категорії солоних снеків	23
Інноваційність продукту – кукурудзяні чипси досі є малознайомими споживачам снеків в Україні	23	Залучення брутальних українських інфлюенсерів для більш влучної промоції бренду	19
Якісна комунікаційна платформа та медійна підтримка	30	Використання глобальних креативних матеріалів бренду для адаптації	22
Слабкі сторони		Загрози	
Відносно висока ціна продукту	27	Відсутність першої проби (trial) продукту через високу ціну	21
Споживач погано знайомий із сегментом кукурудзяних чипсів	26	Необхідність промо (знижок) через споживчий бар'єр високої ціни, що знижує доходи бренду і його маркетингову підтримку	22

Таким чином, можемо стверджувати, що SWOT-аналіз запропонованої стратегії просування Doritos підтвердив актуальність стратегії, а також підхід до її формування та ключову гіпотезу цієї наукової праці – **ефективне просування інноваційних продуктів на FMCG-ринку відбувається за умови балансування у просуванні B2B (побудові дистрибуції) та B2C (маркетинговій комунікації).**

Для візуального зображення гіпотези цієї праці, побудовано схему «Дерево знайомства з інноваційним продуктом» (Рис. 3.9). Ця схема засвідчує та доводить, що для здійснення покупки споживачем, інноваційний бренд (або продукт) мають забезпечити два ключових критерії:

- 1) Познайти споживача з продуктом (крізь комунікацію);
- 2) Надати споживачу можливість зустріти продукт у торговій точці (забезпечивши дистрибуції).

Обидва фактори є однаково важливими і, за умови відсутності або слабкого прояву одного із них, обсяг продажів та частка ринку не відповідатимуть бажаним показникам.

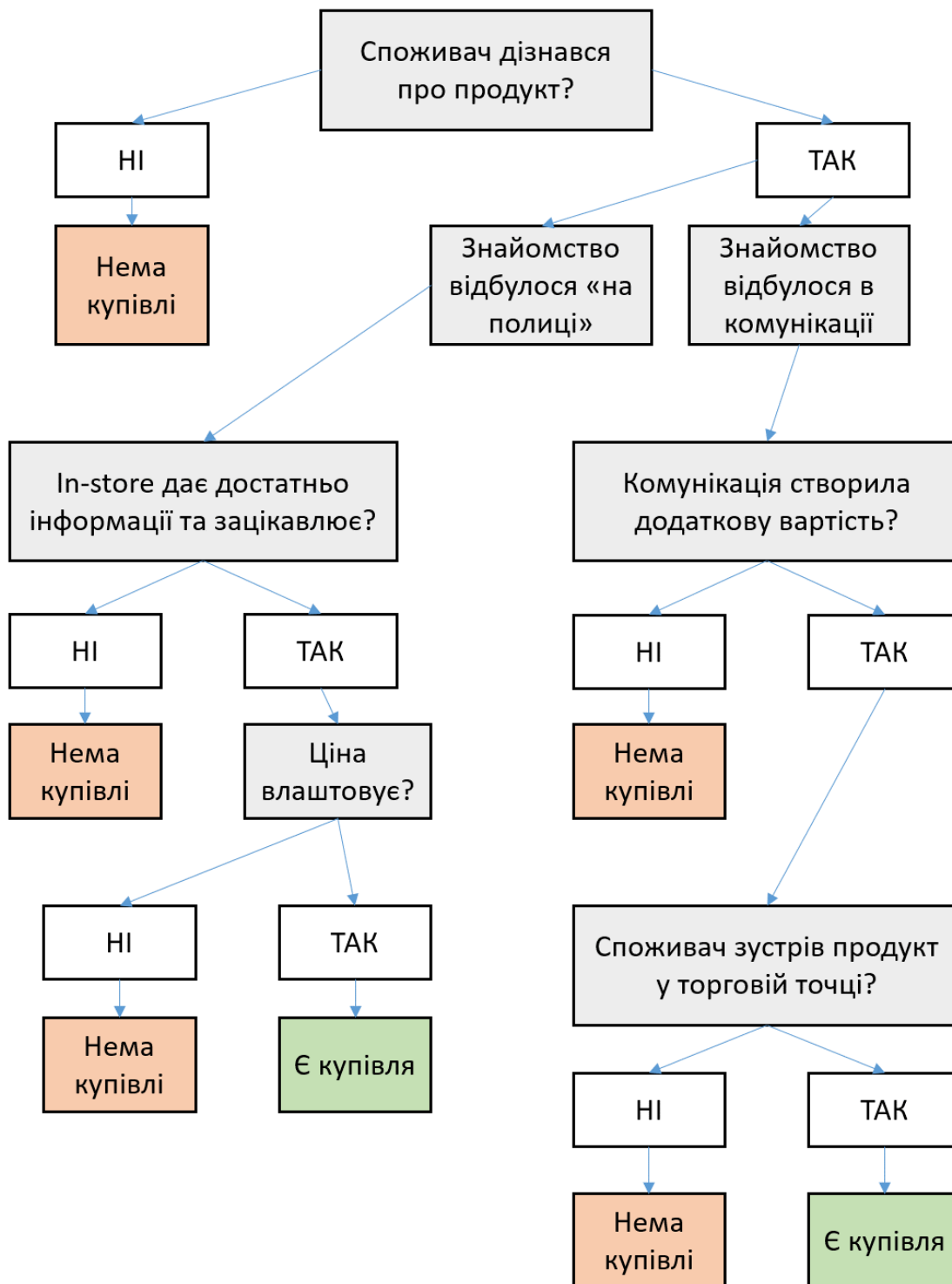


Рис. 3.7. Схема перевірки маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ефективність (розроблено автором)

Так, ми бачимо, що за повної відсутності інформації про товар – купівля не відбудеться навіть за наявності продукту в торговій точці. Водночас, варто зазначити, що купівля може відбутися навіть за умови, що перше знайомство із інноваційним продуктом відбулося в торговій точці – наприклад, крізь такі інструменти: упаковка продукту, POSM, дегустації. Це явище не заперечує ключову гіпотезу праці, а лише підтверджує її, позаяк зазначені інструменти (упаковка, POSM, дегустації та інші in-store прояви) є також комунікацією, а отже належать до просування B2C і забезпечують баланс за просуванням B2B та B2C.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі сформовано та запропоновано маркетингову стратегію просування для інноваційного бренду Doritos на основі опрацьованих у теоретико-методичних засад першому розділі, а також аналізу ринку FMCG в цілому, та маркетинговому просуванні снекового бренду Cheetos FMCG-компанії PepsiCo Ukraine – зокрема.

1. Описано та проаналізовано історію, а також продуктові та брендові характеристики Doritos. Сформовано маркетинг-мікс просування бренду Doritos на ринок України: встановлено рекомендовану ціну, канали збуту, канали маркетингового просування, а також асортимент (SKU) бренду. Проаналізовано маркетингову підтримку Doritos на інших ринках та запропоновано кількість та перелік маркетингових матеріалів для просування Doritos на ринку України. Запропоновано календар маркетингової підтримки Doritos на перший рік від моменту запуску бренду на ринок.

2. Проаналізовано запропонований маркетинг-мікс просування інноваційного бренду Doritos та встановлено, що запропонована стратегія просування Doritos виправляє помилки та недоліки стратегії просування, які мали місце при запуску бренду Cheetos. Спрогнозовано результати бренду

Doritos на ринку солоних снєків через рік після запуску. За результатами проведеного дослідження, розроблено схему перевірки маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринку FMCG.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження щодо формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на FMCG-ринку дозволило зробити такі висновки:

1. Встановлено суть, цілі та значення формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів. Проаналізовано тренди споживчої поведінки та фактори впливу на неї. Досліджено особливості споживчої поведінки на ринку FMCG. Встановлено та описано особливості FMCG-ринку. Проаналізовано маркетингові праці українських та іноземних дослідників і практиків. Сформовано визначення поняття маркетингової стратегії та маркетингової стратегії інновацій. Визначено цілі створення інноваційних продуктів.

2. Досліджено і встановлено складові формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринок FMCG. Визначено типи інновацій та ознаки інноваційності. Проаналізовано рівні новаторства на ринку FMCG. Досліджено процес маркетингової стратегії просування в залежності від рівня інноваційності. Встановлено відмінність у просуванні інноваційних та неінноваційних продуктів. Проаналізовано взаємозв'язок між просуванням до кінцевого споживача та дистрибуцією товарів і сформовано авторську описову схему даного явища.

3. Проаналізовано, визначено та описано канали збуту та просування інноваційних продуктів та методи оцінювання ефективності маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринок. Встановлено підхід до побудови комунікаційної платформи та доведено її важливість. Розглянуто приклади успішної побудови комунікаційних платформ у світі. Розроблено структуру елементів успішної комунікаційної платформи на основі праць західних дослідників. Створено схему процесу формування маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів. Визначено і проаналізовано методи оцінки ефективності маркетингових стратегій просування інноваційних продуктів.

4. Надано характеристику та проаналізовано поточний стан і перспективи ринку солоних снєків України. Визначено ключові і другорядні сегменти в категорії солоних снєків у Табл. 2.1. Встановлено канали збуту та просування, а також особливості споживачів категорії солоних снєків. Визначено, що кукурудзяні чипси є найбільш перспективним сегментом солоних снєків.

5. Проаналізовано портфель брендів категорії солоних снєків, що належать компанії PepsiCo Ukraine: Lay's, Cheetos та Хруsteam. Визначено позицію брендів компанії на ринку. Охарактеризовано канали B2B та B2C просування продуктів снєкових брендів PepsiCo Ukraine. При аналізі конкурентоспроможності та побудові Матриці БКГ портфеля снєкових брендів PepsiCo Ukraine визначено, що бренд Хруsteam є його слабкою ланкою. Надано рекомендації щодо подальших маркетингових дій, спрямованих на Хруsteam.

6. При аналізі маркетингової стратегії просування інновації (нового бренду) солоних снєків Cheetos встановлено, що комунікаційна платформа бренду виявилася слабкою. Визначено канали та способи просування бренду. Проаналізовано маркетинг-мікс стратегії просування. Встановлено потенціал віральності комунікаційної платформи бренду. Визначено чинники маркетингової стратегії просування інноваційного бренду Cheetos, які можуть бути покращеними, а саме: комунікаційна платформа та креативні матеріали.

7. Описано та проаналізовано історію, а також продуктові та брендові характеристики Doritos. Сформовано маркетинг-мікс просування бренду Doritos на ринок України: встановлено рекомендовану ціну, канали збуту, канали маркетингового просування, а також асортимент (SKU) бренду. Проаналізовано маркетингову підтримку Doritos на інших ринках та запропоновано кількість та перелік маркетингових матеріалів для просування Doritos на ринку України. Запропоновано календар маркетингової підтримки Doritos на перший рік від моменту запуску бренду на ринок.

8. Проаналізовано запропонований маркетинг-мікс просування інноваційного бренду Doritos та встановлено, що запропонована стратегія

просування Doritos виправляє помилки та недоліки стратегії просування, які мали місце при запуску бренду Cheetos. Спрогнозовано результати бренду Doritos на ринку солоних снєків через рік після запуску. За результатами проведеного дослідження, розроблено схему перевірки маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ринку FMCG.

9. Рекомендовано компанії PepsiCo Ukraine оновити створити план на 3-5 років, що включатиме в себе поступове оновлення продуктового та брендового портфелю у категорії солоних снєків: поступове виведення бренду Хруsteam та переорієнтація зусиль та маркетингових інвестицій у інноваційні бренди Cheetos та Doritos. Компанія PepsiCo Ukraine є однією з найбільших FMCG-компаній в Україні та лідером серед виробників солоних снєків, у бренд-портфелі якої вже є три бренди солоних снєків: Lay's, Cheetos, Хруsteam. Водночас, маркетингові зусилля та інвестиції компанії розподілені надостатньо ефективно через низький потенціал бренду Хруsteam та слабкі комунікаційні платформи брендів та продуктів, які компанія запускає в якості інновацій. Саме тому при запуску інноваційного бренду Doritos рекомендовано врахувати проаналізований автором досвід попереднього запуску (Cheetos) та комплексніше сформувати комунікаційну платформу інноваційного бренду та креативні матеріали на її підтримку. Компанії PepsiCo Ukraine рекомендовано орієнтуватися на три ключові описані у праці елементи формування маркетинг-міксу просування інноваційного бренду Doritos: 1) Використовувати базу дистрибуції бренду Хруsteam за рахунок ротації SKU Хруsteam на SKU Doritos (ефективна побудова дистрибуція); 2) Застосовувати теорію віральності комунікаційних платформ, яка забезпечує органічне поширення інформації про бренд, під час побудови комунікаційної платформи та створення креативних матеріалів (ефективна побудова комунікації); 3) Аналізувати розроблені елементи просування інноваційного продукту Doritos (побудова дистрибуції та комунікації) крізь призму розробленої Схеми перевірки маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів на ефективність. За умови впровадження компанією рекомендованих нововведень, PepsiCo Ukraine вдасться збалансувати та

посилити свій портфель брендів у категорії солоних снєків та провести високоефективний запуск інноваційного бренду Doritos, який не лише зможе захопити значну частку ринку (прогнозовано 40% частка у перший рік), а і стати рушієм усього сегменту кукурудзяних чипсів. Таким чином, нарощуючи і частку ринку, і натуральні показники продажів, Doritos стане високоефективним брендом PepsiCo Ukraine як із точки зору репутації, так і з точки зору фінансових показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс 2-е изд. / Ф. Котлер. – Питер, 2006. – 464 с.
2. Котлер Ф., Основы маркетинга: Краткий курс. / Ф. Котлер. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 656 с.
3. Havas Group Prosumer Report 2021, «Покоління COVID», , [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://dare.havas.com/insights-trends/generation-covid/>
4. Ukraine in World Values Survey 2020, [Електронний ресурс] Режим доступу: http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS_UA_2020_report_ENG_WEB.pdf
5. Sostav.ua, NielsenIQ: Нова реальність FMCG-ринку, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://sostav.ua/publication/nielseniq-nova-realn-st-fmcg-rinku-88096.html>
6. Власюк Н., ПОКОЛІННЯ X, Y, Z, БЕБІ-БУМЕРИ І ЇХ МАРКЕТИНГОВІ ЗВИЧКИ, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://marketer.ua/ua/generation-x-y-z-baby-boomers-and-their-marketing-habits/>
7. Ковальчук В., МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ, [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54Dl1knlfgQu5BCrEue.pdf>
8. Manning Ch., State of the Industry #4 – In the Era of Mobile, Effective Marketing Requires the Right Tools, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.kochava.com/era-mobile-effective-marketing-requires-right-tools/>
9. Сет Годін, Усі ми трохи дивакуваті. Міф про масовість і кінець конформізму / Сет Годін; пер. з англ. Зорина Корабліна. – К.: Наш Формат, 2016 – 104 с.
10. Ілляшенко С.М., Інноваційний менеджмент: Підручник. / С.М. Ілляшенко – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://km.fem.sumdu.edu.ua/images/stories/doc/innovatiyniy_management.pdf

11. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер – Москва, Прогресс, 1992. – 456 с.
12. Бажал Ю.М., Інноваційне Підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема / Ю.М. Бажал – Київ: Університетське видавництва «Пульсари», 2015 – 278 с.
13. Бажал Ю.М. Економічна теорія технологічних змін: навч. посібник / Ю.М. Бажал. – К.: Заповіт, 1996. – 240 с.
14. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навч. посібник. – К.: Вища шк., 1994. – 256 с.
15. Dhillon J., Managing brands in tough times: A review of literature for future marketing, [Електронний ресурс] Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/345774023_Managing_brand_in_tough_times_A_review_of_literature_for_future_marketing
16. Borden Ph. Decoded: The Science Behind Why We Buy / Phil Barden. – New York: John Wiley & Sons, Inc., 2013. – 288p.
17. Бергер Й. Заразливий / Пер. з англ. Олена Замойська. – К.: Наш Формат, 2015. – 224 с.
18. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана»; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р. – М.: НІРРО, 2005. – 727 с.
19. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – Москва: «Дело», 1998. – 702 с.
20. Кравченко В. О. Основы менеджменту: Навч.посібник / В. О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2012 р. – 211 с. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://kist.ntu.edu.ua/textDZ/Kravchenko%20V.A..pdf>
21. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2010. – 472 с.
22. Consultancy, The 50 largest FMCG / consumer goods companies in the world, Sep 24th, 2018, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.consultancy.uk/news/18765/the-50-largest-fmcg-consumer-goods-companies-in-the-world>

23. Організаційна структура PepsiCo, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://theorg.com/org/pepsico>
24. Ноздріна Л. В., Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай — Київ: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.
25. Офіційний сайт PepsiCo Inc., [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.pepsico.com/>
26. Офіційний сайт PepsiCo Ukraine, [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://pepsico.ua/>
27. Шевченко О.М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства / О.М. Шевченко, Ю.М. Братусь // Бізнес-інформ. — 2014. — № 4. — С. 64–67.
28. Rogers, E.M. Diffusion of Innovations. — 5th ed. — New York: Free Press, 2003. — 576 p.
29. Сет Годін, Пурпурова Корова! Як створити незабутній продукт / Сет Годін; пер. з англ. Зорина Корабліна. — К.: Наш Формат, 2018 — 168 с.
30. Kantar Ukraine. офіц. веб-сайт. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://tns-ua.com/>
31. MMI Kantar Ukraine. офіц. веб-сайт. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://tnsua.com/cases/mmi>
32. Symphony retail. офіц. веб-сайт. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.symphonyretailai.com/>
33. Nielsen report FMCG 2020. офіц. веб-сайт. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.nielsen.com/ua/uk/>
34. Nielsen Snacks overview. офіц. веб-сайт. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.nielsen.com/ua/uk/>
35. Euromonitor International. офіц. веб-сайт. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.euromonitor.com/>
36. Consultancy, The 50 largest FMCG / consumer goods companies in the world, Sep 24th, 2018, [Електронний ресурс] Режим доступу:

<https://www.consultancy.uk/news/18765/the-50-largest-fmcg-consumer-goods-companies-in-the-world>

37. Ipsos Snacks Market Research 2021, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.ipsos.com/ua-ua>
38. Інтернет-магазин Rozetka, вебсайт. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://rozetka.com.ua/>
39. Сервіс доставки продуктів Zakaz.ua, вебсайт. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakaz.ua/uk/>
40. Timelinemaker, Історія бренду Cheetos. вебсайт. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.timelinemaker.com/blog/featured-timeline/history-of-cheetos-timeline/>
41. Офіційний канал Cheetos Ukraine на YouTube, Відеоролик «Cheetos відкривається – гра починається», [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=wTqGhHn0vRg>
42. Sostav.ua, Легендарний бренд снєків Cheetos нарешті доступний в Україні, пресреліз, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://sostav.ua/publication/legendarnij-brend-snek-v-cheetos-naresht-dostupnij-v-ukra-n-87835.html>
43. Деметр. Д. Є. Маркетингове забезпечення виведення нового бренду компанії на ринок продовольчих товарів, КНУ ім. Тараса Шевченка, 2022.
44. Офіційний сайт Cheetos в Україні, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://cheetos.ua/>
45. Maxim, The Legend of Doritos, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.maxim.com/entertainment/legend-doritos>
46. Офіційний сайт Doritos, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.doritos.com/>
47. LABA, Теорія Юнга: 12 архетипів брендів та їхні особливості, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://l-a-b-a.com/uk/blog/1662-teoriya-yunga-12-arhetipiv-brendiv-ta-jihni-osoblivosti>

48. NFL, Super Bowl LVI total viewing audience estimated at over 208 million, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.nfl.com/news/super-bowl-lvi-total-viewing-audience-estimated-at-over-208-million>
49. Madison Williams, The Sporting News. Super Bowl commercial cost in 2022: How much money is an ad for Super Bowl 56? [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.sportingnews.com/us/nfl/news/super-bowl-commercials-cost-2022/v9ytfqzx74pjrcdvxyhevlzd>
50. Edison Trend, Doritos Experienced a 37% Spike in Online Sales Right Before Super Bowl LIV, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://trends.edison.tech/research/superbowl-2020.html>
51. All Retail, вебсайт. Мережа АТБ, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://allretail.ua/networks/merezha-atb>
52. Офіційний сайт АТБ, Вектори зростання на ринку продовольчого роздробу України, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.atb.ua/section/storinka-generalnogo-direktora-2/article/vektori-zrostannia-na-rinku-prodovolchogo-rozdrobu-ukrayini-50>
53. Офіційний YouTube-канал Doritos у Польщі, 20-секундний ролик Doritos For The Bold. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=a9GFcVNHhpc>
54. Офіційна Facebook-сторінка Doritos у Польщі, 20-секундний ролик Doritos For The Bold. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.facebook.com/doritosofficialpl/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка конкурентоспроможності Хруsteam

Критерії конкуренто-спроможності	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5	Середнє
Сила бренду	7	6	7	8	6	6,8
Комунікаційна платформа	5	6	5	6	4	5,2
Медійна підтримка	8	8	7	8	9	8,0
Продукт	8	7	6	7	6	6,8
Асортимент	8	8	7	8	7	7,6
Дистрибуція	9	8	8	9	8	8,4

Додаток Б

Оцінка конкурентоспроможності Flint

Критерії конкуренто-спроможності	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5	Середнє
Сила бренду	9	9	10	10	8	9,2
Комунікаційна платформа	7	8	8	7	6	7,2
Медійна підтримка	8	7	8	8	8	7,8
Продукт	8	10	9	9	8	8,8
Асортимент	9	10	9	9	10	9,4
Дистрибуція	10	10	10	9	10	9,8

Додаток В**Оцінка конкурентоспроможності Maretti**

Критерії конкурентоспроможності	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5	Середнє
Сила бренду	4	5	4	6	5	4,8
Комунікаційна платформа	3	2	3	3	1	2,4
Медійна підтримка	2	1	1	2	1	1,4
Продукт	9	8	10	10	9	9,2
Асортимент	3	2	2	2	2	2,2
Дистрибуція	5	6	6	5	6	5,6

Додаток Г

	Сильні сторони				Слабкі сторони			
	Значна підтримка у побудові дистрибуції	Якісна упаковка: яскраві кольори, помітний маскот, великий розмір	Цінова доступність	Велика кількість POSM та ДМП	Загальний ролик – слабо адаптований для локального ринку	Малопомітна активация в Діджитал та з Інфлюенсерами	Комунікаційна платформа «Cheetos відкривається – гра починається» звучить недостатньо чітко без додаткових пояснень та має слабкий віральний потенціал	Слабкий key visual – не чіпляє увагу і за дизайном може підійти будь-якому іншому бренду (немає індивідуалізації матеріалу)
Широкий асортимент Cheetos за кордоном, який можна вивести на український ринок	4	5	5	3	4	4	5	4
Наявність великої к-ті готових рекламних матеріалів, які можна адаптувати під ринок	1	1	1	4	5	3	4	5
Використання сили брендів Lay's та Pepsi для просування Cheetos	5	1	2	4	2	3	2	1
Побудова культури «пустування» разом із Cheetos через поп-культуру	4	4	4	4	5	5	5	5
Поява другого сильного гравця у сегменті (наприклад, від Snack Production)	4	2	3	3	2	3	4	3
Невідповідність комунікаційної платформи соціокультурному середовищу України	2	2	1	2	4	4	5	4
Відмова великих мереж проводити лістинг продуктів Cheetos на користь іншим товарам	5	1	1	2	3	3	5	3
Провал бренду Cheetos на ринку	5	3	4	2	3	4	5	3

Додаток Д

Doritos					
Критерії конкуренто-спроможності	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5
Сила бренду	8	8	9	8	7
Комунікаційна платформа	9	8	10	9	8
Медійна підтримка	8	7	8	9	9
Продукт	9	10	8	8	9
Асортимент	7	8	8	9	9
Дистрибуція	8	9	8	9	8
Lay's					
Сила бренду	10	9	10	10	9
Комунікаційна платформа	9	8	9	10	9
Медійна підтримка	10	10	10	9	10
Продукт	9	10	9	9	9
Асортимент	10	9	9	10	10
Дистрибуція	10	10	10	9	10
Flint					
Сила бренду	9	9	10	10	8
Комунікаційна платформа	7	8	8	7	6
Медійна підтримка	8	7	8	8	8
Продукт	8	10	9	9	8
Асортимент	9	10	9	9	10
Дистрибуція	10	10	10	9	10
Cheetos					
Сила бренду	7	8	8	7	8
Комунікаційна платформа	6	5	6	6	7
Медійна підтримка	5	7	7	6	5
Продукт	9	9	8	8	9
Асортимент	6	7	7	8	7
Дистрибуція	7	6	6	7	7

Додаток Е

	Сильні сторони				Слабкі сторони	
	Готова база дистрибуції за рахунок ротації із частиною асортименту Хрустteam	Якісна упаковка: насичені кольори, агресивний дизайн	Інноваційність продукту – кукурудзяні чипси досі є малознайомими споживачам снєків в	Якісна комунікаційна платформа та медійна підтримка	Відносно висока ціна продукту	Споживач погано знайомий із сегментом кукурудзяних чипсів
Впровадження додаткових SKU (форматів та смаків)	5	3	4	5	4	3
Найбільш швидкозростаючий сегмент в категорії солоних снєків	5	2	5	5	3	3
Залучення брутальних українських інфлюенсерів для більш влучної промоції бренду	3	3	4	5	2	2
Використання глобальних креативних матеріалів бренду для адаптації	4	4	2	5	3	4
Відсутність першої проби (trial) продукту через високу ціну	5	4	4	5	4	5
Необхідність промо (знижок) через споживчий бар'єр високої ціни, що знижує доходи бренду і його маркетингову підтримку	5	2	4	5	5	5

Додаток І



Ключовий візуал (Key Visual) бренду Cheetos під час запуску в Україні [42]

Додаток Ж



Логотип бренду Doritos [46]

Додаток 3



Упаковка бренду Doritos зі смаком «Nacho Cheese» [46]

Додаток К



Лінійка смаків Doritos для запуску в Україні

Додаток Л



Стоп-кадр із відеоролику Doritos For The Bold [53]

Додаток М



Key Visual Doritos For The Bold [54]

Додаток Н

Adidas Dynamic Pulse [16]