

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ БРЕНДІНГУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ
(за матеріалами ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА», м. Київ)

Студентки 4 курсу, 13 групи,
факультету міжнародної
торгівлі і права
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

Боровик Ангеліни
Олегівни

підпис

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

Калюжна Наталія
Геннадіївна

підпис

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Лежешкокова Вікторія
Геннадіївна

підпис

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,
спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 2022 р

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Боровик Ангеліни Олегівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Стратегія брендингу міжнародної компанії (ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА», м.
Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

23.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту)

Дослідження стратегії брендингу міжнародної компанії та надання рекомендацій
щодо її розвитку.

Об'єкт дослідження – процес брендингу міжнародної компанії.

Предмет дослідження - теоретичні і практичні аспекти формування та розвитку
стратегії брендингу міжнародної компанії на прикладі ТОВ «ДЕКАТЛОН
УКРАЇНА».

4. Перелік графічного матеріалу – 6 рисунків, 9 таблиць.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Дослідження стратегії брендінгу міжнародної компанії

1.1. Сутність та ключові характеристики стратегії брендінгу підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

1.2. Аналіз стратегії брендінгу ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Рекомендації щодо розвитку стратегії брендінгу міжнародної компанії ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

2.2.. Пріоритети розвитку стратегії брендінгу ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 17.06.2022)	
8	Захист ВКР	за графіком (20.06 – 30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Калюжна Н.Г. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежєпокова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Боровик А.О. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Боровик А.О. присвячена дослідженню стратегії брендингу міжнародної компанії за матеріалами ТОВ «Декатлон Україна» та наданню рекомендацій щодо її розвитку. Актуальність роботи зумовлена тим, що за наявності жорсткої конкуренції на світових ринках збуту важливим фактором успіху міжнародних компаній стає формування лояльності споживачів, що потребує розробки ефективної стратегії брендингу. У роботі Боровик А.О. розглянуто сутність та ключові характеристики стратегії брендингу підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу, здійснено аналіз стратегії брендингу ТОВ «Декатлон Україна» та визначено пріоритети її розвитку. Випускна кваліфікаційна робота являє собою комплексне дослідження, містить обґрунтовані рекомендації, відповідає чинним вимогам та може бути рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

_____ Калюжна Н.Г. _____
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Боровик А.О. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми _____ Лежетьокова В.Г. _____
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Дугінець Г.В. _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

АНОТАЦІЯ

Боровик Ангеліна Олегівна. Стратегія брендингу міжнародної компанії (за матеріалами ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі дослідження та розвитку стратегії брендингу підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії брендингу підприємства, її сутності, а також надано рекомендації та окреслені пріоритети щодо вдосконалення міжнародної стратегії брендингу компанії ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА».

На основі досліджень сутності поняття стратегії брендингу підприємства розроблено пропозиції щодо її удосконалення на прикладі ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА». Обґрунтовано та систематизовано пріоритети розвитку стратегії брендингу міжнародної компанії таких як: підтримання стратегії цінової переваги та концепції соціальної відповідальності, залучення Influence маркетингу.

Ключові слова: стратегія брендингу, бізнес середовище, міжнародна компанія, зовнішні ринки, міжнародний бізнес.

ANNOTATION

Borovyk Anhelina Olehivna. Branding strategy of an international company (based on materials of DECATHLON UKRAINE LLC, Kyiv).

The final qualifying work is devoted to the topical problem of research and development of branding strategy of an international business entity.

The theoretical and practical aspects of forming the branding strategy of the enterprise, its essence, as well as recommendations and outlined priorities for improving the international branding strategy of the company LLC "DECATHLON UKRAINE.

Based on research of the essence of the concept of enterprise branding strategy the proposals for its improvement are developed for LLC "DECATHLON UKRAINE. The priorities for the development of branding strategy of an international company are substantiated and presented, such as: maintaining the strategy of price advantage and the concept of social responsibility, attracting Influence marketing, as well as continuing the successful ideology of a socially responsible company.

Key words: branding strategy, business environment, international company, foreign markets, international business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ БРЕНДІНГУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	5
1.1. Сутність та ключові характеристики стратегії брендингу підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.....	5
1.2. Аналіз стратегії брендингу ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»	10
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ БРЕНДІНГУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»	22
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА».....	22
2.2. Пріоритети розвитку стратегії брендингу ТОВ ««ДЕКАТЛОН УКРАЇНА».....	27
Висновки до розділу 2	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні за наявності жорсткої конкуренції перед виробниками та підприємствами постає важливе завдання: як можна утримувати свої позиції на ринку і збільшувати ефективність своєї діяльності. В свою чергу, керівництво компаній здійснює ряд заходів, щодо збільшення частки на ринку. Фахівці з часом все більше схиляються до думки, що одним із основних факторів успіху та розвитку компанії є вибір та вірність споживачів, коли створюється найвищий ступінь їх відданості, їх лояльності. Тоді, як лояльність клієнтів захоплюють саме через бренд.

Будь-який товар з появою на прилавках створює про себе враження – позитивне чи негативне, це відбувається як тільки споживач довідується про товар. Ці асоціації, думка, сприйняття товару клієнтом, і називаються брендом. Сильний бренд і сформована стратегія брендінгу є цінністю компанії, таким собі інструментом формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Сформованість бренду означає, що навіть при майже однакових властивостях товарів, наш товар будуть більше обирати. Бренд є засобом вирізнення товару, тим самим, дозволяючи власнику досягти бажаних позицій на ринку.

Глобальні компанії, які успішно витримали конкуренцію на ринку та здобули лідируючі позиції у своїй галузі, багато чим завдячують саме створенню успішної стратегії брендінгу. З огляду на вищевказане, дослідження ролі стратегії брендінгу в підвищенні конкурентоспроможності компанії є актуальним.

Мета роботи полягає в дослідженні стратегії брендінгу міжнародної компанії і наданні рекомендацій щодо її розвитку.

Завдання дослідження: для досягнення поставленої мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання :

- розкрити сутність поняття «стратегія брендінгу» міжнародної компанії;
- проаналізувати стратегію брендінгу міжнародної компанії на основі матеріалів ТОВ «ДЕКАТЛОН Україна»;

оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»;

визначити пріоритети розвитку стратегії брендінгу ТОВ ««ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»;

сформулювати висновки та надати пропозиції щодо перспектив розвитку міжнародної діяльності компанії на підставі вдосконалення стратегії брендінгу.

Об'єкт дослідження: процес брендінгу міжнародної компанії.

Предмет дослідження: теоретичні і практичні аспекти формування та розвитку стратегії брендінгу міжнародної компанії на прикладі ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА».

Теоретичною та методологічною основою написання випускної роботи є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури у сфері управління брендінгом компанії, нормативно-правові документи, матеріали аналітичних агенцій та міжнародних організацій, фінансова звітність підприємства.

Методи дослідження: при написанні роботи використано як загальнонаукові (історичний, структурно-логічний, методи індукції, дедукції, синтезу, аналізу), так і спеціальні (SWOT-аналіз, індексний метод, маркетинг-мікс 4P тощо) методи дослідження економічних процесів.

Структура випускної роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 32 джерел. Загальний обсяг роботи становить 37 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ БРЕНДІНГУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та ключові характеристики стратегії брендингу підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Роль бренду в сучасних ринкових умовах посилюється, це пов'язано з одного боку з гострою конкуренцією, а з іншого глобалізацією економічного простору, структур, процесів та явищ. Такі умови вимагають глибокого розуміння поняття бренду, яке в свою чергу еволюціонує, трансформується. Стратегія міжнародного бренду є важливою, оскільки вона забезпечує ясність щодо конкурентного середовища, ринкової позиції та очікувань клієнтів.

Для повного розуміння з'ясуємо історію та окреслимо поняття бренду. Вперше цей термін з'явився у Середньовіччі. Тоді робітники різних цехів (з виготовлення виробів зі шкіри, хліба і таке інше) почали позначати свої товари особливими та індивідуальними позначками — це прототипи сучасних логотипів. Масовий розвиток брендів припав на 50-70-ті роки XX століття. Вже тоді перед виробниками постала проблема, коли на ринку щодня з'являлася величезна кількість подібних товарів. Виробники втрачали прибутки через те, що споживачі не могли відрізнити їх товар від товару конкурентів. Саме тоді й почалися масові війни, пов'язані з брендуванням продкції та послуг [1]. З появою брендів та марок товари знайшли величезну кількість додаткових характеристик. Тепер покупцям пропонували не тільки базові характеристики товарів — склад і особливості, але і додаткові — ким ви станете, якщо купите це, які емоції отримаєте після придбання і таке інше.

Визначимо поняття бренду, так наприклад, Американська Асоціація Маркетингу (American Marketing Associations – AMA) трактує бренд як: «Бренд — це назва, символ або будь-яка інша ознака, яка ідентифікує товари або послугу одного продавця на відміну від товарів або послуг інших продавців» [2]. Словник Бізнесу і Менеджменту (The Dictionary of Business and Management) визначає

бренд як: "ім'я, знак, або символ, використовуваний для ідентифікації продукції продавця і для відмінності від продукції конкурентів" [3, с. 76]. Девід Аакер (маркетинговий консультант, який сформулював основи теорії брендінгу) в своїй книзі "Будуємо сильні бренди" визначає бренд як "набір якостей, пов'язаний з ім'ям бренду і символ, який підсилює (або ослабляє) цінність продукту або послуги, пропонувані під цим символом" [4, с. 380]. Кожен бренд має свої певні характеристики, тому наведемо їх у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні характеристики бренду міжнародної компанії

Назва	Характеристика
Brand Essence- основний його зміст	Визначення сутності бренду лежить в основі стратегії розвитку міжнародної компанії. Сутність або зміст об'єднує такі поняття, як цінності, формування місії та бачення бренду .
Brand Attributes- атрибути бренду	Функціональні й емоційні асоціації, що виражаються покупцями та потенційними клієнтами - це найважливіший набір атрибутів, якими повинен володіти бренд: актуальність, правильне позиціонування, унікальність, достовірність та якість.
Brand Name- ім'я ,товарний знак	Це назва, що застосовується виробником для певного продукту або послуги. Дві основні цілі назви бренду: ідентифікація (щоб відрізнити певний продукт або послугу від інших подібних брендів) та контроль або перевірка (щоб підтвердити, що продукт є оригінальним, справжнім).
Brand Power- рівень популярності бренду, сила бренду	Сила бренду - окреслює на скільки бренд користується популярністю та пізнаваністю серед споживачів на відмінну від продукції конкурентів.
Brand Identity- індивідуальність бренду	Узагальнена сукупність ознак бренду, що характеризує його індивідуальність, яка виражається в дизайні продукції, пакуванні, інтерфейсі власного сайту та інше.
Brand Value- вартісні оцінки, показники	Вартість бренду базується на фінансовій сумі, скільки коштує бренд, ці дані зазначено в балансі.
Brand Loyalty- лояльність бренду	Рівень залучення бренду до цільової аудиторії та її окремих сегментів.

Джерело: побудовано автором.



Тепер, розуміючи, що таке бренд, можемо перейти безпосередньо до стратегії брендінгу. Стратегія брендінгу - це сукупність матеріальних та нематеріальних характеристик товару (технології) або послуг, які формують свідомість споживача, мотивацію його поведінки під час вибору товару [6, с. 98]. Формування бренд-стратегії базується на розробленні плану розвитку бренду на різних стадіях життєвого циклу товару, реакціях на зміни конкурентної ситуації на ринку та змінах в смаках споживачів. Вчені-економісти виділяють п'ять типів

стратегій управління брендами, які успішно використовуються компаніями на практиці, їх наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Типи стратегій управління брендами компаній

Назва стратегії	Характеристика
Стратегія розширення товарної лінії	Випуск додаткових товарних одиниць у тій же категорії товарів, під тим же брендом із новими характеристиками
Стратегія розширення меж використання бренду	Використання успішних марочних назв для випуску нових або модифікованих товарів у новій категорії
Стратегія мультимарок	Створення додаткових брендів в одній і тій же категорії товарів
Стратегія корпоративних брендів	Просування всіх товарів компанії на міжнародний ринок під єдиним брендом
Стратегія нових брендів	Виробництво нової категорії товарів

Джерело : побудовано автором на основі [7, с. 280].

Отже, вибір тієї чи іншої стратегії бренду, що має на меті зростання прибутковості своєї компанії, залежить від відповідності бренду структурі бізнесу; можливості побудови піраміди брендів; рівня конкуренції.

Темою нашої роботи є стратегія брендінгу саме міжнародної компанії, тому слід приділити увагу міжнародному брендінгу. Внаслідок посилення ролі провідних транснаціональних компаній, а також зростаючій конкуренції між ними одним із ефективних методів підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках є ефективний брендінг. Управління брендами міжнародної компанії має ряд особливостей, пов'язаних із специфікою міжнародного середовища: смаки, культура, віра, вподобання. В ситуаціях, коли компанія планує вихід на міжнародний рівень, то для її успіху та розвитку потрібно здійснювати аналіз та впроваджувати зміни в управління брендом, для цього є певні причини:

- відмінність соціокультурного середовища в різних країнах;
- ринки країн мають різні економічні ситуації;
- реакція споживачів на одну й ту ж інформацію, товар, послугу може відрізнятись, наявна різниця поглядів.

Але, важливо, пам'ятати, що в ідеалі глобальний бренд повинен мати на кожному ринку, в кожній країні одне і те ж ім'я, уніфіковане пакування, однакову цільову аудиторію - це все можна назвати цілісністю бренду, необхідно бути для населення легко вимовним, зрозумілим, знайомим. Є кілька підходів до класифікації стратегій міжнародного брендінгу:

1) стратегія глобального бренду - єдиний бренд для кожної країни. Стратегія глобального бренду не дуже розповсюджена в її початковій формі, але успішно застосовується деякими компаніями і торговими марками, наприклад, наша компанія «Декатлон». Основні критерії за якими можна впізнати глобальний бренд: це в більшості випадків однаковий продукт або послуга з невеликими різновидами (Coca-Cola), має незмінну індивідуальність (McDonald's), використовує однакові стратегії і позиціонування (Gillette). Компанії, які використовують таку стратегію, не адаптують свій бренд до можливих національних відмінностей і використовують одне ім'я бренду, пакування, логотип і слоган у всьому світі.

2) подвійний стандарт, коли застосовується єдина міжнародна стратегія, відмінна від стратегії на внутрішньому ринку. Подвійна стратегія застосовується компаніями з вже розвиненим ринком збуту, але з обережним підходом до міжнародного брендінгу. Подвоєнність полягає в тому, що попри єдиний візуал товару і базисні цінності торгової марки, просування продукції на внутрішніх і міжнародних ринках здійснюється по-різному.

3) стратегія транснаціонального бренду – припускається адаптація, найбільше підходить для товарів з розвиненими місцевими традиціями та цінностями. Ця стратегія має певну схожість з подвійною, але готовність до адаптації бренду в даному випадку вище. Компанії, які користуються цією стратегією, розробляють індивідуальні концепції брендінгу для різних міжнародних ринків на які планують вихід або вже здійснюють свою діяльність. Це стосується і ринкової пропозиції, і маркетингових заходів, вони теж адаптуються до певних місцевих умов. Проте, слід зазначити, що корпоративна концепція кожного бренду залишається єдиною і діє в якості підґрунтя.

Отже, транснаціональна стратегія створена, щоб якнайкраще задовольняти національні потреби споживачів через певні адаптації.

4) стратегія багатонаціонального бренду – це повна адаптація до кожного нового ринку, адаптація ринкових пропозицій і маркетингових заходів. Її використовують компанії, які націлені на різні ринки, нації, регіони. На деяких ринках здійснення повної адаптації до місцевих умов є неминучим заходом, застосування цієї стратегії є найбільш влучною в тих випадках, коли компанія зіштовхується з високим тиском, намагаючись відповідати місцевим вимогам [8, с. 82-83].

Аналізуючи різноманітність стратегій міжнародного брендінгу можна відокремити чинник, який лежить в основі такого поділу- це ступінь глобалізації бренду. Все вищесказане доводить, що серйозних адаптацій потребують, насамперед, бренди, що знаходяться в таких товарних категоріях, які можуть ґрунтовно впливати на смаки, звички, культурні традиції місцевого населення (наприклад продукти харчування та роздрібна торгівля). Можна зробити висновок, що мінливі умови, різність культур, соціуму, розширення меж зовнішніх ринків вимагають певної адаптації бренду міжнародної компанії. При цьому єдиної ідеальної стратегії на міжнародних ринках не існує, вона має визначатися з урахування специфіки діяльності в межах країни її присутності.

1.2. Аналіз стратегії брендінгу ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

Здійснивши вивчення та аналіз теоретичної частини нашої роботи, важливо, розглянути та оцінити практичний випадок застосування стратегії брендінгу на прикладі діючої компанії. Даний аналіз будемо здійснювати на матеріалах ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА» - це дочірня компанія «Decathlon».

Decathlon (від грец. - десятиборство) - французька компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві і роздрібній торгівлі спортивними

товарами для більш ніж вісімдесяти видів спорту (зимовий спорт, водні види спорту, плавання, велоспорт, туризм). Країни присутності наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Країни присутності компанії «Декатлон»

Північна та Південна Америка	Європа	Азія	Африка	Австралія
Бразилія	Україна	Японія	Кенія	Австралія
Чилі	Франція	Індонезія	Гана	
Мексика	Бельгія	Китай	Сенегал	
Канада	Велика	Індія	Бенін	
	Британія	Корея	Конго	
	Люксембург	Сінгапур	Туніс	
	Німеччина	Малайзія	Алжир	
	Швейцарія	Гонконг	Марокко	
	Монако	Тайвань	Єгипет	
	Швеція	В'єтнам		
	Нідерланди	Непал		
	Ірландія	ОАЄ		
	Італія	Ліван		
	Австрія	Філіппіни		
	Латвія	Індія		
	Румунія	Казахстан		
	Угорщина	Азербайджан		
	Хорватія	Росія (станом на		
	Португалія	29.03.2022		
	Іспанія	компанія заявила,		
	Чехія	що призупинить		
	Словаччина	роботу в Росії)		
	Польща			
	Туреччина			

Джерело: побудовано автором на основі [9].

Візьмемо до уваги проведену ТОВ «Декатлон» аналітику для офіційної нефінансової звітності, де можемо взяти до уваги такі дані: магазини компанії

розташовані в 60 країнах та їх кількість сягає 1,697 магазинів (84 магазини були відкриті в 2020 році), також компанія має велику кількість складів, за представленою аналітикою їх 69. У компанії працює більше 93 тисяч співробітників, де 46,5% - це жінки, а 53,5% - це чоловіки. Найбільше працівників зосереджено у відділі торгівлі - 75,9%; у логістиці - 13,1%; дизайн та виробництво - 5,3; додаткові послуги - 5,7% [10].

Перед тим, як переходити безпосередньо стратегії брендінгу «Декатлон», змістовно з'ясуємо історію та основну інформацію про бренд, подамо інформацію у вигляді табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи створення міжнародної компанії «Декатлон»

Дата	Подія
1976 р.	Мішелем Леклерком була заснована компанія «Decathlon», яка розпочала свою діяльність із магазину в Ліллі, Франція.
1986 р.	Відкрився перший магазин за межами Франції у Дортмунді, Німеччина.
1992-1999 рр.	Компанія почала виходити на велику кількість міжнародних ринків таких як: іспанський ринок, ринок в Італії, Португалії та Великобританії.
2001-2016 рр.	Були здійсненні виходи на нові ринки: Бразилії, Китаї, Індії, Тайвані, а також Гонконгу, Малайзії, Сінгапурі та в Канаді.
2012 р.	Компанія розпочала співпрацю з виробниками з України. В Україні виготовляється та експортуються така продукція як: черевики, футбольні рукавиці, бігові лижі та ключки для гри в хокей.
2019 р.	А вже 23 березня 2019 року відбулось відкриття першого в Україні офлайн магазину «Декатлон» в місті Києві площею 2500 кв.м.
2022 р.	Станом на початок 2022 року відкрито 4 магазини, де 3 розташовуються в Києві, а ще 1 в Одесі, також функціонує інтернет-магазин.

Джерело: побудовано автором на основі [11].

Організаційно-правова форма «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА» - товариство з обмеженою відповідальністю (LIMITED LIABILITY COMPANY DECATHLON UKRAINE (DECATHLON UKRAINE, LLC). Керівником організації є Гійє Флоран Шарль Жульєн Іїє, розмір статутного капіталу складає 149 007 490,00 грн. Зареєстровані види діяльності [12]:

47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах;

46.41 Оптова торгівля текстильними товарами;

46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.64 Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах;

Дохід компанії з кожним роком зростає, це можна побачити на рис. 1.2., де демонструється світовий оборот Decathlon за період з 2010 по 2020 рік у мільярдах євро.

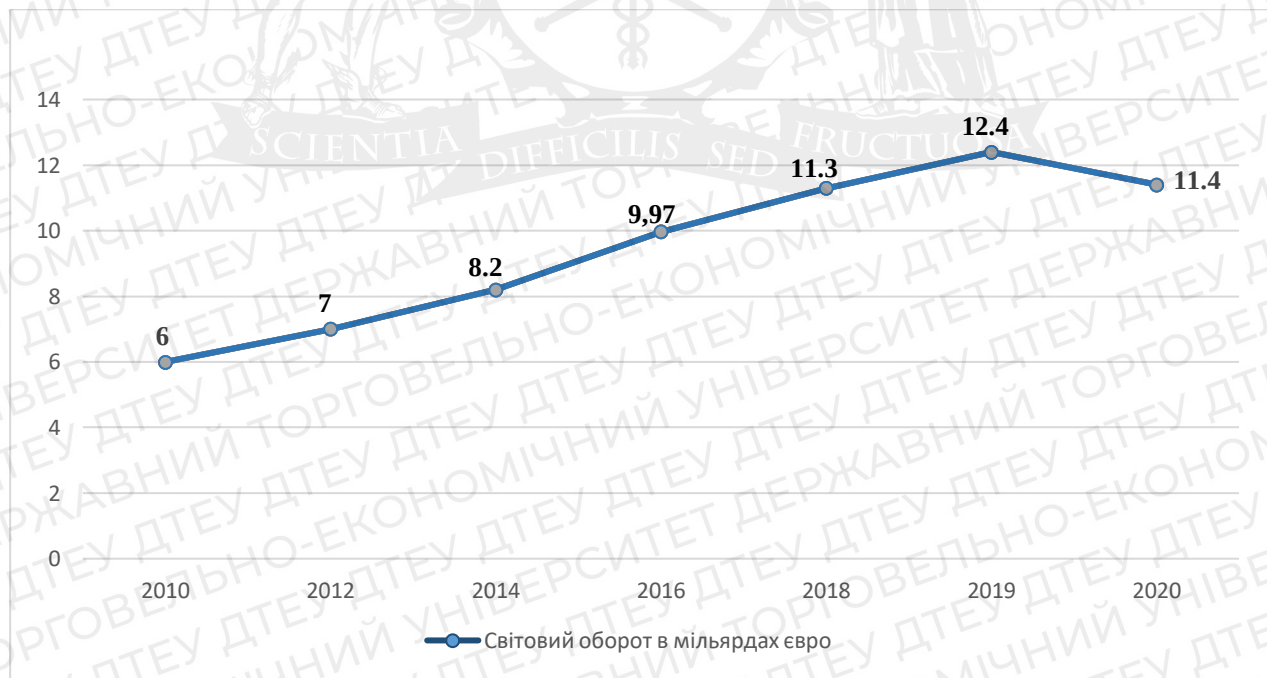


Рис. 1.2. Світовий оборот Decathlon за період з 2010 по 2020 роки, млрд євро

Джерело: побудовано автором на основі вихідних даних Statista [13].

Виявляється, що протягом цього періоду оборот продажів постійно зростає. За 2019 рік французька компанія зафіксувала оборот понад 12 мільярдів євро, що вдвічі перевищує дохід в 2010 році. Однак у 2020 році компанія зафіксувала невелике падіння, оборот склав 11,4 мільярда євро, це пов'язано з кризою спричиненою коронавірусом.

В Україні компанія відкрила свій перший магазин в Києві в березні 2019 року, а вже в листопаді цього ж року був відкритий другий магазин, також в столиці України. Можемо розглянути фінансову звітність компанії в перші роки здійснення своєї діяльності в Україні, фінансова звітність продемонстрована в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Фінансові результати ТОВ «Декатлон Україна», тис. грн.

Назва показника	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	237754	116001
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	162294	70224
Валовий: прибуток	75460	45777
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	56739	52728
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	69438	58346
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	0
Сукупний дохід	-68011	-60497

Джерело: побудовано автором на основі [14].

За даною фінансовою звітністю ми бачимо, що за перші роки здійснення своєї діяльності компанія мала від’ємний сукупний дохід, тобто працювала в мінус. Однак, вже в 2021 році було відкрито ще 2 магазини, компанія провела велику роботу над залученням клієнтів до своєї мережі. В 2021 році генеральний директор «Decathlon Ukraine» Флоран Гіє зазначив : «компанія відкрилися лише два роки тому, але незважаючи на пандемію, українські магазини показують хороші продажі, які можна порівняти із запуском у Польщі, Румунії, Угорщині. Звичайно, помітні просідання на час локдаунів. Але чотири місяці 2021 року, 50% з яких були на карантині, показали продаж вище, ніж аналогічний період 2020 року» [15].

Для того, щоб оцінити та проаналізувати стратегії компанії, необхідно ознайомитися з метою, цінностями та принципами компанії - це і є головне підґрунтя успішного бізнесу. «Декатлон» визначив своєю метою – бути корисним для людей і планети. Місія компанії-Sport for the many (робити спорт джерелом задоволення і користі, доступним для багатьох).

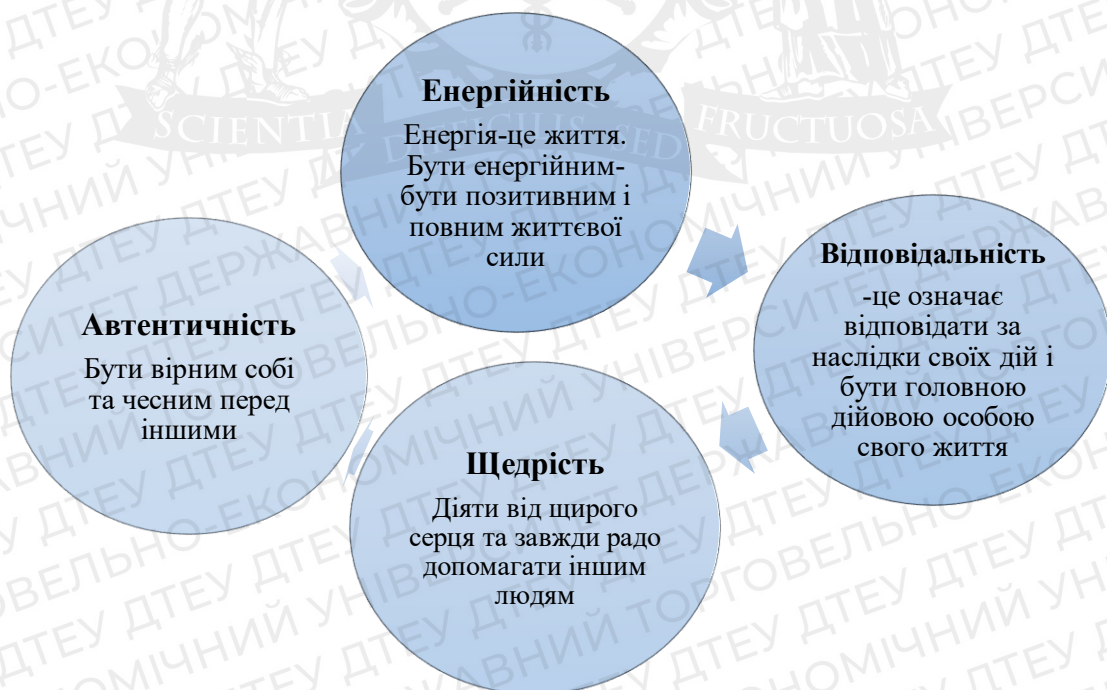


Рис. 1.3. Цінності міжнародної компанії «Decathlon»

Джерело: побудовано автором на основі [16].

Тепер зрозумівши базисні елементи нашої компанії перейдемо до теми нашої роботи - стратегія брендінгу. Стратегія брендінгу, як ми вже визначили, має важливе значення для конкурентоспроможності, прибутковості та загального успіху компаній. Реалізація відповідного підходу може підвищити лояльність клієнтів і збільшити дохід фірми. Основною стратегією бренду є стратегія мультимарок. Decathlon створює нові марки (бренди) в одній групі товарів. Мета «Декатлон» при здійсненні цієї стратегії - забезпечення споживачів широким асортиментом товарів за доступними цінами орієнтованих на багато груп людей. Компанія надає продукти для людей різного віку, статі, а також соціального та економічного походження, що підвищує лояльність та довіру клієнтів.

Decathlon має унікальну бізнес-модель: компанія розробляє, тестує, виробляє та продає товари під власними торговими марками. У їхній команді з досліджень та розробок працює 700 осіб, які ретельно працюють над новими продуктами та новими конструкціями існуючих продуктів. Щороку рітейлер випускає в середньому близько 2800 товарів. В даний час налічується трохи більше 30 приватних торгових марок, кожна з яких присвячена одному виду спорту або фізичної активності. Ці бренди мають свою індивідуальність на ринку. Наприклад, Queschua – це їхній бренд спорядження для походів, кемпінгу та активного відпочинку. Лінійка Kalenji призначена для бігу, а Wed'Ze для любителів лижного спорту [17].

Позиціонування Decathlon визначає, що спорт має бути доступним для якомога більшої кількості людей. Компанія прагне надихнути людей бути активними та вести здоровий спосіб життя, тому сфера діяльності нинішньої компанії включає європейську, азіатську, індійську, американську (Бразилія та Мексика), африканську зони. Decathlon повідомляє, що понад 85% його клієнтів задоволені його продуктами та послугами [18].

Також одним із головних елементів стратегії брендінгу «Декатлон» є створення низки конкурентних переваг, головна з них – доступність продукції.

Компанія розробила стратегію розумних витрат, яка дозволяє їй встановлювати нижчі ціни на свої товари.

Слід зазначити, що компанія демонструє високий рівень конкурентоспроможності і як роботодавець. Decathlon повідомляє, що впроваджує принципи справедливості, прозорості та послідовності, щоб мотивувати співробітників досягати своїх стратегічних цілей. Приблизно 50% команди компанії є акціонерами Decathlon, які роблять внески до пайового фонду фірми. Крім того, працівники фірми мають доступ до ринкових індексів оплати праці та знижок.

Необхідно окреслити характеристики компанії, які є значущими для її клієнтів. Для організації життєво важливо розуміти, хто є її цільовими клієнтами, а також їхні потреби. Головне – це доступність продуктів, які не призводять до зниження якості. Decathlon прагне регулярно оцінювати якість речей і гарантувати їх довговічність. Так наприклад, на кожному ціннику або на сайті є код, за яким споживач може оцінити товар, таким чином формується його загальна оцінка, максимальна -5.0 балів, якщо середня оцінка виявиться нижче 4.0, то цей товар буде знятий з виробництва. Для компанії «Декатлон» клієнт є рушійною силою бренду - це дуже важливо.

В сучасному маркетингу важливе місце займають колаборації з брендами наша компанія не є виключенням. Decathlon створив нову маркетингову кампанію з ІКЕА, щоб підкреслити важливість домашнього тренувань під час карантину в країні в 2021 році [19]. Кросовер спортивного ритейлера (Decathlon) і меблевого ритейлера (ІКЕА) уможливив нетрадиційну присутність спорту вдома в різних формах. Компанія розуміє, що сьогодні для спортсменів часто складно зберігати спортивне обладнання вдома. Але тут приходить ІКЕА, експерт з меблів та аксесуарів для дому, який пропонує різноманітні варіанти та розумні рішення. Беручи до уваги місії обох компаній – створити краще повсякденне життя та зробити спорт доступним для багатьох, дві компанії вирішили допомогти людям повернути спорт додому. ТОВ «Декатлон Україна» також не залишається в стороні, так в кінці 2021 року спортивний бренд

Decathlon та мережа супермаркетів Сільпо офіційно оголосили про початок співпраці, у мережі супермаркетів з'явилися корнери (спеціально відведені зони) із товарами від Decathlon [20]. В основному, це товари для туризму, сумки та рюкзаки, а також товари для спорту та фітнесу.

Розглянемо основні елементи стратегії брендінгу компанії, які представлені на рис. 1.2.

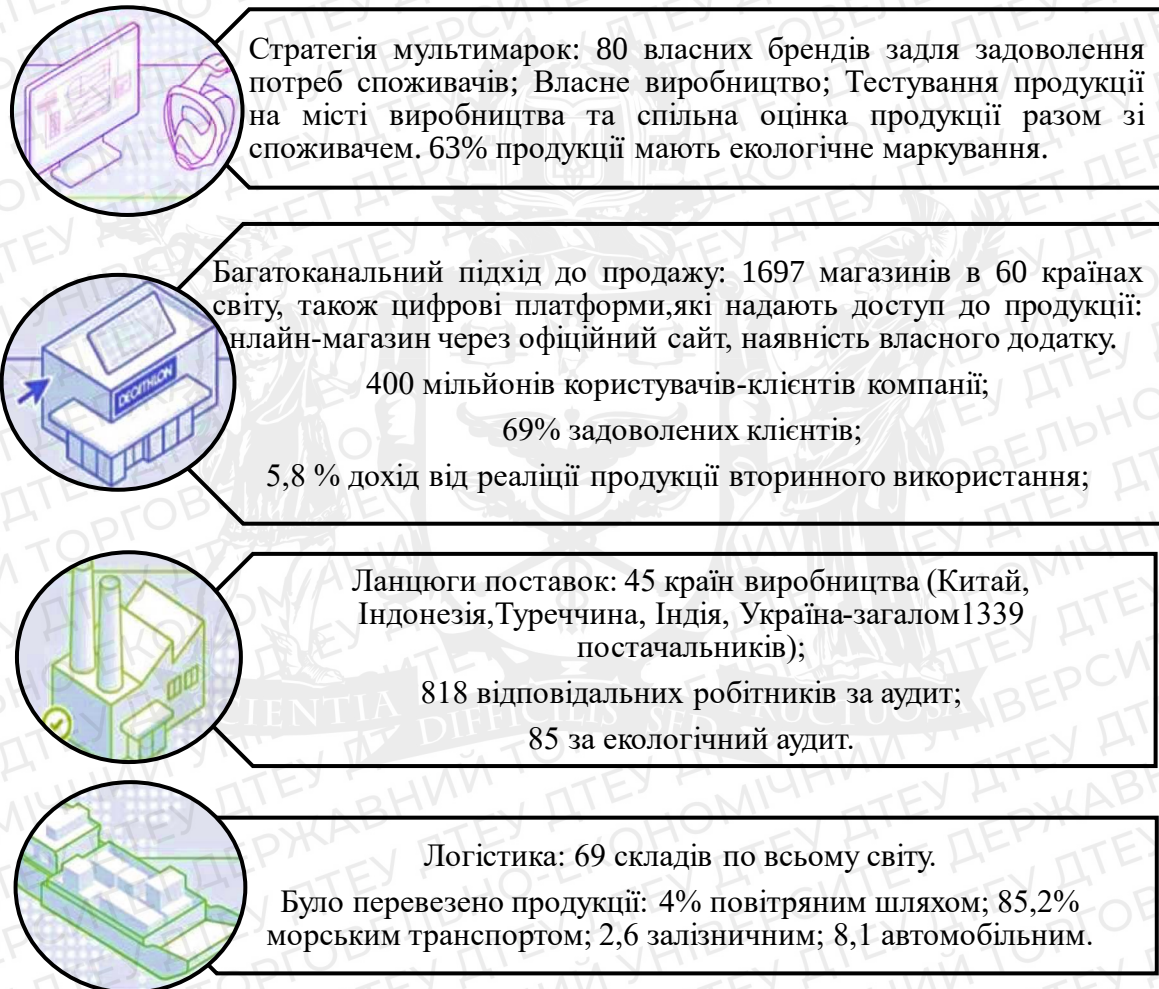


Рис. 1.3. Основні елементи стратегії брендінгу компанії «Декатлон»

Джерело: побудовано автором на основі офіційної звітності компанії [10].

Для більш ґрунтовного вивчення та аналізу нашого підприємства можемо використати-SWOT-аналіз. Спочатку розшифруємо аббревіатуру SWOT, вона складається з чотирьох слів : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, що в перекладі на українську звучать як: сильні сторони, слабкі сторони, можливості

і загрози. Отримані дані можна використовувати для визначення довготривалих цілей підприємства [21].

Отже, цей аналіз дасть нам змогу зрозуміти, як саме працює бренд, його силу і його слабкості, як здійснюється діяльність компанії, що потрібно змінити, який напрям розвивати. Для аналізу компанії по всім чотирьом критеріям побудуємо таблицю, де наведемо сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози, табл. 1.6.

Таблиця 1.6

SWOT-аналіз компанії «Декатлон»

Складова	Характеристика
Strengths – Сильні сторони	Власні бренди Decathlon має 80 брендів, і кожен бренд присвячений інноваційним продуктам для певних видів спорту. Частка власного бренду мережі становить близько 70-80%. Інтеграція технологій Додаток Decathlon дозволяє клієнтам дізнатися точне розташування товарів у магазині. Клієнти також можуть сканувати RFID-мітки продуктів через додаток і отримати більше інформації про продукти [22]. Магазини по всьому світу 1600 магазинів по всьому світу, навіть по декілька в одному місті. Велика кількість магазинів робить «Декатлон» доступним для кожного. Ціна та якість Велика кількість брендів на різний смак та вартість, від дорогих до більш дешевих, тим самим компанія має серед клієнтів різні прошарки населення.
Weaknesses – Слабкі сторони	Надмірна залежність від французького ринку У Франції ринок перенасичений понад 300 магазинами і зосередження на цьому ринку не допоможе досягти головної мети – стати міжнародним лідером на ринку спортивних товарів. -Не застосування сучасних методів просування Decathlon не викривлює та не витрачає кошти на рекламу інфлюенсерів (знаменитостей, відомих спортсменів) за підтримку або рекламу бренду. Річний бюджет Nike на комунікацію дорівнює річному обороту Decathlon.
Threats – Загрози	-Втрата лідируючих позицій Висока конкуренція через більшу присутність на ринках з боку світових брендів Nike, Adidas, Under Armour і вітчизняних гравців. -Вихід з російського ринку Компанія ймовірно втратить велику частину свого прибутку в зв'язку з виходом компанії з рос.ринку (в Росії працювали 60 магазинів Decathlon, де чистий прибуток Decathlon за 2020 рік склав 5 млн.доларів) [23] . Через збройний напад Росії на Україну, країна потерпає від іноземних санкцій. Компанія заявила, що «умови поставок не дозволяють продовжувати діяльність у Росії». Однак варто зазначити, що компанія могла втратити, ще більше доходу через свою нестійку позицію від початку війни.

Продовження табл. 1.6

Складова	Характеристика
Threats – Загрози (продовження)	Спортивний ретейлер Decathlon раніше зіткнувся з критикою у соц.мережах через те, що продовжував роботу в Росії. Всі українці, а також багато країн по всьому світі почали байкотувати компанію, в соцмережах розійшовся хештег #BoycottDecathlon.
Opportunities – Можливості	Розширення У Франції Decathlon має бізнес-модель відкривати магазини за межами міст, більші за розміром у вигляді магазинів-складів. Decathlon має подумати про переосмислення цієї моделі, тому що зараз тенденція полягає в тому, що все більше і більше людей живе у великих містах, тому, здійснюючи міжнародну експансію, компанія має дивитися на цю мінливу культуру людей. -Побудова бренду шляхом комунікації з амбасадорами спортивними клубами/командами/гравцями/спортсменами. -Створення високої впізнаваності бренду шляхом тактичного вивчення рекламних засобів.

Джерело: побудовано на основі власних досліджень.

Після здійснення даного SWOT-аналізу ми бачимо, що наша компанія має багато сильних сторін, але попри це є наявні і слабкі сторони, також завжди є ризики. Для подолання проблем і зміцнення своїх позицій на ринку потрібно завжди проводити аналіз бізнесу, щоб своєчасно виявляти труднощі та працювати на перспективу та розвиток.

Висновки до розділу 1

У першому розділі нашої роботи ми здійснили дослідження стратегії брендингу міжнародної компанії на матеріалах ТОВ «Декатлон Україна». Визначили сутність та ключові характеристики стратегії брендингу підприємства, де з'ясували, що стратегія бренду є дуже ваговою для успішного бізнесу, а роль бренду в сучасних ринкових умовах посилюється.

Нами було розглянуто стратегії брендингу і були наведені п'ять типів стратегій управління брендами, які вдало використовують компанії на практиці. Це стратегії: розширення товарної лінії; розширення меж використання бренду; мультимарок; корпоративних брендів; нових брендів.

Другий параграф роботи присвячено саме аналізу стратегії брендінгу компанії «Декатлон». Але перед тим, змістовно з'ясували історію та основну інформацію про бренд. Decathlon – французька компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві і роздрібній торгівлі спортивними товарами для більш ніж вісімдесяти видів спорту. Станом на 2021 рік відкрито 1655 магазинів в 60 країнах світу(але станом на 29.03.2022 компанія заявила про призупинення своєї діяльності на території Росії). Визначили країни присутності, організаційно-правова форму та зареєстровані види діяльності, а також світовий оборот компанії (станом на 2020 рік це 11.4 млрд. євро), а також ознайомилися з фінансовою звітністю ТОВ «Декатлон Україна».

Основною стратегією бренду міжнародної компанії «Декатлон» є стратегія мультимарок. Decathlon створює нові марки (бренди) в одній групі товарів. Мета «Декатлон» при здійсненні цієї стратегії- є забезпечення споживачів широким асортиментом товарів за доступними цінами орієнтованих на багато груп людей.

Позиціонування Decathlon визначає, що спорт має бути доступним для якомога більшої кількості людей. Також для повного аналізу використали SWOT-аналіз, після чого зрозуміли, що бренд має не лише сильні сторони, але й слабкі. Слабкі сторони компанії потребують їх розгляду та аналізу. Для цього у наступному розділі здійснимо оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу та визначимо подальші пріоритети розвитку стратегії брендінгу компанії «Декатлон».

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ БРЕНДІНГУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

Для того, щоб розробити план подальшого розвитку стратегії брендингу для компанії ТОВ «Декатлон Україна» нам необхідно проаналізувати та оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу. В наступному параграфі ми будемо розглядати перспективи розвитку бренду ТОВ «Декатлон Україна». Тому, важливо, оцінити сприятливість середовища в Україні, але для порівняння також використаємо дані країни Франції, тому що сама компанія створена та найбільшого успіху здобула там. Таким чином ми побачимо, як країна присутності бренду впливає на його розвиток.

Дієвим методом для оцінювання бізнес-середовища кожної країни, можливих ризиків є індексний метод, який полягає в узагальненні результатів експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів та є підставою для формування рейтингів країн за відповідними критеріями порівняння [24]. Для цього обираємо 3 найбільш поширені рейтингові системи:

- індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) [25];
- індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom) [26];
- індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) [27].

Поєднуючи всі чотири індикатори, можна розрахувати агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни. Він розраховується за формулою 2.1:

$$I = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N s_i \frac{1}{M} \sum_{j=1}^M k_{ij}, \quad (2.1)$$

де I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

Si – оцінка i -тої складової бізнес-середовища країни; N – кількість складових бізнес середовища країни; kij – оцінка j -го індикатору i -тої складової бізнес-середовища країни; M – кількість індикаторів оцінювання стану i -тої складової бізнес-середовища країни.

У табл. 2.1 знаходяться складові агрегованого показника для кожної країни (в додатку А представлені вихідні дані з рейтингових звітів).

Таблиця 2.1

Структура агрегованого показника оцінювання бізнес-середовища країни

Складова бізнес-середовища	Сума індикаторів кожної складової бізнес середовища		Індикатор	Оцінка	
	У	Ф		Україна	Франція
1	2	3	4	5	6
S1 Макроекономічне середовище	192.2	261.1	Макроекономічна стабільність	58	100
			Розмір ринку	63	82
			Монетарна свобода	71.2	79.1
S2 Ступінь економічного лібералізму	266.7	263.5	Внутрішня конкуренція	49.2	62.2
			Торговельна відкритість	63.8	62.2
			Фіскальна свобода	73.6	39.1
			Проходження митних кордонів	80.1	100
S3 Інституціональне середовище	155.5	297.2	Ефективність урядової політики	50.8	66.7
			Прозорість	32	72
			Судова незалежність Judicial independence	33	64.7
			Право власності	39.7	93.8

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
S4 Підприємницьке середовище	422.8	465.4	Комерціалізація	57.6	74.4
			Свобода бізнесу	61.1	81.9
			Реєстрація підприємства	91.1	93.1
			Реєстрація власності	71.3	63.3
			Оподаткування	78.1	79.2
			Забезпечення виконання контрактів	63.6	73.5
S5 Фінансово- інвестиційне середовище	274.8	340.6	Фінансування малого та середнього підприємництва	39.2	54.8
			Стабільність фінансової системи	57.6	92.8
			Отримання кредитів	75.0	50.0
			Захист інвесторів (міноритарних)	68.0	68.0
			Свобода інвестицій	35.0	75.0
S6 Інфраструктурне середовище	272.8	392.8	Наявність (доступність) та якість транспортної інфраструктури	55.5	82.6
			Якість електропостачання	93.4	96.7
			Кількість інтернет- користувачів	58.9	82.0
			Культура підприємництва	50.0	56.6
			Витрати на НДДКР	15.0	74.9
S7 Ринок праці	179.5	203.9	Захист прав робітників	64.0	91.0
			Кооперація на ринку праці	54.8	54.1
			Свобода праці (трудових відносин)	60.7	58.8

Джерело: побудовано автором за даними [25, 26, 27].

Потрібно розрахувати та порівняти результати окремо для кожного закордонного ринку:

Агрегований показник (I_1) для України:

$$I_1 = (192,2:3 + 266,7:4 + 155,5:4 + 422,8:6 + 274,8:5 + 272,8:5 + 179,5:3) / 7 = 58,4;$$

Агрегований показник (I_2) для Франції:

$$I_2 = (261,1:3+263,5:4+297,2:4+465,4:6+340,6:5+392,8:5+203,9:3)/7=74,1;$$

За отриманими розрахунками ми бачимо, що агрегований показник Франції вищий та становить 74,1. Можна зробити висновок, що компанія «Декатлон» зазнала такого високого успіху також через сприятливе бізнес середовище у Франції. Агрегований показник в Україні становить 58,4, виходячи з цього результату, компанії буде необхідний більший час для встановлення свого бізнесу на території країни, а також потрібно бути готовим до ризиків. Потрібно буде залучати нові методи та інструменти ведення бізнесу, можливо, також і стратегія брендінгу буде потребувати адаптацій та змін. Як ми вже визначили голова стратегія брендінгу «Декатлон» це створення мультимарок, можливо саме для українського ринку потрібно буде запровадити більш бюджетні бренди, аби одразу привабити українських споживачів до свого бізнесу, які будуть вироблятися в Україні. Адже за даними, що надає компанія вже деякі товари виробляються в нашій країні: взуття для трекінгу, лижі, ключики, вротарські рукавиці [28].

Проаналізувавши два ринки індексним методом, також можемо використати теорію 4P. Теорія (концепція) 4P (англ. Marketing mix, комплекс маркетингу) – маркетингова теорія, заснована на чотирьох основних «координатах» маркетингового планування. Мета цього комплексу маркетингу – розробити стратегію, яка дозволить підвищити цінність бренду, що сприймається, а також допоможе максимізувати довгостроковий прибуток компанії на ринку.

Перше P (product) – це продукт, асортимент Decathlon: компанія є одним із провідних брендів спортивного одягу та аксесуарів у світі. Портфель продуктів маркетинг-міксу включає спортивне обладнання, аксесуари, одяг, взуття та багато іншого. Існує широкий асортимент товарів для всіх видів спорту, включаючи футбол, бейсбол, баскетбол, крикет, бадмінтон тощо. Decathlon також пропонує продукти від власних брендів, таких як Artengo, Domyos, Kalenji, New Feel, Inesis, Oxelo та багато інших.

Друге Р (price) – це цінова стратегія Decathlon: бренд Decathlon прагне заохочувати спорт у всьому світі. Таким чином, він гарантує, що кожне спортивний продукт наявний за доступними цінами. Компанія постійно підтримує низькі ціни, не поступаючись якістю. Це пов'язано з оптимізацією внутрішніх процесів у дизайні та логістиці.

Третє Р (promotion) – стратегія просування та реклама Decathlon: бренд рекламує себе як інноваційний бренд із високим співвідношенням якості продукції. Decathlon має третій за величиною науково-дослідний центр у Франції. Унікальний досвід клієнтів у магазині, де люди можуть проводити час, дізнаючись більше про спорт і насолоджуючись проведеним часом, є відмінною рисою, унікальною точкою продажу Decathlon. Бренд використовує власний сайт, сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram), як інструменти просування та реклами.

Четверте Р (place) – канали збуту. Decathlon має понад 1600 магазинів по всьому світу, що говорить про величезну розповсюджену мережу, яку він має. Всі ці точки функціонують і для онлайн-покупок, тому що ці центри відповідають за транспортування та доставку. Завдяки ефективній логістиці та розподілу, компанія змогла зберегти свій цільовий термін доставки 72 години.

Р (product) - це продукт, асортимент Decathlon -Продукція: спортивне обладнання, аксесуари, одяг, взуття та інш. -Широкий асортимент товарів для всіх видів спорту -Власні бренди:Artengo, Domyos. Kalenji, New Feel	Друге Р (price) - це цінова стратегія -Кожний спортивний продукт наявний за доступними цінами. -Компанія постійно підтримує низькі ціни, не поступаючись якістю.
Третє Р (promotion) - стратегія просування та реклама -Бренд рекламує себе як інноваційний бренд -Бренд використовує власний сайт, сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram), як інструменти просування та реклами.	Четверте Р (place) - канали збуту -Понад 1600 магазинів по всьому світу -Онлайн-магазини

Рис. 2.1. 4Р–аналіз міжнародної компанії «Decathlon»

Джерело: побудовано автором.

Отже, застосувавши концепцію 4P, ми маємо змогу формувати маркетингову стратегію та стратегію брендінгу, яка враховує всі параметри (продукт, цінова стратегія, стратегія просування, канали збуту). В наступному параграфі, використовуючи результати аналізу 4P та SWOT, ми зможемо чітко окреслити потрібні та важливі пріоритети розвитку стратегії брендінгу нашої компанії.

2.2. Пріоритети розвитку стратегії брендінгу ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

В попередніх розділах було здійснено ґрунтовний аналіз компанії «Декатлон», проаналізовано стратегію брендінгу компанії, визначено як сильні сторони, так й наявні загрози для стабільного розвитку компанії. Отримані результати дозволяють окреслити пріоритети стратегії брендінгу міжнародної компанії на зовнішніх ринках. Компанія «Декатлон» здійснює дуже багато роботи, яка стосується розвитку бренду, так приділена увага і майбутньому, бренд разом із користувачами визначив 5 важливих складових майбутнього.

Французька мережа спортивних магазинів Decathlon залучила до побудови глобальної стратегії своєї компанії тисячі прихильників спорту з усього світу. Навесні 2019 року бренд запустив проект під назвою Vision 2030, який був відкритий до участі для кожного [29]. Головною ідеєю було залучити якомога більше людей до процесу формування бачення майбутнього та разом створити його найкращу версію. Кожен учасник може створити власні ідеї на спеціальній цифровій платформі колективної інтелекту. У компанії відзначають, що за період проекту було отримано понад 40 000 матеріалів, також було написано 1115 історій майбутнього. До цього процесу долучилися також і українці, які залишили близько 300 думок про своє бачення розвитку людства. Таким чином, вся історія стала частиною спільного навчання світу, на основі якого Decathlon створив

стратегію свого розвитку. За підсумками проекту було сформовано 5 складових Візії Decathlon, інформацію сформовано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

5 складових бачення Decathlon до 2030 року

Складова	Зміст
Здоров'я	Спорт є невідомою частиною майбутнього, це те що дарує здоров'я, компанія все більше популяризує спорт та оздоровлює людей по всьому світі.
Транспорт	У 2020 році Decathlon розпочав установки стоянок для велосипедів поруч за межами своїх магазинів. Є мотивація у клієнтів приходити до магазинів на велосипеді та пересідати з машин на них.
Регенерація	З огляду на зростання обізнаності про зміну клімату клієнти обирають вироби з відновлюваних або переробних матеріалів. Decathlon впроваджує принципи еко на всіх етапах виробництва, продажу та пакування. Крім того, компанія продає вживані речі через свою систему Trocathlon. Такий підхід вирішує екологічні проблеми та дозволяє клієнтам купувати продукцію за зниженою ціною.
Інклюзивність	Decathlon та інклюзивність: Decathlon організовує регулярні безкоштовні спортивні заходи для людей з фізичними та психічними вадами та людей, які одужують від раку. Команда переконана, що відмінний досвід покупок повинен бути забезпечений всім клієнтам і користувачам, незалежно від їх здібностей. Для цього магазини перетворюються на повністю доступні з точки зору інфраструктури та комунікацій (так наявні широкі проходи та переодягальні для людей у візках). Для клієнтів-аутистів та їхніх сімей у перший понеділок кожного місяця прийнято «Тихий день відкритих дверей». Для клієнтів з вадами зору для них запущено послугу Personal Shopper.

Джерело: побудовано автором на основі даних [29].

Завдяки здійсненому SWOT-аналізу ми визначили можливості, слабкі та загрозливі сторони компанії - це те над чим компанії потрібно працювати аби невпинно розвивати свій бренд. Це і має стати пріоритетними напрямками для ТОВ «Декатлон». Розглянемо детальніше визначені пріоритети, які систематизовано на рис. 2.1.

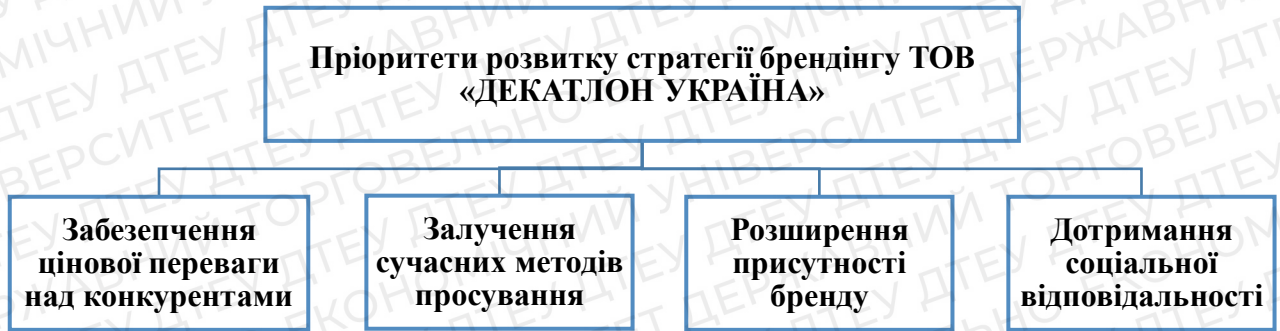


Рис. 2.1. Пріоритети розвитку стратегії брендінгу ТОВ «ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором.

Забезпечення цінової переваги над конкурентами. Наявність високої конкуренції не дає змоги компанії стати абсолютним лідером на ринку через більшу присутність на ринках з боку світових брендів таких як Nike, Adidas. Товари цих компаній також представлені в магазинах «Декатлон», тобто компанія власноруч створює конкуренцію навіть усередині магазинів для своїх власних товарів. Однак, з кожним роком компанія все більше виводить чужі бренди, створюючи власні, які гідно конкурують з ними. Однією з важливих переваг є цінова перевага, на рис. 2.2 представлені ціни для порівняння.



Рис. 2.2. Цінові показники брендів конкурентів на окремий товар (T-shirt)

Джерело: аналіз здійснений автором на основі [30].

Компанії необхідно продовжувати розвиватись за вже окресленим пріоритетом: «Найкращі спортивні товари, доступні кожному». У спортивному одязі найбільшою категорією після взуття є футболки. За представленим рисунком Decathlon набагато доступніший, ніж його конкуренти. З точки зору цінової стратегії, ми бачимо різницю між французьким брендом та його конкурентами. Decathlon починає свою пропозицію чоловічих і жіночих футболок за 2,99 євро. Для порівняння, початкова ціна Adidas становить 8,95 євро, а Nike — 16,99 євро. Крім того, найпоширеніша ціна Decathlon на 20 євро нижча, ніж у конкурентів. Привертає увагу різниця в максимальній ціні: Adidas і Nike ціна товарів може сягати 399,99 євро за нову колекцію Nike і 299,95 євро для Adidas [30]. Але потрібно пам'ятати, що вигравати у конкурентів лише на нижчій ціні неможливо, необхідно зберігати якість товарів.

Залучення сучасних методів просування. Наступним важливим пріоритетом для розвитку бізнесу є використання сучасних методів просування, нажалі «Декатлон» їх не використовує на повну силу. Канали залучення нових клієнтів наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Канали залучення клієнтів для компанії «Декатлон»

Ресурс	Частка у відсотках
Пошукова оптимізація (SEO)-Search engine optimization (SEO)	53.49%
Контент-стратегія (блог)-Content strategy	33.43%
Реклама в пошукових системах (SEA)-Search engine advertizing	5.33%
Реклама у Facebook-Facebook advertising	3.50%
Соц.медіа-Social media	2.02%
Email маркетинг-Email marketing	1.41%
Маркетинг впливових осіб-Influence marketing	0.82%

Джерело: побудовано автором на основі даних [31].

За даною таблицею ми бачимо, що на інноваційний маркетинг, такий як маркетинг впливових осіб (Influence marketing) та соціальні мережі припадає менше 3% із 100%. Зараз в час піднесення інновацій, важливим пріоритетом

розвитку кожного бренду є соціальні мережі, це інструмент залучення нових клієнтів, підтримка комунікації з вже наявними, а також засіб обміну інформації зі споживачами (новинки, нові колекції, проекти, знижки). Тому нашій компанії неодмінно потрібно невідпинно брати курс на соціальні мережі та інфлюенс маркетинг, долучати відомих спортсменів або спортивні клуби для того щоб вони розповсюджували ідеї та бренд «Декатлон».

Розширення присутності бренду. Також, для будь-якого бізнесу важливо поширювати свій бренд, у нашої компанії є мета відкривати все більше нових магазинів, наприклад в Україні. Треба зауважити, що велику кількість магазинів компанія відкриває у форматі магазин-склад, які розташовуються окремо або навіть на околицях міст, але нині популярна «культура торгових центрів», де різні бренди присутні в одному місці.

Розташування магазину в торгових центрах збільшує кількість клієнтів, які можуть зацікавитись магазином, а згодом і здійснити покупку. Наразі багато людей живуть у мегаполісах та більше схильні піти у найближчий торговий центр за покупками, де є великий вибір товару, аніж їхати в окремий магазин. Тому дана модель має бути впроваджена і в нашій компанії.

Дотримання соціальної відповідальності. В сучасному світі споживачі стають клієнтами бренду не лише за якістю товарів або за вигідними цінами, компанія повинна бути соціально-активною, здійснювати різні проекти, допомагати суспільству, бути в курсі подій у світі та підлаштовуватись під них. Так, компанія «Декатлон» підтримала Україну через воєнний напад Росії. Завдяки центру солідарності «Decathlon», що знаходиться у Польщі, компанія передала товари першої необхідності на суму 2 600 000 євро для тих, хто був змушений покинути свої домівки в Україні. Також було зібрано 1 000 000 євро, які будуть передані громадським організаціям в Україні [32]. Через ці дії компанію «Декатлон» підтримали у різних куточках світу, тим самим вони підняли імідж компанії і привернули увагу нових клієнтів до свого бренду.

Отже, важливо чітко окреслювати усі пріоритети, як компанія може розвиватись та удосконалюватись, з нашого аналізу можна зробити висновок, що

пріоритети розвитку компанії повинні будуватись не лише на цифрах та фінансових рішеннях, для розвитку брендингу необхідно бути соціально-відповідальним, адже це буде успішне майбутнє для кожного бренду.

Висновки до розділу 2

В другому розділі проаналізовано та оцінено сприятливість середовища міжнародного бізнесу на основі індексного методу. Було оцінено сприятливість середовища в Україні та Франції (бо компанія створена саме там), таким чином ми побачили, як країна присутності бренду впливає на його розвиток, отримали результат за яким: агрегований показник Франції становить 74,1, що дозволило дійти висновку, що компанія «Декатлон» набула такого високого успіху також через сприятливе бізнес середовище у Франції. Агрегований показник в Україні становить 58.4, тому компанії буде необхідний більший час для встановлення свого бізнесу, а також потрібно бути готовим до ризиків.

Для підвищення обґрунтованості результатів аналізу діяльності компанії було використано концепцію 4P. Мета цього комплексу маркетингу – розробити стратегію, яка дозволить підвищити цінність товару, а також допоможе максимізувати довгостроковий прибуток компанії на ринку. Було здійснено аналіз продукції, методів просування, цінової стратегії та канали збуту.

На основі результатів аналізу діяльності компанії було визначено пріоритети розвитку стратегії брендингу ТОВ ««ДЕКАТЛОН УКРАЇНА»»: компанії необхідно продовжувати розвиватись за вже окресленим пріоритетом - «Найкращі спортивні товари, доступні кожному», де наш бренд виграє у конкурентів за рахунок нижчої вартості товарів. Також, важливо поширювати свій бренд, відкривати нові магазини та використовувати модель розташування магазинів у торгових центрах, через популяризацію у світі тренду на життя в мегаполісах-це буде доречним. Компанії потрібно продовжувати бути соціально-відповідальною, адже це важливий інструмент для приваблювання нових клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Бренд є ключовим елементом діяльності компанії, який концентрує в собі споживчу цінність продукції та є джерелом конкурентоспроможності підприємства. Маркетингова діяльність підприємства повинна бути спрямована на забезпечення просування бренду. Успішна стратегія брендінгу має охоплювати процес не тільки створення товару, а й подальшого його існування на ринку та забезпечувати лояльність і стійкість прихильності споживачів до свого товару.

В першому розділі роботи визначено сутність та ключові характеристики стратегії брендінгу підприємства. Було розглянуто п'ять типів стратегій брендінгу: розширення товарної лінії; розширення меж використання бренду; мультимарок; корпоративних брендів; нових брендів. Також було досліджено історію бренду «Decathlon», основні показники компанії, фінансову звітність та звичайно, стратегію брендінгу міжнародної компанії ТОВ «Декатлон Україна», яка носить назву стратегія мультимарок. Decathlon створює нові марки (бренди) в одній групі товарів. Мета «Декатлон» при здійсненні цієї стратегії полягає у забезпеченні споживачів широким асортиментом товарів за доступними цінами орієнтованих на багато груп людей.

Задля проведення вичерпного аналізу підприємства був використаний SWOT-аналіз, який дає можливість зрозуміти, що бренд має не лише сильні сторони, але й слабкі. Слабкі сторони компанії потребують їх розгляду та аналізу. Для цього в другому розділі здійснено оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу та визначено подальші пріоритети розвитку стратегії брендінгу компанії ТОВ «Декатлон Україна».

Оцінивши сприятливість середовища Франції та України, дійшли висновку, що країна присутності бренду впливає на його розвиток. Агрегований показник сприятливості бізнес середовища Франції має високу оцінку та дорівнює становить 74,1, що також пояснює успішність компанії «Декатлон» в цій країні.

Агрегований показник в Україні становить 58.4, тому компанії буде необхідний час для встановлення свого бізнесу, а також потрібно бути готовим до ризиків.

Для підвищення обґрунтованості результатів аналізу діяльності компанії було використано концепцію 4Р. Мета цього комплексу маркетингу — розробити стратегію, яка дозволить підвищити цінність товару, що сприймається, а також допоможе максимізувати довгостроковий прибуток компанії на ринку. Отримані результати цієї теорії дали змогу визначити ключові пріоритети розвитку стратегії брендінгу компанії.

Отже, на підставі результатів аналізу діяльності міжнародної компанії «Decathlon» та ТОВ «Декатлон Україна» в роботі визначено пріоритети та надано пропозиції щодо розвитку стратегії брендінгу компанії, а саме: забезпечення цінової переваги над конкурентами, залучення сучасних методів просування, розширення присутності бренду, дотримання соціальної відповідальності. Доцільним є подальший розвиток компанії за вже окресленим пріоритетом — «Найкращі спортивні товари, доступні кожному» та підтримувати стратегію цінової переваги над конкурентами за рахунок нижчої вартості товарів. Також важливо поширювати свій бренд, відкривати нові магазини та використовувати модель розташування магазинів у торгових центрах, через популяризацію у світі тренду на життя в мегаполісах-це буде доречним.

Необхідно залучати інструменти Influence маркетингу, невпинно брати курс на соціальні мережі долучати відомих спортсменів або спортивні клуби для того щоб вони розповсюджували ідеї та бренд «Декатлон». Компанії потрібно продовжувати втілювати концепцію соціально-відповідальної компанії, адже це важливий інструмент для приваблювання нових клієнтів.

Дотримання розроблених рекомендацій дозволить компанії вдосконалити стратегію брендінгу та забезпечити успішність своєї міжнародної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Idea digital agency [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://ideadigital.agency/blog/shho-take-brend-ta-brening/>
2. American Marketing Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://www.ama.org/topics/branding/>
3. Law J. (2016). Dictionary of Business and Management OUP Oxford, 76 p.
4. Aaker, D. (1996). Building Strong Brands, Free Press, Business & Economics, 380 p.
5. Студінська Г.Я. Методологічні підходи до визначення поняття «бренд». Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки, 2014. – Випуск 8. – Частина 1. – С. 121-125.
6. Зборовський Р.В. Планування бренд-стратегії підприємства. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки, 2018. – Випуск 30. – Частина 1. – С. 97-100.
7. Файвішенко Д.А. Міжнародний бренд: методологічний огляд ефективності його функціональної складової. Науковий журнал Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2013. - Випуск 35. – С. 280.
8. Боєнко О.Ю. Формування бачення сучасного глобального брендінгу: концептуальний аспект. Науковий журнал «Економіка і організація управління» Донецький національний університет, 2016. – Випуск 3. – С. 131-133.
9. Офіційний сайт «Decathlon United» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://www.decathlon-united.com/en/about>
10. Офіційний звіт про додаткові фінансові результати за 2020 рік англійською мовою [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : https://drive.google.com/file/d/1qCmtb2mXP_CBCSAyqYre7RBxazxyidF/view
11. Офіційний сайт «Decathlon United Media» Історія компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : https://www.decathlon-united.media/en_GB/our-story
12. YouControl — повне досьє на кожну компанію України компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://youcontrol.com.ua/>

13. Statista Turnover of Decathlon [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://www.statista.com/statistics/1167982/value-french-company-decathlon-sales/>
14. Офіційний сайт «Звітність українських підприємств» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://zvitnist.com/42166998 TOVARYSTVO Z OBMEZHENOU VDPOVDAL NSTU DEKATLON UKR>
15. Офіційний сайт «Інтерфакс Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://interfax.com.ua/news/interview/743760-amp.html>
16. Офіційний сайт «Decathlon» Цінності компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://sustainability.decathlon.com/about-decathlon>
17. Офіційний сайт «Decathlon UK» Власні бренди [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : https://www.decathlon.co.uk/landing/brands/_/R-a-brands
18. Офіційний сайт Ivy panda Free Essay Database (Безкоштовна база даних есе) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://ivypanda.com/essays/decathlon-companys-new-product-marketing-strategy/>
19. Офіційний сайт «Decathlon Vision» Ikea and Decathlon collaboration [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://decathlonvision.com/decathlon-poland-x-ikea-stay-sporty-stay-homey/>
20. Офіційний сайт «Decathlon Ukraine» Decathlon and Silpo collaboration [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://blog.decathlon.ua/decathlon-u-silpo-20-korneriv-u-11-mistakh.html>
21. Аксьонова К.С. Формування фінансової стратегії підприємства із застосуванням SWOT-аналізу. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – Випуск 5. – С. 10-12.
22. RFID Card Solution Decathlon [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://www.rfidcard.com/decathlon-changes-the-game-with-rfid/>
23. Medusa Project SIA Exit of Decathlon from Russian market [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу :

<https://meduza.io/news/2022/03/29/decathlon-priostanovit-rabotu-v-rossii-iz-za-problem-s-postavkami>

24. Дугінець Г.В., Калюжна Н.Г., Лежельокова В.Г. Методичні рекомендації до написання випускної кваліфікаційної роботи. – Київ: КНТЕУ, 2020. – 13 С.

25. The Global Competitiveness Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу :

https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

26. Index of Economic Freedom [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://www.heritage.org/index/country/ukraine>

27. Doing Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf>

28. Офіційний сайт «Decathlon Ukraine» Товари, які виробляються в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу :

<https://www.decathlon.ua/uk/c/276-virobnictvo-v-ukrayini>

29. Офіційний сайт «Decathlon Vision» Vision 2030 компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://decathlonvision.com/>

30. «Lectra» Price comparison [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://www.lectra.com/en/library/deathlon-how-the-sports-retailer-stands-out-from-its-competitors>

31. «Growth marketing agency» Channels of attracting customers to the company [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу :

<https://www.madkings.com/blog/deathlon-growth-marketing/>

32. Офіційна сторінка «Декатлон Україна» Допомога Україні компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу :

<https://www.instagram.com/p/Cbr7bGtND5L/?igshid=NjY2NjE5MzQ>