

Министерство образования и науки Республики Казахстан
Костанайский государственный университет имени А. Байтурсынова
Кафедра управления и делового администрирования

Н.А. Баранова

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие



Костанай, 2018

УДК 339.13 (075)
ББК 65.291.34я73
Б-24

Автор:

Баранова Наталья Аркадьевна, кандидат экономических наук, доцент КГУ имени А. Байтурсынова

Рецензенты:

Кульчикова Жанна Тельмановна – доктор экономических наук, профессор кафедры «Учет и аудит» Костанайского инженерно-экономического университета им. М. Дулатова

Мишулина Ольга Владимировна – доктор экономических наук, профессор кафедры управления и делового администрирования КГУ имени А. Байтурсынова

Жиентаев Сансызбай Мухамедкалиевич – доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономики КГУ имени А. Байтурсынова

Баранова Н.А.

Б 24 Бренд-менеджмент: учеб. пособие. – Костанай, 2018. – 163 с.

ISBN 978-601-7955-46-5

В учебное пособие включены основные выводы и теоретические положения по курсу «Бренд-менеджмент», контрольные вопросы, тестовые задания, практические упражнения и индивидуальные домашние задания для выполнения обучающимися на практических занятиях и в рамках самостоятельной работы.

Предназначено для магистрантов по направлению подготовки «Социальные науки и бизнес». Может быть рекомендовано преподавателям высших учебных заведений при проведении учебных занятий по дисциплинам управленческого и маркетингового цикла и использовано для проведения курсов повышения квалификации.

УДК 339.13 (075)
ББК 65.291.34я73

Утверждено и рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом Костанайского государственного университета имени А. Байтурсынова, 25.04.2018 г., протокол № 2.

ISBN 978-601-7955-46-5

© Костанайский государственный университет им. А. Байтурсынова

©Баранова Н. А., 2018

Содержание

Введение	5
Модуль 1 Возникновение и современное состояние бренд-менеджмента	6
Тема 1 Современное понимание бренда	7
1.1 Основные теоретические положения.....	7
1.2 Контрольные вопросы	15
1.3 Тесты	16
1.4 Практические упражнения	19
1.5 Индивидуальное домашнее задание	21
Тема 2 Возникновение и развитие бренд-менеджмента	22
2.1 Основные теоретические положения	22
2.2 Контрольные вопросы	40
2.3 Тесты	40
2.4 Практические упражнения	41
2.5 Индивидуальное домашнее задание	43
Тема 3 Стратегический бренд-менеджмент	44
3.1 Основные теоретические положения	44
3.2 Контрольные вопросы	65
3.3 Тесты	66
3.4 Практические упражнения	69
3.5 Индивидуальное домашнее задание	74
Модуль 2 Портфель брендов: управление и коммуникации	75
Тема 4 Управление и развитие портфеля брендов	76
4.1 Основные теоретические положения	76
4.2 Контрольные вопросы	91
4.3 Тесты	91
4.4 Практические упражнения	94
4.5 Индивидуальное домашнее задание	96
Тема 5 Бренд-коммуникации	97
5.1 Основные теоретические положения	97
5.2 Контрольные вопросы	108
5.3 Тесты	108
5.4 Практические упражнения	111
5.5 Индивидуальное домашнее задание	115
Модуль 3 Капитализация и глобализация бренда	116
Тема 6 Капитализация, аудит и оценка бренда	117
6.1 Основные теоретические положения	117
6.2 Контрольные вопросы	138
6.3 Тесты	138
6.4 Практические упражнения	141
6.5 Индивидуальное домашнее задание	145

Тема 7 Глобальный бренд-менеджмент	146
7.1 Основные теоретические положения	146
7.2 Контрольные вопросы	161
7.3 Тесты	161
7.4 Практические упражнения	162
7.5 Индивидуальное домашнее задание	163
Список использованных источников	164

Введение

Сегодня уделяется особое внимание бренду и бренд-менеджменту. Рост темпов изменений бизнес-среды породил концепцию «стоимости бизнеса». Такая стоимость – это отражение степени приспособленности бизнеса к столкновению с неопределенным будущим, готовность компании к изменениям.

Бренд в настоящее время является самым ценным нематериальным активом компании. Бренд-менеджмент направлен, прежде всего, на управление его стоимостью, управление капиталом бренда. Бренд-менеджмент предоставляет компаниям реальные возможности не только сохранять устойчивую группу лояльных потребителей. Создавая сильные и успешные бренды, компании увеличивают свою стоимость в несколько раз за счет того, что стоимость их брендов достаточно высока.

Бренд-менеджмент становится объектом профессионального внимания не только маркетологов, но и экономистов-аналитиков, финансистов и представителей других специальностей, которые раньше в большей степени были ориентированы на проблемы производства и рентабельности. Бренд-менеджмент внедряется в менеджмент предприятий всех типов и видов деятельности. Бренды превращаются в мощное оружие конкуренции, инструмент создания деловой репутации и формирования потребительского доверия.

Цель данного учебного пособия состоит не только в изложении теоретических аспектов бренд-менеджмента, подкрепленных реальными бизнес-примерами, но и в сопровождении каждой темы контрольными вопросами, тестами, практическими упражнениями и индивидуальными домашними заданиями.

Для достижения поставленной цели определен круг задач подготовки учебного пособия:

- углубленное освещение основных положений бренд-менеджмента на основе широкого круга теоретических и практических материалов;
- разработка и систематизация контрольных вопросов, которые позволяют проверить и закрепить знания; тестовых вопросов, которые оценивают усвоение теоретического и практического материала; практических упражнений, которые направлены на формирование умений и навыков в области бренд-менеджмента; индивидуальных домашних заданий, которые способствуют более прочному усвоению основных научных понятий и положений, помогают тренировать память, развивать логическое мышление.

Методика изложения материала позволяет использовать данное учебное пособие при подготовке магистрантов направления подготовки «Социальные науки и бизнес» всех технологий обучения, а также в целях повышения квалификации представителей экономических и неэкономических специальностей.

Модуль 1
**«ВОЗНИКНОВЕНИЕ И СОВРЕМЕННОЕ
СОСТОЯНИЕ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА»**





Тема 1

СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ БРЕНДА

Исключительно через тесное взаимодействие с покупателем первоклассная компания может стать первоклассным брендом.
К. Зингер (Wireless Review)

1.1 Основные теоретические положения

Цели изучения

- 1 Сформировать представление о бренде и его преимуществах.
- 2 Изучить историю возникновения и классификацию брендов.
- 3 Закрепить знания по сущности и содержанию бренда.

Вопросы

- 1 История возникновения бренда.
- 2 Бренд и торговая марка: понятие и сравнительная характеристика.
- 3 Классификация брендов.
- 4 Преимущества брендов.

1 История возникновения бренда

Термин «*бренд*» пришел из древненорвежского языка. Древние викинги использовали глагол «brandr» для обозначения *клейма*, удостоверявшего право собственности на скот и домашнюю утварь. До сих пор в некоторых регионах этим термином называется знак, которым владельцы клеймят скот.

Роль и место бренда в современном обществе формировались в течение длительного периода развития человеческой цивилизации. Отдельные протоэлементы будущих товарных обозначений появились еще в первобытно-общинной формации, период существования которой ознаменовался зарождением знаковой символики. Праздничные одежды, вышивка, орнамент, амулеты, татуировка и наскальные рисунки представляли собой первые формы демонстративной символики. Особые символы и знаки определяли социальный статус членов племени и использовались для обозначения принадлежности вещей и предметов членам общины.

С развитием торговли между странами Европы и Ближнего Востока роль и функциональность товарного обозначения получили новое развитие. Знаковое обозначение - *клеймо мастера* - служило гарантией подлинности оригинального товара и способствовало его узнаваемости.

С начала XIII в. в Европе стали использоваться купеческие знаки,

удостоверявшие качество поставляемого товара. В 1266 г. король Англии Генрих III обязал хлебопекон клеймить продукцию. Позднее в 1373 г. такое требование распространилось на стеклодувов и других ремесленников. Так, английская марка *Hall-mark*, названная в честь ювелирной палаты *Goldsmith-Hall* в Лондоне, где в средние века проверялась подлинность изделий из золота, стала размещаться на всех производимых золотых изделиях. Изделия, не имевшие клейма, уничтожались. Аналогичные законы принимались во многих странах. Например, во Франции закон запрещал продавать оловянную посуду без клейма. Позже такой порядок был установлен в Германии, Голландии, Америке.

В период Средневековья товарное обозначение приобрело более совершенную форму, отражавшую характер коммерческих отношений того времени, - появилось *клеймо гильдии* (см. Рисунок 1). Гильдии, или цеха, представляли собой ассоциации городских мастеров-ремесленников, например, плотников, ткачей, гончаров. Каждая из них устанавливала особые трудовые нормы и стандарты, регулировала цены и контролировала качество производимой продукции. Все они имели свой знак для обозначения производимых товаров.



Рисунок 1 – Клейма гильдии

Таким образом, в период Средневековья усилилась функциональность товарного обозначения: клеймо стало не только обозначать принадлежность товаров конкретному производителю, но и подтверждало определенное качество, уровень цены и другие особенности, характерные для товаров мастера или гильдии.

Промышленная революция, начавшаяся в Англии, открыла новые возможности для экономического развития стран и регионов. По мере расширения производства и насыщения рынков товарное обозначение превратилось в основной идентификатор, выделяющий товар из множества однотипных аналогов, конкурирующих на рынке. Такая тенденция была закреплена законодательствами многих государств.

Активизация фирм на общенациональном уровне и транснационализация деятельности компаний способствовали изменению сущности товарного обозначения. Знак превратился в символ, значимый для потребителей, тем самым товарное обозначение в полной мере стало выполнять функции *торговой марки*. Узнаваемости товара способствовали все идентифицирующие

элементы, позволявшие выделить его из множества конкурирующих на рынке аналогов: наименование, знак, цвет, звук, запах, упаковка.

2 Бренд и торговая марка: понятие и сравнительная характеристика

Большинство потребителей выбирают знакомый товар, который уже пробовали раньше, или тот, о котором слышаны или который советует приобрести продавец. При этом для ориентации, в процессе выбора на рынке желаемого товара, используются опознавательные знаки товаров – товарные марки.

Общепринятое определение товарной марки следующее, **товарная марка** - это имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного или группы продавцов и дифференциации их от товаров или услуг конкурентов.

Следует различать бренд и торговую марку (см. Таблицу 1).

Таблица 1 - Основные различия понятий «бренд» и «торговая марка»

Категория сравнения	Бренд	Торговая марка
Основные составляющие	Комплекс ассоциаций, впечатлений, имидж	Название, изображение, звуковые символы
Объективность	Зависит от восприятия конкретного потребителя, субъективен	Не каждая торговая марка может стать брендом
Взаимоотношение	Бренд включает в себя торговую марку	Не каждая торговая марка может стать брендом
Развитие (динамичность)	Требует постоянного контроля и управления, учитывая изменяющиеся требования рынка и предпочтения покупателей	Единожды разработанная, закрепляется за владельцем юридически на определенный срок
Принадлежность	Может быть присвоен как целой компании, так и отдельным ее товарам/услугам	В международной практике часто присваивается определенному предприятию, а не отдельным выпущенным им товарам
Момент прекращения существования	Бренд существует до тех пор, пока он выполняет данное потребителю обещание	Прекращает свое существование в законодательном порядке

Любой бренд является торговой маркой, но не каждая торговая марка - брендом. Торговая марка становится брендом в том случае, когда коммуникация «товар-покупатель» одного товара становится значительно сильнее и устойчивее по отношению к аналогичным коммуникациям товаров-конкурентов. В то же время трудно провести четкую границу между торговой маркой и брендом.

В отличие от продуктов бренды не создаются в производстве, они формируются и существуют в сознании потребителей, обеспечивая эмоциональную связь между их восприятием и функциональностью продукта.

Бренд – это интеллектуальная часть товара или услуги, обладающая устойчивой положительной коммуникацией с потребителями и придающая в их

глазах товару или услуге дополнительную ценность (стоимость).

Соотношение категорий «товар», «торговая марка» и «бренд» представлено на Рисунке 2.



Рисунок 2 - Соотношение категорий «товар», «торговая марка» и «бренд»

В отличие от товара бренд не сводится к физическому удовлетворению нужд и потребностей человека и не ограничивается функциональным контекстом потребления. Напротив, бренд более содержателен по сути и предлагает расширенный контекст потребления, включающий образы, ассоциации и традиции.

Некая известность торговой марки еще не говорит о наличии у обозначаемого ею товара сформированного бренда. Бренд - это не констатация стихийно сложившегося восприятия потребителями марочного товара, а планируемый и посредством брендинга достигаемый результат. Следует отметить, что торговая марка является существенным инструментом, используемым при создании бренда, именно ее вербальные, визуальные и другие компоненты призваны, при контакте с ними, рефлекторно вызывать у потребителей формируемые коммуникатором ассоциации и реакции.

Бренд - это «набор реальных и виртуальных мнений, выраженных в торговой марке, который, если им правильно управлять, создает влияние и стоимость».

Айен Элвуд в своей книге «Основы бренд-менеджмента» пишет, что *хороший бренд – это отличный продукт с фирменным названием, стилем и символами, с великолепным товарным видом и привлекательной упаковкой, известный на рынке, пользующийся доверием у покупателей и в сети сбыта.*

Современное толкование понятия «бренд» включает все ассоциации потребителя, возникающие в связи с товаром в результате приобретения собственного опыта, одобрения общественности и советов окружающих. Сознание потребителя формирует образ, объединяющий различные характеристики бренда, связанные с его названием, символом (логотип Nike),

упаковкой (форма бутылки Coca-Cola), рекламным персонажем (кролик Quiky, Nesquik), мелодией (Intel, Europe +), организацией коммуникаций в месте продажи, опытом предыдущих покупок и степенью удовлетворения качеством товара, а также чувствами и эмоциями, вызываемыми рекламными слоганами («Ведь ты этого достойна», L'Oreal или «Мы делаем мир лучше», Philips). Именно такую расширенную формулировку для определения понятия «бренд» предлагает Американская маркетинговая ассоциация.

Вышеприведенные точки зрения, указывают на достаточно сложное для понимания содержание категории – «бренд». Для получения целостной логичной картины, представляется целесообразным, дать определение бренда как с позиций бренд-менеджеров, бренд-архитекторов-коммуникаторов, так и с позиций потребителей марочного товара, т.е. с позиций всех основных участников процесса создания бренда (см. Таблицу 2).

Таблица 2 – Определения бренда

Позиция	Определение
С позиции бренд-менеджеров	Бренд – это совокупность рациональных и/или эмоциональных выгод, которые покупатель ожидает получить при будущем использовании товара данной марки, за которые он согласен платить даже при наличии альтернатив.
С позиции бренд-архитекторов	Бренд – это ряд ассоциаций, представлений и ожиданий, целенаправленно и планомерно сформированных, посредством воздействия на потребителя интегрированных маркетинговых коммуникаций фирмы и элементов её комплекса маркетинга, и связанных с продвигаемым марочным товаром
С позиций потребителей	Бренд – это товар, продвигаемый под известной, популярной торговой маркой, с которым у потребителя сформированы стабильные, позитивные взаимоотношения (либо в результате непосредственного знакомства с марочным товаром, либо в силу доверия к опыту взаимоотношений с этим товаром большого числа других пользователей и к распространяемой об этом информации).

Д. Аакер определяет бренд как двухуровневую систему, основанную в равной степени на физических характеристиках продукта и большой ассоциативной емкости (см. Рисунок 3).

Если качество товара ограничено способностью продукта выполнять свое функциональное назначение, то бренд, несвязанный жестко с контекстом потребления, одновременно удовлетворяет различные ожидания и предпочтения потребителей на четырех уровнях качества:

- *функциональное качество бренда (назначение)* основано на способности товара, лежащего в основе бренда, выполнять свое назначение в соответствии с корпоративными, национальными и международными стандартами;

- *индивидуальное качество бренда (ценность)* выражается в способности бренда соответствовать жизненным ценностям потребителей;

- *социальное качество бренда (уважение)* обеспечивает потребителям принадлежность к социальной группе, позволяет получить социальное

признание и одобрение;

- коммуникативное качество бренда (обещание) основано на его способности поддерживать отношения с потребителями, суммируя все характеристики функционального, индивидуального и социального качества и предлагая особые выгоды потребителю.



Рисунок 3 – Составляющие бренда (модель Д. Аакера)

Бренд можно определить как последовательный набор функциональных, эмоциональных и самовыразительных обещаний целевому потребителю, которые являются для него уникальными и значимыми и отвечают его потребностям наилучшим образом.

Основными *характеристиками бренда* являются:

- его основное содержание (Brand Essence);
- функциональные и эмоциональные ассоциации, которые выражаются покупателями и потенциальными клиентами (Brand Attributes);
- словесная часть марки или словесный товарный знак (Brand Name);
- визуальный образ марки, формируемый в восприятии покупателя (Brand Image);
- общая совокупность признаков бренда, которая характеризует его индивидуальность (Brand Identity);
- степень продвинутости бренда (Brand development Index).

Появившись на рынке, бренд развивается в течение всего жизненного цикла, трансформируя сущность торговой марки от совокупности идентифицирующих элементов (фирменного названия, фирменного знака, стиля, слогана) до четко воспринятой потребителями ценности как совокупности функциональных и эмоциональных элементов, единых с товаром и способом его представления (см. Рисунок 4).

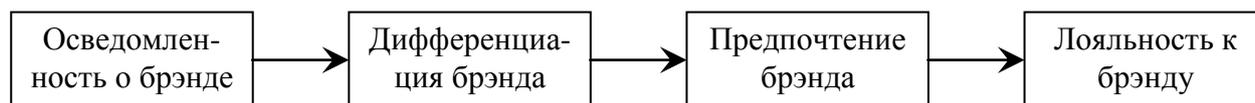


Рисунок 4 – Жизненный цикл брэнда

Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что *брэнд* – это сложная комплексная категория, включающая в себя такие составляющие как ассоциации, представления, ожидания выгод, характеризующая взаимоотношения между фирмой и/или марочным товаром и потребителем, целенаправленно и планомерно формируемые в сознании потребителя коммуникационными подразделениями службы маркетинга фирмы.

3 Классификация брэндов

В мировой практике существует множество подходов к классификации брэндов на основе разных критериев - территориального, сферы деятельности фирмы, принадлежности капитала фирмы, особенностей корпоративной структуры управления и других признаков (см. Таблицу 3).

Таблица 3 - Классификация брэндов

Критерий классификации	Вид брэнда	Пример
По предметной направленности	Товарный	L'Oreal, Nestle, J7
	Сервисный	Avis, UPS, FordCredit
	Социальный (личностный)	Мадонна, Алла Пугачева
	Бренд организации	UEFA, ЮНЕСКО, МГИМО
	Событийный	Formula 1, Olympic Games
	Географический	Канны, Венеция, Золотые пески
По территориальному охвату	Глобальный	Virgin, Coca-Cola, Benetton
	Национальный	Wimm-Bill-Darm, «Балтика»
	Региональный	Taco Bell
	Локальный	«Астыкжан»
По сфере применения	Потребительский	Tide, Pepsi, Danone
	Промышленный	Caterpillar, Tetra-Pack
	Высокотехнологичный	Microsoft, Intel
По принадлежности	Производителя	Ford Motor Company, Sony
	Дистрибьюторский	FordAvto, FordKunzevo
	Частный	MaxMara, Marks&Spenser
По иерархии в структуре портфеля	Корпоративный	GM, Unilever, P&G
	Зонтичный	Chevrolet, Carnation, Buick, Ford
	Товарный суббренд	Ford Focus, Chevrolet Lumina
	Индивидуальный	Lexus, Neo

Классификация брэндов в соответствии со степенью доверия потребителей к брэнду отражена в Таблице 4.

Таблица 4 – Классификация брендов в соответствии со степенью доверия потребителей к бренду

Тип бренда	Степень доверия потребителя к бренду
Идеальный бренд	Бренд, который потребитель использует для сравнения с другими брендами.
Реферативный бренд	В качестве реферативного выступает идеальный бренд, влияя на восприятие другого бренда. Восприятие бренда на основе собственной марки зависит от эмоционального влияния ведущих брендов товарной категории.
Соединительный бренд	Бренд, выбираемый потребителем после установки последним минимального набора показателей функционирования, которые становятся основой дальнейшего сравнения.
Выделительный бренд	Бренд, выбираемый потребителем, после установления небольшого числа критериев (показателей деятельности). Бренды, не обеспечивающие наличие установленных критериев, выпадают из сферы внимания и приобретения потребителей

Классификация брендов по стратегической полезности отражена в Таблице 5.

Таблица 5 – Классификация брендов по стратегической полезности

Тип бренда	Стратегическая полезность
Ведущий бренд	Бренд, имеющий доминирующую долю рынка по объему или стоимости и предпочитаемый покупателями.
Бренд, стремящийся завоевать свое место на рынке	Бренд, находящийся в состоянии разработки для атаки на конкретный бренд конкурента
Нишевой бренд	Занятие ниши – это способ, используемый малыми видами бизнеса для завоевания и удержания позиций на рынке в противодействии с одним или несколькими ведущими брендами
Глобальный бренд	Глобальный бренд – наиболее стандартизированный продукт или семейство, имеющие общую узнаваемость брендов всегда, когда они появляются на рынке. Их продвижение всегда осуществляется при помощи унифицированных глобальных коммуникаций с поддержкой местными кампаниями по продажам. Ценности и персонализированность бренда являются общими для всех мировых культур (Coca – Cola, Levi's)

Существуют и другие классификации брендов, степень различия которых обуславливается целью классифицирования и особенностями рыночной среды.

4 Преимущества бренда

Современная практика корпоративного управления рассматривает бренды как объекты стратегического инвестирования. Однако в отличие от традиционных видов инвестиций в производственные мощности, оборудование и технологии инвестиции в бренд обычно не дают краткосрочных результатов,

рассчитаны на долгий период и сопряжены с высокой степенью риска. Вместе с тем практика ведущих компаний мира показывает, что грамотно управляемые бренды обеспечивают фирмам неоспоримые конкурентные преимущества на рынке:

1. Бренд идентифицирует фирму и ее товары на рынке.
 2. Бренд унифицирует коммуникации и создает единый целостный образ товара.
 3. Бренд позволяет создавать ценовую премию и обеспечивает дополнительную прибыль.
 4. Бренд обеспечивает хороший сбыт и стимулирует повторные покупки.
 5. Бренд формирует потребительскую лояльность.
 6. Бренды быстрее восстанавливают положение после кризисов.
 7. Бренд сплачивает команду и защищает производителя в процессе работы с партнерами.
 8. Бренды обеспечивают высокие дивиденды и увеличивают рыночную капитализацию компании, являясь инвестицией в развитие компании и ее капитала.
 9. Бренд облегчает выход на новые товарные и географические рынки.
 10. Бренд развивает новые категории товаров и отрасли производства.
- Компоненты и выгоды бренда отражены в Таблице 6.

Таблица 6 – Компоненты и выгоды бренда

Компоненты бренда	Характеристика компонентов	Выгоды
Материальные	<ul style="list-style-type: none"> – Сама продукция (ядро товара, ее качество – запах, вкус, цвет, удобство упаковки); – название бренда; – марка. 	Физические атрибуты товара, его потребительские качества, рациональные потребности и т.д.
Нематериальные	<ul style="list-style-type: none"> – Доверие, надежность; – психологическое вознаграждение; – добавленная ценность; – качество дифференциации. 	Социальные и эмоциональные выгоды: статус, реализация мечты, религия, мораль, личная удовлетворенность, триумф, групповая идентичность, общение, интеллектуальное лидерство, духовное лидерство и т.д.

Таким образом, бренд – это не просто торговая марка, бренд – это целый набор признаков, отличающих компанию от остальных и делающих ее.

1.2 Контрольные вопросы

- 1 Каковы причины возникновения бренда?
- 2 Дайте определение понятия «бренд». Раскройте его сущность, используя примеры.

3 Как соотносятся понятия «бренд» и «товарный знак»? Существуют ли признаки, по которым можно отличить бренд от других маркетинговых категорий?

4 В чем различие материальных и нематериальных активов компании? Приведите примеры материальных и нематериальных активов компании.

5 По каким признакам можно классифицировать бренды? Приведите примеры.

6 Какие преимущества обеспечивают бренды своим владельцам?

7 Каковы основные типы брендов в зависимости от разновидностей брендируемых объектов?

8 Выгодно ли развитие брендов потребителям. Приведите примеры положительного и отрицательного влияния брендов на потребительское поведение.

9 Какие факторы оказали влияние на изменение функций товарного обозначения и способствовали формированию концепции бренда?

10 Какие бренды входят в топ-20 крупнейших мировых брендов? Какие важные изменения наблюдаются в последние годы в этом рейтинге?

1.3 Тесты

1. Бренд – это:

- A) образ торговой марки в сознании покупателя, выделяющий ее среди конкурирующих товаров;
- B) образ торговой марки в сознании покупателя, выделяющий ее среди товаров;
- C) образ торговой марки в сознании покупателя, не выделяющий ее среди конкурирующих товаров;
- D) образ торговой марки в сознании покупателя, не выделяющий ее среди товаров;
- E) нет верного варианта ответа

2. Выберите верный вариант ответа:

- A) бренд не создается в производстве, он формируется и существует в сознании потребителей;
- B) бренд может существовать лишь тогда, когда люди согласны в него верить;
- C) бренд является собственностью не только корпорации – он принадлежит всем организаторам совместного дела;
- D) бренд рождается в процессе коммуникации;
- E) все ответы верны.

3. Дайте определение понятию бренд:

- A) набор реальных и виртуальных мнений, выраженных в торговой марке, которые, если ими правильно управлять, создают влияние и стоимость;
- B) все ассоциации потребителя, возникающие в связи с товаром в результате приобретения собственного опыта, одобрения общественности и советов окружающих;

- С) это набор качеств, которые не содержатся в самом продукте, но которые представляют для покупателей достаточную ценность, чтобы потратить на него свои деньги;
 - Д) имя, термин, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенная для идентификации товаров и услуг производителя или групп производителей, а также отличия их товаров от товаров и услуг конкурентов;
 - Е) все ответы верны.
4. В чем состоит функциональное качество бренда?
- А) основано на способности товара, лежащего в основе бренда, выполнять свое назначение в соответствии с корпоративными, национальными и международными стандартами;
 - В) способность бренда соответствовать жизненным ценностям потребителей;
 - С) обеспечивает потребителям принадлежность к социальной группе;
 - Д) способность поддерживать отношения с потребителями, предлагая особые выгоды;
 - Е) отношения между брендом и потребителями.
5. В чем состоит индивидуальное качество бренда?
- А) основано на способности товара, лежащего в основе бренда, выполнять свое назначение в соответствии с корпоративными, национальными и международными стандартами;
 - В) способность бренда соответствовать жизненным ценностям потребителей;
 - С) обеспечивает потребителям принадлежность к социальной группе;
 - Д) способность поддерживать отношения с потребителями, предлагая особые выгоды;
 - Е) отношения между брендом и потребителями.
6. В чем состоит социальное качество бренда?
- А) основано на способности товара, лежащего в основе бренда, выполнять свое назначение в соответствии с корпоративными, национальными и международными стандартами;
 - В) способность бренда соответствовать жизненным ценностям потребителей;
 - С) обеспечивает потребителям принадлежность к социальной группе;
 - Д) способность поддерживать отношения с потребителями, предлагая особые выгоды;
 - Е) отношения между брендом и потребителями.
7. В чем состоит коммуникативное качество бренда?
- А) основано на способности товара, лежащего в основе бренда, выполнять свое назначение в соответствии с корпоративными, национальными и международными стандартами;
 - В) способность бренда соответствовать жизненным ценностям потребителей;
 - С) обеспечивает потребителям принадлежность к социальной группе;

- D) способность поддерживать отношения с потребителями, предлагая особые выгоды;
- E) отношения между брендом и потребителями.
8. Какой из ниже перечисленных вариантов не относится к жизненному циклу бренда?
- A) осведомленность о бренде;
- B) дифференциация бренда;
- C) предпочтение бренда;
- D) лояльность к бренду;
- E) диверсификация бренда.
9. Выберите неверный вариант ответа:
- A) ценность бренда сегодня во многом определяется политикой компаний за пределами традиционных для них рынков;
- B) в сознании массового потребителя мировые бренды постепенно теряют свою изначальную принадлежность;
- C) глобализация мировой экономической системы способствует развитию глобальной конкуренции на местных рынках;
- D) ребрендинг направлен на то, чтобы эмоционально приблизить бренд к потребителю;
- E) постепенно бренды становятся своеобразной религией.
10. Первые упоминания о бренде относятся к:
- A) XX в;
- B) XXI в;
- C) XIII в;
- D) XIX в;
- E) III в.
11. К недостаткам марочного подхода фирмы можно отнести:
- A) создание торговой марки требует достаточно больших средств, которые расходуются на разработку идеи, дизайна, упаковки, на регистрацию товарной марки;
- B) поддержание торговой марки требует значительных расходов;
- C) если один из товаров, распространяемых под данной торговой маркой, потерпел неудачу, это может повредить распространению и остальных товаров;
- D) все перечисленное верно;
- E) нет верного варианта ответа.
12. Это качество, которое выражается в способности бренда соответствовать жизненным циклам ценностям потребителей?
- A) индивидуальное качество бренда;
- B) социальное качество бренда;
- C) коммуникативное качество бренда;
- D) функциональное качество бренда;
- E) маркированное качество брендинга.
13. Это качество, которое обеспечивает потребителям принадлежность к социальной группе, получить социальное признание и одобрение?

- А) индивидуальное качество бренда;
- В) социальное качество бренда;
- С) коммуникативное качество бренда;
- Д) функциональное качество бренда;
- Е) маркированное качество брендинга.

14. Это качество, которое основано на способности товара, лежащего в основе бренда, выполнять свое назначение в соответствии с корпоративными, национальными и международными стандартами?

- А) индивидуальное качество бренда;
- В) социальное качество бренда;
- С) коммуникативное качество бренда;
- Д) функциональное качество бренда;
- Е) маркированное качество брендинга.

15. Это качество, которое основано на его способности поддерживать отношения с потребителями, суммируя все характеристики функционального, индивидуального и социального, индивидуального и социального качества и предлагая особые выгоды потребителю?

- А) индивидуальное качество бренда;
- В) социальное качество бренда;
- С) коммуникативное качество бренда;
- Д) функциональное качество бренда;
- Е) маркированное качество брендинга.

1.4 Практические упражнения

Задание 1. Выполните задание

Найдите в следующих названиях брендов имена их основателей: Adidas, Ariston, Audi, Bic, Brooke, Ebel, Mazda, Revlon, Yamaha.

Приведите аналогичные примеры из отечественного брендинга.

Задание 2. Выполните задание

Придумайте название товару, магазину, салону красоты и проанализируйте, какие ассоциации оно вызовет в сознании потребителей.

Приведите примеры неудачных названий, какие ассоциации они вызывают и какие последствия могут повлечь.

Задание 3. Продолжите перечень примеров брендов, создаваемых на разной основе:

- а) фамилия владельца предприятия в качестве словесного товарного знака, перешедшего в бренд – водка «Смирнов», ювелирные изделия «Фаберже»...
- б) наименование места происхождения товара – минеральная вода «Сосновый бор», пиво «Жигулевское»...

Задание 4. Выполните задание

Назовите имена брендов, которые со временем стали применяться как

названия товаров всей товарной категории (подобно Xerox, Pampers).

Задание 5. Ответьте на вопросы

Какой товарный знак вы предложили бы фирме, выпускающей оконные рамы? Проанализируйте созданное вами детище с точки зрения запоминаемости, простоты, соответствия профилю деятельности фирмы, образности, оригинальности.

Задание 6. Обсудите

1. Поразмышляйте, какие последствия ожидают компанию, регулярно нарушающую свои марочные обязательства? Приведите примеры из казахстанской практики.

2. Почему в третьем тысячелетии марочная политика претерпела существенные изменения, с чем это связано?

Задание 7. Определите, являются верными или ложными приведенные ниже высказывания, ответив «да» в случае, если высказывание верное, и «нет», если оно ошибочно

1. Постгарантийное обслуживание – элемент формирования бренда.
2. «Зазывные товары» определяют успех товара на рынке.
3. Реклама – функция товарного знака.
4. Торговая марка и бренд – идентичные понятия.
5. Всякий бренд является торговой маркой.
6. Любая торговая марка является брендом.
7. Товарный знак – один из видов промышленной собственности.

Задание 8. Обсудите

Какие марки, на ваш взгляд, являются неустойчивыми и вызывают негативные ассоциации? Почему?

Задание 9. Выполните задание

Дайте определение понятию бренда с точки зрения маркетинга и с позиции психологии.

Задание 10. Выполните задание

Проанализируйте конкретный бренд с точки зрения критериев классификации брендов.

Задание 11. Выполните задание

Бренд – это выгода. Функциональная, эмоциональная, психологическая или социальная: любая, которую человек покупает вместе с товаром или услугой. Именно за эту дополнительную выгоду человек готов платить при покупке бренда больше по сравнению с «обычным товаром». Чтобы понять, все ли в порядке с брендом, продолжите внизу фразу «Наш бренд дает покупателю следующие дополнительные выгоды...».

Наш бренд дает покупателю следующие дополнительные выгоды:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____ и т.д.

Задание 12. Игра «Разновидности бренда».

Группа разбивается на подгруппы, каждая из которых готовит вопросы и упражнения по заданной теме, задают их друг другу и оценивают результаты.

Задание 13. Ответьте на поставленные вопросы и найдите решение

Фирма «Стиль» производит женскую и мужскую одежду и реализует ее, в основном, через собственную торговую сеть. Специалисты фирмы планируют открытие новых розничных магазинов и работают над совершенствованием системы продвижения своей продукции.

Сформулируйте предложения по продвижению товаров фирмы, ответив на следующие вопросы:

1. Какие места продажи нужно выбрать для открытия новых торговых точек (у метро, у остановок транспорта, в магазинном комплексе)?
2. В каких средствах распространения лучше всего размещать рекламу?
3. Какие мероприятия в области продвижения позволят привлечь новых покупателей и сохранить постоянных?
4. Какие маркетинговые мероприятия следует применять для формирования и поддержания имиджа фирмы и торговой марки?

1.5 Индивидуальное домашнее задание

Задание 1. Выполните задание

Проанализируйте конкретный рыночный сегмент и определите, какие марки представлены на этом сегменте. Сделайте вывод, какие из марок можно отнести к разряду брендов и почему.

Задание 2. Выполните задание

Приведите примеры и прокомментируйте влияние менталитета народа на отношение к бренду.

ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА

Бренды должны предлагать долговременные дружеские отношения. Это касается каждого, не только продавцов, работающих за процент, но и обслуживающего персонала, дистрибьюторов, дилеров, розничных продавцов и т.д., всех в этой цепочке взаимодействия компании. Чтобы дирижировать всем этим, нужно больше, чем просто стихи - красивые слова менеджеров и перенесенные в либретто ответы клиентов – нужна еще и музыка и хороший дирижер.

Томас Гэд

2.1 Основные теоретические положения

Цели изучения

- 1 Сформировать представление о бренд-менеджменте.
- 2 Изучить эволюцию и современные тенденции бренд-менеджмента.
- 3 Закрепить знания по возникновению и развитию бренд-менеджмента.

Вопросы

- 1 Эволюция бренд-менеджмента.
- 2 Сущность и содержание бренд-менеджмента.
- 3 Принципы бренд-менеджмента.
- 4 Организационные формы бренд-менеджмента.
- 5 Современные тенденции развития бренд-менеджмента.

1 Эволюция бренд-менеджмента

Первые упоминания о бренд-менеджменте относятся к концу XIX в. и связаны с деятельностью компании *Procter&Gamble*. В 1878 г. Джеймс Норис Гэмбл, дипломированный химик, сын одного из ее основателей, объявил, что в результате испытаний компания создала мыло, способное понравиться покупателям. Это было белое нежное мыло, которое отлично пенилось, смывало грязь, дезинфицировало и не тонуло в воде. Дж. Гэмбл назвал его «Белое мыло». Однако его партнер Харлей Проктер настаивал на том, что новое мыло достойно более оригинального, запоминающегося названия и предложил словосочетание «ivory palaces», услышанное им на воскресной службе в церкви. Таким образом, на рынке появился бренд мыла Ivory Soap. Некоторое время спустя была запущена национальная кампания по продвижению первого бренда под девизом «99,44% чистоты». Так впервые в истории на рынок был выпущен бренд с отличительными свойствами, оригинальным названием и

запоминающимся рекламным слоганом.

С момента появления первых брендов мировая практика накопила богатый теоретический и практический опыт продвижения товаров, маркированных фирменным обозначением.

Качественную основу эволюции бренд-менеджмента представляют четыре периода в развитии коммерческих отношений:

- 1870-1900 гг. ознаменовались ростом промышленного производства и появлением товаров массового потребления. Это было время становления маркетинговых стратегий и технологий: развивалась концепция качества товара, формировались сбытовые сети, совершенствовались коммуникационные стратегии. Обострившаяся в конце XIX в. конкуренция на рынках товаров и услуг стимулировала создание дополнительных различий между схожими товарами на рынке, появились первые бренды;

- 1915-1930 гг. явились периодом активного развития существующих брендов и создания новых. В этот период передовые компании стали внедрять новые системы внутрифирменного управления, ориентированные на развитие маркетинга. Выделилась категория менеджеров среднего звена, активно поддерживающих внутрифирменные связи и обеспечивающих взаимодействие с внешними партнерскими организациями, участвующими в продвижении брендов компании на рынке;

- 1930-1945 гг. ознаменовались повсеместным внедрением маркетинговых технологий в управленческие механизмы фирм. В этот период сформировалось самостоятельное направление в системе внутрифирменного управления - бренд-менеджмент. Компания Procter&Gamble в числе других прогрессивных фирм учредила должность «бренд-менеджер»;

- с 1945 г. по настоящее время происходит повсеместное развитие бренд-менеджмента как специфической функции внутрифирменного управления. Анализируются многолетний теоретический опыт и накопленная десятилетиями практика бренд-менеджмента ведущих компаний мира. Развиваются новые подходы и концепции бренд-менеджмента.

На протяжении всего периода развития рекламной инфраструктуры сформировались три концептуальных подхода, или этапа бренд-менеджмента - *рациональный, эмоциональный и социальный*, в рамках которых эволюционировала концептуальная сущность бренда.

Рациональная школа бренд-менеджмента. Этот подход к коммуникационной деятельности фирм получил развитие в 50-е годы XX в. и был связан с усилением потребительской активности населения, вызванной послевоенным экономическим оживлением. По мере того как экономики стран перестраивались на мирные принципы хозяйствования, фирмы - производители военной техники переходили на выпуск товаров потребительского назначения, предлагая высокий уровень качества, привлекательное внешнее оформление, оригинальный дизайн упаковки.

Рекламные коммуникации послевоенного времени отличались простым незамысловатым характером, в них преобладали рациональные аргументы и демонстративные методы представления товаров. Одним из первых брендов

рациональной волны стал кофе Folger's, появление которого на рынке США сопровождалось серией роликов типичного демонстрационного содержания. В рекламных сюжетах брендов Band Aid и Alka-Seltzer также демонстрировались преимущества, подкрепляемые рациональной аргументацией. Такой метод коммуникативного воздействия доминировал в рекламных кампаниях послевоенного периода.

Рациональная школа бренд-менеджмента охватывает большой период в развитии коммуникативных технологий и представлена несколькими *течениями*. В частности, Дэвид Огилви, один из основоположников рациональной школы, связывал эффективность рекламных коммуникаций с особенностями восприятия потребителей. Он полагал, что такие слова, как «новый», «экономичный», «доступный», в наибольшей степени апеллируют непосредственно к потребителю и поэтому должны активно использоваться в рекламных обращениях, основанных на методах демонстрации («покажи и расскажи») и свидетельств («как мы это делаем»).

Впоследствии в рамках рациональной школы получила развитие другая тенденция - основывать коммуникационную стратегию на единой рекламной идее. Этому во многом способствовала разработанная Россером Ривзом теория *уникального продающего предложения* (Unique Selling Proposition, USP). Р. Ривз считал, что за каждой рекламой должны стоять четко выраженные «оригинальные потребительские качества» товара или свойства, которые отличают его от других товаров. Теория USP послужила основой для коммуникативных стратегий многих рекламодателей, активно применявших рациональные аргументы в демонстрации уникальных особенностей товаров, полученных в результате научно-исследовательской и инновационной деятельности.

Однако вскоре на рынке появилось чрезвычайно большое количество товаров-аналогов, дублирующих функциональные качества друг друга. Это привело к тому, что они перестали восприниматься как оригинальные и уникальные. Такое разочарование пришлось пережить *Ford Motor Company* в 1958 г., когда потребители практически не отреагировали на появление очередной модели автомобиля среднего класса Ford Edsel. Выпущенный на рынок бренд потерпел фиаско, несмотря на массивную рекламную кампанию с огромным бюджетом в 350 млн долл.

С выходом книги Р. Ривза «Реальность в рекламе» (Reality in Advertising) в 1961 г., в которой он научно обосновал теорию уникального продающего предложения, фактически завершилась эпоха рациональной аргументации в рекламе.

Эмоциональная школа бренд-менеджмента. Новые тенденции в развитии коммуникативных технологий наметились в конце 50-х годов XX в., когда Вине Паккард в своей книге «Скрытые увещатели» (Hidden Persuaders) рассказал об *эмоциональных, имиджевых и психологических особенностях потребительского восприятия*. В. Паккард показал, что конечные выгоды потребителей не могут ограничиваться физической удовлетворенностью от покупки и должны дополняться удовольствием и эмоциональным

наслаждением. Традиционные рациональные аргументы в пользу приобретения товара - «экономичность», «доступность», «чистит, но не царапает» - сменились эмоциональными преимуществами брендов: реклама стала продавать «хорошее настроение», «домашний уют», «свежесть зимнего утра» и другие символы и мифологизированные свойства товаров. С появлением работы В. Паккарда связывают формирование новой - эмоциональной волны бренд-менеджмента.

В 1960-е годы начала активно развиваться *имиджевая реклама*: с потребительных свойств товаров акцент сместился на имиджевую составляющую - оригинальный неповторимый образ. На рынке начался период конкуренции имиджей, формируемых эмоциональными аргументами. Автомобиль Cadillac приобрел имидж автомобиля класса «люкс», символа успеха, выше которого стояли только «аристократически высокомерные» автомобили Rolls-Royce. В рекламе сигарет Marlboro был создан мужской образ. Развитие имиджа мужественности стремительно сказалось на росте их продаж, несмотря на то, что в прошлом эти сигареты предназначались для дам, были «мягкие как май» и выпускались с розовым ободком.

Методологическим обоснованием рекламных коммуникаций 60-х годов XX в. стала *теория эмоционального продающего предложения* (Emotional Selling Proposition, ESP), разработанная Бартлом Богла Хэггати. В рекламной аргументации все чаще стали использоваться свидетельства знаменитых людей - актеров, спортсменов, политиков, формирующие особое стилевое восприятие свойств и качеств товара. Оригинальное музыкальное оформление и рекламные персонажи усиливали эмоциональную насыщенность рекламируемых товаров - человек Бибендум (Michelin), тигр (Esso) и др.

Период развития эмоциональной школы бренд-менеджмента совпал с доминирующим влиянием на американском рынке рекламного агентства *Doyle Dane Bernbach (DDB)*, известного нетрадиционными творческими подходами. Используя самоосуждающий юмор и иронию, DDB предлагало нестандартные решения и создавало качественно новые рекламные продукты.

В 1964 г. в свет вышла книга Маршала Маклюэна «Понимание медиа» (Understanding Media: The Extensions of Man), в которой была показана особая магнетическую роль телекоммуникаций в формировании общественного восприятия, закрепившая имиджевое восприятие товаров потребителями.

Эмоциональный период в развитии бренд-менеджмента ознаменовался привлечением к работе профессиональных психологов и активным развитием качественных исследований, внедрением фокус-групп. Используемые специалистами новейшие проективные технологии позволяли проникнуть в глубинные слои человеческого подсознания и выявить эмоциональные взаимосвязи между потребителями и брендами. Коммуникации перестали быть односторонними: многократное проецирование рекламных сообщений через несколько уровней потребительского восприятия формировало сложные коммуникационные модели. Использование знаков и символов, часто неоднозначных или содержащих закодированные сообщения, способствовало развитию символизма в рекламе, впоследствии выделившегося в

самостоятельное направление - «сюрреализм».

В 70-е годы XX в. сформировалось новое направление в бренд-менеджменте, связанное с развитием «позиционирующей» рекламы, главными идеологами которого стали Джек Траут и Эл Райе. *Позиционирующий подход* имел широкую популярность, разработками этих специалистов пользовались ведущие рекламисты мира. Выпущенная ими книга «Позиционирование, или Борьба за умы» (*Positioning: The Battle for your Mind*) стала настольной для руководителей многих компаний.

Принцип позиционирования, предложенный Дж. Траутом и Э. Райсом, закреплял в восприятии потребителей приоритетную позицию бренда в товарной категории. В соответствии с психологией потребительского поведения человек воспринимает информацию, которая согласуется с полученным им ранее опытом. Защищаясь от потока информации, человеческий мозг как бы «отфильтровывает» дополнительное, лишнее знание. Поэтому первый бренд, однажды сформировавший позицию в сознании потребителей, практически не возможно заменить другим аналогичным брендом. Потребители всегда будут ассоциировать товар и его свойства с фирмой-«пионером»: *IBM* - с компьютерами, *Hertz* - с прокатом автомобилей, автомобиль *Volvo* - с безопасностью, *Disney* - с развлечением.

Интересно, что по этой причине в начале XX в. потребители ассоциировали первые автомобили с «каретой без лошади», ставя новое понятие в один ассоциативный ряд с уже известным транспортным средством - лошадью. Постепенно в обиход входили новые понятия, ассоциировавшиеся с уже известными потребителям позициями: «бензин без свинца» (неэтилированный бензин), «безкамерные шины».

Признавая значение потребительных свойств товара и его имиджа, Дж. Траут и Э. Райс тем не менее считали, что главное внимание следует уделять тому, как в восприятии потребителей продукция соотносится с конкурирующими аналогами, представленными на рынке. Следуя принципу приоритетности позиции, они говорили о целесообразности использования незанятых ниш и формирования новых позиций для восприятия брендов потребителями.

Наиболее яркими примерами периода позиционирующей рекламы являлись рекламные кампании «Думай о малом» (*Volkswagen*), «Мы всего лишь номер два в мире, поэтому мы больше заботимся о своих клиентах» (*Avis*), «7Up не Кола» (*Pepsi-Cola*), в которых восприятие брендов конкретизировались и четко отделялись позиции от конкурентов.

Теория позиционирования Дж. Траута и Э. Райса открыла огромные возможности для разработки действенных конкурентных преимуществ брендов. Причины же коммерческих неудач ее разработчики связывали с неправильным позиционированием брендов на рынке.

Систематизация различий между рациональным и эмоциональным бренд-менеджментом отражена на Рисунке 5.

Социальный бренд-менеджмент. В начале 90-х годов XX в. стало формироваться новое общественное сознание. Усиление негативных

последствий индустриального развития общества, загрязнение окружающей среды, эпидемии и голод в третьих странах способствовали утверждению в обществе цинизма и недоверия к официальным структурам, предлагающим традиционные решения для возникающих проблем. Ощущение «утраты завтрашнего дня», чувство общей вины за происходящие процессы переориентировали общественное сознание на общечеловеческие ценности и вызвали подъем морального самосознания. Это послужило основой для развития нового направления в бренд-менеджменте и коммуникациях - *социального, или духовного, бренд-менеджмента*.



Рисунок 5 – Рациональный и эмоциональный бренд-менеджмент

Бренд-менеджмент третьей волны вывел на первый план социально ориентированные, или «духовные», измерения. Личная безответственность, потакание желаниям, концепция корпоративной самореализации были осуждены обществом. Утверждалась новая социально-этическая концепция маркетинга, в рамках которой фирмы подчеркивали необходимость осознания социально-экономической и гражданской позиции, в частности, ответственности за ликвидацию негативных последствий развития производства, организацию мероприятий по охране и защите окружающего мира. В новой парадигме социальных отношений фирмы-производители сделали общественные проблемы основой развития бизнеса и позиционирования брендов. Так поступили фирмы *The Body Shop* в Великобритании, *Liz Claiborne* в США и ряд других передовых компаний. Наиболее показательным примером такого подхода к развитию брендов является компания *The Body Shop*. Страстная приверженность владелицы компании Аниты Роддик к защите окружающей среды и непринятие идеи тестирования косметических препаратов на животных были положены в основу позиционирования компании ее брендов. Эта идея стала концептуальной

основой всей деятельности компании и сделала ее продукты гораздо более значимыми для потребителей, чем просто средства по уходу за телом. Покупатели приобретали не только хороший шампунь или модный имидж, своим выбором в пользу товаров *The Body Shop* они голосовали за этическую позицию.

В настоящее время западные компании все более активно развивают социальный бренд-менеджмент - «На курение нет времени» (рекламная кампания *Philip Morris*), «Средства от продажи каждой порции жареного картофеля будут перечислены ...» (заявление компании *McDonald's*), «Здоровая улыбка» (*Procter&Gamble*).

Благодаря стремительному развитию маркетинговых и коммуникативных технологий реклама долгое время оставалась ключевым элементом политики продвижения товаров на рынок. Однако практика 80-х годов XX в. свидетельствовала, что доминирование рекламы в коммуникациях перестало обеспечивать рыночный успех компаниям, что потребовало поиска новых концептуальных подходов к продвижению брендов на рынок.

В конце 80-х годов начала формализоваться новая *концепция бренд-коммуникаций*, которая нашла отражение в работе Дон Шульца и Бет Барнса «Стратегические бренд-коммуникационные кампании» (*Strategic Brand Communication Campaigns*). Д. Шульц и Б. Барнс показали, что эффективное развитие бренда на рынке обеспечивается не столько рекламой, сколько интеграцией всех маркетинговых составляющих товара, посредством которых потребители контактируют с брендом - продуктом, ценой, упаковкой, особенностями продаж, размещением в торговом зале, вниманием сотрудников компании к потребителям и другими факторами. Такая интегрированная концепция продвижения основывается на принципиально ином видении рынка, новом подходе к разработке коммуникаций бренда. Д. Шульц и Б. Барнс сделали акцент на управлении системой взаимоотношений с потребителями, а не только рекламными сообщениями, которые посылаются методами рекламы, ПР, стимулирования продаж или прямого маркетинга. Они доказали, что бренд-коммуникационный менеджмент гораздо шире, чем рекламный. Книга явилась первой попыткой применить интегрированный корпоративный подход к разработке рекламных кампаний и стала своеобразным переходом от традиционной рекламы к *интегрированным маркетинговым коммуникациям и бренд-коммуникациям*. Предложенная Д. Шульцем и Б. Барнсом теория основывалась на долгосрочном интегрированном формировании коммуникационного процесса между потребителем, фирмой и брендом.

2 Сущность и содержание бренд-менеджмента

Институт управления брендом начал создаваться в 30-е годы XX века. В корпорации *Procter&Gamble* было организовано маркетинговые подразделения по принципу отдельного управления каждой маркой. Впервые в истории управления появилась должность бренд-менеджера, который должен был координировать все внутри фирменные операции, связанные с разработкой, производством и продажей подконтрольной ему марки. Возникнув как

ответвление в системе управления продажами, бренд-менеджмент постепенно приобретал все большую стратегическую значимость: фирмы стали разрабатывать маркетинговые стратегии для отдельных брендов и развивать новые рынки. С развитием общей культуры организаций и ускоренным проникновением современных электронных технологий в систему внутрифирменного управления бренд-менеджмент трансформировался в самостоятельную функцию, интегрирующую направление внутри корпоративных связей.

Бренд-менеджмент представляет собой управленческую функцию, направленную на максимизацию марочных активов путем интегрирования средств и методов внутрифирменных механизмов на основе сбалансированного инвестиционного подхода к бренд-менеджменту и осуществление сопряженных с ним коммуникаций как внутри компании, так и вне ее.

Цель бренд-менеджмента – повышение значимости продукта в восприятии потребителя, увеличение ценности бренда.

Управленческая суть функции бренд-менеджмента отражает объективные условия развития конкуренции на мировом рынке и ориентирована на создание эффективных структур по управлению брендами. В современных компаниях сложились устойчивые механизмы бренд-менеджмента, интегрирующие маркетинг, производство, инновационную деятельность и сбыт, оптимизирующие внутрифирменное управление в соответствии с запросами рынка. Выделившийся из общей системы внутрифирменного менеджмента, бренд-менеджмент приобрел собственный механизм – модели и методы управления, особые принципы организации управленческого процесса, а также организационную структуру управления брендами. Как функция управления бренд-менеджмент обладает набором средств и методов, реализуемых в рамках стратегического, оперативного и административно-организационного управления. Каждое из обозначенных направлений ориентировано на решение конкретных задач в общей системе бренд-менеджмента на корпоративном уровне:

– *методы административно-организационного управления брендами* предполагают определение организационных форм бренд-менеджмента, включая распределение функций и установление взаимосвязей между различными службами, отделами и подразделениями фирмы, вовлеченными в процесс управления брендами;

– *методы стратегического бренд-менеджмента* используются для оптимизации структуры корпоративного портфеля брендов в результате стратегических расширений брендов. Стратегии брендов разрабатываются на корпоративном уровне и адаптируются к особенностям национальных и локальных рынков. Основными маркетинговыми инструментами бренд-менеджмента является сегментирование, выявление предпочтений целевых сегментов и разработка индивидуальности каждого из брендов в корпоративном портфеле;

– *методы оперативного бренд-менеджмента* применяется в развитии брендов в течение жизненного цикла и формировании лояльности к ним.

Оперативное управление брендами корпоративного портфеля осуществляется в соответствии с разработанными бренд-планами.

Современный бренд-менеджмент можно рассматривать в трех направлениях:

- теория и практика управления брендами;
- корпоративный бренд-менеджмент (portfolio management);
- процесс управления брендом, бренд-менеджмент.

Под *теорией и практикой управления брендами* понимается система научных знаний, включающих теоретическую базу и систематизированную практику ведущих компаний мира в области бренд-менеджмента и бренд-менеджмента.

Корпоративный бренд-менеджмент отражает корпоративное видение миссии компании, ее культуру и стиль управления и реализует общую стратегию управления портфелем брендов, направленную на достижение глобальной синергии брендов методами административно-организационного, стратегического и оперативного управления. Важным направлением корпоративного бренд-менеджмента является разработка программ корпоративной идентификации, благодаря которым достигается узнаваемость компании на рынке, обеспечиваются высокий уровень потребительской осведомленности о брендах и лояльность потребителей. В настоящее время корпоративный бренд-менеджмент является приоритетным направлением в развитии компании.

Бренд-менеджмент как процесс управления брендом представлен корпоративным и товарным бренд-менеджментом и направлен на развитие соответствующей индивидуальности. Бренд-менеджмент реализуется несколькими базовыми направлениями, степень детализации которых определяется поставленными целями. Как правило, к ним относят организационную составляющую (формирование рабочей группы, команды, подразделения или закрепление функций за отдельным руководителем), исследование рынка, разработку концепции бренда, планирование маркетинговых программ по развитию бренда.

Особенности бренд-менеджмента в малых и крупных развитых фирмах отражены в Таблице 7.

Таблица 7 - Особенности бренд-менеджмента в малых и крупных развитых фирмах

Фактор различия	Малые молодые компании	Крупные компании с большим опытом работы на рынке
1	2	3
Место на рынке	Молодые компании обладают хорошими возможностями и большим коммерческим потенциалом для развития новых товарных категорий	Зрелые компании работают в традиционных отраслях экономики как правило исчерпавших экономический и коммерческий потенциал роста. Прочные позиции конкурентов не оставляют свободных рыночных окон

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Сфера деятельности компании	Деятельность фирмы сосредоточена на основном направлении товарной категории или товаре	Широкая номенклатура производимой продукции, многочисленных производственных категорий и отраслей промышленности
Разветвленность структуры управления	Малочисленная команда сплоченных специалистов, разделяющих взгляды и убеждения руководителя	Многочисленные отделы, службы и департаменты, объединяющие специалистов разного функционального образования и различающихся по степени зависимости от руководства (чаще всего сильно децентрализованные)
Организационная структура	Простая и мобильная, легко адаптируемая к меняющейся рыночной среде	Сложная механическая структура, объединяющая многоуровневые подсистемы и процессы, сложно адаптируемая к меняющейся рыночной среде
Финансовые ресурсы	Часто малочисленные	Обычно значительный оборотный капитал, включая поступающие денежные средства и заемные активы
Лидер	Амбициозный увлеченный предприниматель с оригинальными взглядами и мышлением	Умелый руководитель с опытом управления крупными и сложными предприятиями
Корпоративная культура	Устойчива относительно личности руководителя, эволюционирует по мере появления новых лидеров	Устойчива относительно наследия основателя. Компании с многолетней богатой историей имеют устоявшуюся корпоративную культуру
Структура бренда	Единый корпоративный бренд	Сложная многоуровневая структура суббрендов
Известность и предпочтение бренда	Обычно низкая или вообще отсутствует	Высокая известность, устойчивая лояльность
Индивидуальность бренда	Неустойчивая, часто изменчивая	Сильная устоявшаяся
Отличительность бренда	По определению очень высокая, иначе фирма не сможет конкурировать или станет объектом поглощения	Как правило, низкая
Бренд-коммуникации	Нетрадиционные методы продвижения, преимущественно BTL	Традиционная реклама

3 Принципы бренд-менеджмента

Под *принципами бренд-менеджмента* понимаются общие нормы, правила и закономерности, в рамках которых реализуются связи между различными элементами внутрифирменной системы, участвующими в управлении брендами. Количество и соотношение таких норм зависят от сферы деятельности компании, специфики внутрифирменных связей, а также используемых рыночных стратегий.

Общими принципами бренд-менеджмента, характерными для большинства компаний, независимо от их отраслевой принадлежности, сферы деятельности и индивидуальных особенностей, являются следующие:

1. Ценность нематериальных активов. Бренды - наиболее ценные активы компании. Они обеспечивают дополнительную прибыль, финансовые инвестиции и потребительскую лояльность.

2. Весомость бренд-менеджмента. Осознание ценности марочных активов в общей капитализации компании трансформирует брендинг в общекорпоративное стратегическое направление. В последнее время решение многих вопросов, связанных с развитием брендов, переходит в компетенцию высших управленческих подразделений фирм. В наиболее перспективных компаниях бренд-менеджеры занимают ключевые посты в составе высшего руководства.

3. Участие каждого. Эффективный брендинг обеспечивается совместными усилиями функциональных и производственных подразделений компании, клиентов и партнеров, включая дистрибьюторов, рекламные и другие организации, участвующие в формировании лояльности к бренду. Каждый участник системы должен осознавать свою значимость в развитии брендов и являться носителем единых корпоративных ценностей.

4. Межфункциональный подход к брендингу обусловливается интегрированным характером взаимосвязей производства, маркетинга, сбыта, планирования и других направлений в хозяйственной и коммерческой деятельности компании. Внедрение сквозной системы бренд-менеджмента способствует реорганизации структуры внутрифирменного управления в пользу интегрирования всех ее элементов в единый процесс брендинга.

5. Оперативные коммуникации. Эффективный бренд-менеджмент напрямую зависит от оперативности внутренних коммуникаций, обеспечивающих участие всех сотрудников и координацию их действий в едином управленческом процессе. К системе внутренних коммуникаций относятся средства, методы и формы внутрикорпоративного общения. Традиционное использование письменного официального сообщения и организация корпоративных собраний заменяются современными формами коммуникаций, основанными на развитии внутренних электронных сетей передачи информации.

6. Безупречное качество продукта. Высокое качество исполнения продукта, составляющего основу бренда, определяет функциональную удовлетворенность потребителей покупкой и обеспечивает их лояльное отношение к бренду.

7. Постоянная работа с потребителями. Постоянный мониторинг активности потребителей позволяет выявить нужды, потребности, ожидания и предпочтения и заложить их в концепцию продукта. Для многих компаний принцип ориентации на потребителей становится корпоративной миссией.

8. Приверженность потребителей является основой долгосрочного развития компании. Этот принцип бренд-менеджмента основан на ценности марочных активов компании. Следовательно, формирование и усиление приверженности потребителей составляет основу долгосрочного развития самой фирмы.

9. Стратегии всех брендов компании согласовываются в рамках единого портфеля, формируя синергию. Все бренды корпоративного портфеля управляются в соответствии с разработанными стратегиями, взаимно усиливающими друг друга, которые согласовываются на уровне компании. Такая четкая дифференциация брендов позволяет создать уникальное предложение для разных потребительских сегментов и в то же время избежать нежелательной внутренней конкуренции.

10. Трансформация корпоративной культуры. Внедрение принципов бренд-менеджмента в систему внутрифирменного управления кардинально меняет корпоративную философию фирмы. Стратегия разовых продаж - «продавать то, что производится» - заменяется современной концепцией - «производить то, чему заранее обеспечен сбыт». Такой подход стимулирует активное участие всех подразделений и партнеров компании в общей капитализации активов.

Практика ведущих фирм мира свидетельствует о большой значимости принципов бренд-менеджмента в развитии марочного капитала. Управление фирмой в соответствии с этими принципами усиливает корпоративную миссию и ценности компании, закрепляет общие правила и нормы внутрифирменного управления, а также закладывает основу эффективного производственного планирования, увеличивает продажи и максимизирует прибыли.

Вместе с тем необходимо отметить, что современный бренд-менеджмент всегда сопряжен с риском. Фирмы, четко следующие всем правилам и принципам брендинга, всегда подвержены влиянию рыночной среды и не застрахованы от неудач и опасности захвата позиции конкурентами.

4 Организационные формы бренд-менеджмента

Приверженность руководителей классическому менеджменту часто влечет использование традиционных подходов к управлению брендами компании. Централизованные управленческие структуры таких компаний предполагают линейное распределение полномочий по принятию решений в отношении брендов «сверху вниз» на нижние должностные позиции, вплоть до ассистентов или помощников бренд-менеджеров (см. Рисунок 6).

Новая организационная система бренд-менеджмента, ориентированная на развитие бренда, трансформирует базовую структуру в более гибкую, основанную на межфункциональном подходе к управлению марочными активами. Такая система внутрифирменного управления требует, чтобы

отвечающий за развитие бренда специалист подчинялся непосредственно высшему руководителю компании, а управление брендовым портфелем осуществлялось на корпоративном уровне и координировало все функциональные подразделения фирмы.



Рисунок 6 – Традиционная структура управления брендами

В современных условиях развития конкуренции бренд-менеджмент перестает быть прерогативой маркетингового отдела. Эффективный брендинг обеспечивается в результате общих усилий коллектива, направленных на развитие брендов корпоративного портфеля.

Тенденция к консолидации участия в управлении брендами и организационные преобразования компаний привели к появлению новых систем управления, основанных на работе межфункциональных команд (см. Рисунок 7).



Рисунок 7 – Межфункциональный подход к управлению брендами

Межфункциональные группы играют определяющую роль в организации бренд-менеджмента и одновременно служат надежными коммуникационными каналами для соответствующих функциональных подразделений, в частности:

- способствуют координации в разработке брендовых стратегий на корпоративном уровне и уровне функционального звена;
- позволяют привлекать специалистов необходимой квалификации для решения стратегических задач;
- информируют руководителей функциональных служб о реализации проекта;
- осуществляют коммуникации и обучение сотрудников компании с целью распространения знаний и идей брендинга и формирования чувства сопричастности.

Отражая объективные тенденции в реорганизации управленческих структур, вызванные развитием современной конкуренции на рынке, фирмы вводят новые должности в высшем управленческом звене, например, *управляющий (директор) марочными активами*, задача которого состоит в распределении видения и миссии бренда на корпоративном уровне (см. Рисунок 8). Такие руководители способны задать бренду стратегическое направление и могут стимулировать работников фирмы к осуществлению структурных преобразований и инноваций.

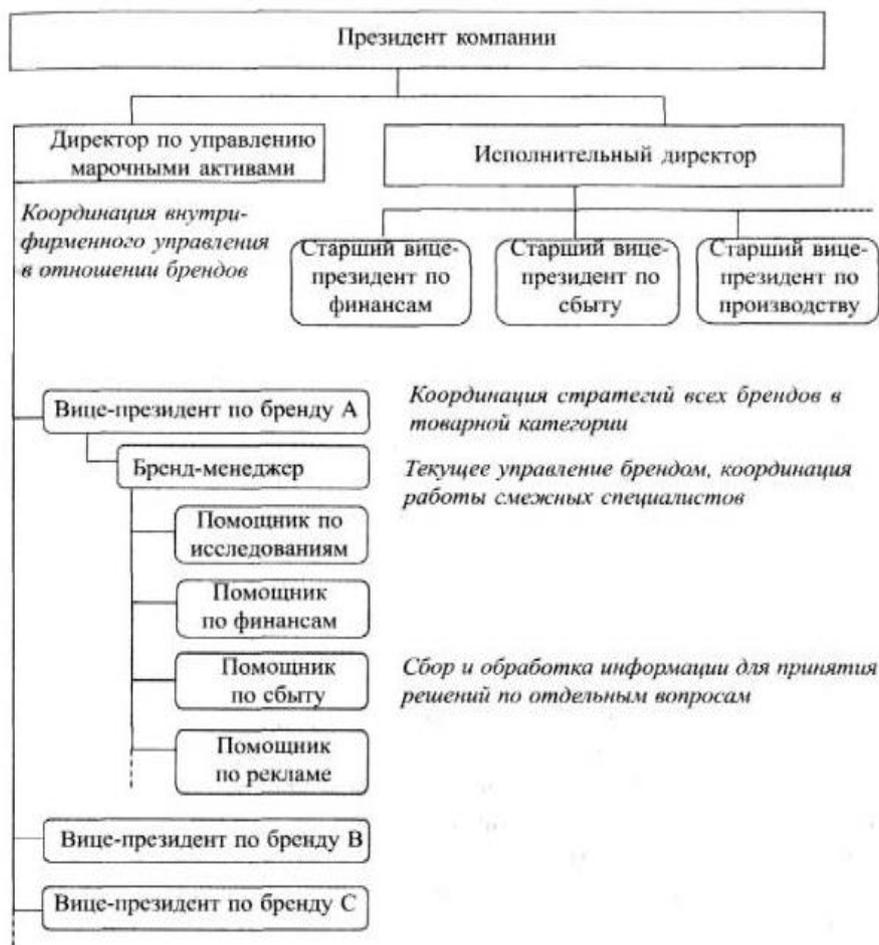


Рисунок 8 – Новая организационная структура управления брендами

Основная функция управляющего марочными активами состоит в формировании команды, члены которой обладают необходимыми навыками брендинга и способны стать движущей силой развития бренда.

Уровни внутрифирменного управления

В ориентированной на развитие брендов компании все внутрифирменные операции и механизмы распределяются между функциональными подразделениями пропорционально степени их участия в брендинге и интегрируются функциями бренд-менеджмента на всех уровнях внутрифирменного управления - высшем, среднем и низовом.

Высшее управленческое звено бренд-менеджмента может быть представлено специализированными подразделениями - советами, комитетами или рабочими группами по разработке стратегий брендов. Они создаются преимущественно в крупных компаниях с высокой степенью диверсификации. В их функции входит подготовка решений по ключевым вопросам стратегического управления брендами компании и разработка стратегических предложений и рекомендаций с учетом корпоративных интересов. Обычно в состав таких рабочих групп входят управляющие производственными подразделениями, ведущие бренд-менеджеры и представители центральных служб (НИОКР, маркетинга, сбыта).

Службы и подразделения *среднего звена* управления активно участвуют в координации стратегий брендов. Центральные службы призваны обеспечивать комплексный подход к разработке стратегий брендов компании, контролировать и согласовывать действия различных подразделений и служб в области корпоративного брендинга.

В соответствии с принципами сквозного управления брендами в среднем звене организационной структуры фирмы могут создаваться временные и постоянные проектно-целевые рабочие группы по разработке брендов. Такие команды, как правило, образуются в составе одного из функциональных подразделений фирмы (например, маркетинга, дизайна) или формируются как самостоятельные независимые группы управления, руководителями которых обычно становятся бренд-менеджеры. Усиление кооперации между производителями и их деловыми партнерами привело к тому, что подобные рабочие группы все чаще стали возглавлять представители компаний-партнеров, например, консалтинговых, рекламных или маркетинговых организаций.

Опыт создания брендов ведущими компаниями мира свидетельствует, что возложение ответственности за результаты всего комплекса работ, включая маркетинговые исследования, разработку и управление брендом, на одну команду способствует эффективной организации процесса. Более того, привлечение к работе в такой команде представителей высшего руководства обеспечивает быстрое прохождение решений на соответствующих уровнях.

Команды по управлению формируются из сотрудников фирмы, задача которых сводится к контролю за реализацией стратегии бренда. Такая межфункциональная группа возглавляется специалистом, который несет личную ответственность перед исполнительным директором компании.

Целевые проектные группы по разработке новых брендов могут формироваться как в среднем звене, так и в низовых звеньях, и в этом случае возглавляются бренд-менеджерами. Кроме того, в некоторых компаниях существуют внешние консультационные советы, состоящие из групп специалистов смежных отраслей, привлекаемых для решения конкретных задач на непостоянной основе. В процессе решения конкретных задач бренд-менеджмента внешний консультационный совет может взаимодействовать со всеми другими группами в компании.

На уровне *низового звена* управления координация брендовых стратегий возложена на ведущих бренд-менеджеров, подчиняющихся непосредственно высшему руководителю компании. На практике бренд-менеджеры, как правило, занимают ступень между директором по маркетингу и руководителем торгового отдела фирмы.

Бренд-менеджер осуществляет непосредственное управление брендом. Он играет ключевую роль в процессе координации деятельности всех подразделений фирмы и всех ее сотрудников, вовлеченных в разные операции и мероприятия брендинга.

Участие бренд-менеджера в стратегическом управлении фирмой связано с финансовыми, сбытовыми и производственными функциями. В связи с высокой ответственностью бренд-менеджеров руководители компаний наделяют их финансовыми функциями - поручают им формирование показателей окупаемости и рентабельности бренда.

В большинстве крупных компаний бренд-менеджер координирует работу аппарата ассистентов по отдельным наиболее значимым направлениям.

В современных условиях к бренд-менеджерам предъявляются особенно высокие требования. Профессиональный бренд-менеджер должен не только владеть информацией обо всех процессах, происходящих в компании, включая особенности производства и технологии, но и уметь правильно оценить ситуацию на рынке, тактически опережать конкурентов. Немаловажную роль играют и личные качества, такие как инициативность, коммуникабельность, стрессоустойчивость.

5 Современные тенденции развития бренд-менеджмента

Современная концепция бренд-менеджмента основывается на *марочном видении бизнеса и развитии капитала брендов*. Сторонники современного подхода к развитию бизнес-моделей, ориентированных на бренды, рассматривают бренд-менеджмент как стратегический инструмент формирования прибыли компании, который стимулирует развитие медиатехнологий и новых моделей бизнеса с иными подходами к созданию брендов.

В современном обществе кардинальным образом изменились взаимоотношения субъектов рынка. Усилилась роль потребителей в системе рыночных взаимоотношений и активизировалось давление со стороны частных марок торговых посредников. Доминирование потребителей в системе рыночных взаимоотношений меняет приоритеты маркетинговой деятельности фирм, расставляет новые акценты в организации бренд-менеджмента.

В современных условиях конкуренции *качество и надежность товаров больше не являются ключевыми факторами потребительского предпочтения*. Это обусловлено тем, что в результате ориентации на инновации и совершенствование производственных технологий фирмы постоянно увеличивают предложение высококачественных технологичных товаров на рынке. Предложение высоких стандартов качества воспринимается потребителями как естественный процесс и необходимое условие для появления товара на рынке, что лишает производителей конкурентных преимуществ, основанных на качестве.

Более того, практика показывает, что современные потребители активно сопротивляются техническим усовершенствованиям и новинкам, сложным в эксплуатации, поэтому все чаще *отдают предпочтение более простым в использовании устройствам и моделям*. Такая тенденция связана с излишней функциональностью продукции, что требует от потребителей внимательного изучения инструкции и приобретения определенных навыков, нередко даже профессиональных.

Вследствие таких перемен существенно *сокращается период конкурентного преимущества компаний на основе инновационного предложения*. Сроки внедрения на рынок новых изделий и услуг уменьшаются, одновременно растет значимость серьезных маркетинговых проработок и экономической обоснованности.

Рост инвестиций в процесс маркетинговых коммуникаций способствует усилению контроля за эффективностью рекламно-информационной деятельности. Соответственно, в равной степени учитываются как осязаемые, так и неосязаемые факторы воздействия на потребительскую аудиторию. Дифференциация товаров все чаще осуществляется на основе мифологизированных качеств и характеристик. Усиление символического восприятия и рост эмоциональной и духовной составляющих в общественной жизни развивают нематериальные категории ценностей и приобщают потребителей к покупке брендов, а не товаров. В результате *профессиональный бренд-менеджмент стал одним из ключевых факторов успешного внедрения товаров на рынок*.

В системе рыночных взаимоотношений *наступил период активного развития «brainwave» - компаний*, для которых нематериальные активы являются приоритетным направлением развития бизнеса.

По данным ежегодного отчета о самых дорогих брендах мира Brand Finance Global 500 2017 самым дорогим брендом 2017 года стал Google, оцениваемый в 109,47 млрд. долл. Он обошел лидера 2016 года Apple, который, получив оценку 107,14 млрд. долл., опустился с первого на второе место. Третье место по-прежнему удерживает Amazon со стоимостью бренда 106,39 млрд. долл. Примечательно, что разница между лидерами небольшая - в пределах 1-2% (см. Рисунок 9).

Вместе с тем *на стоимость брендов оказывают влияние факторы неэкономического характера*. Например, повсеместные запреты на курение в общественных местах и антипропаганда курения нанесли урон стоимости брендов табачных компаний. Данные тенденции связаны с тем, что

потребители стали более внимательно относиться к событиям и действиям компаний на рынке.



Рисунок 9 – Самые дорогие бренды мира в 2017 г.

Глобализация мировой экономической системы способствует развитию глобальной конкуренции на международных рынках, основными трендами которой являются «гомогенизация» потребления, глобальная экспансия мегабрендов и развитие глобальных розничных сетей. Анализ тенденций последних десятилетий позволяет сделать вывод о *глобализации бренд-менеджмента*. В условиях глобализации политических, экономических и социальных систем потребители чувствуют себя малыми частицами мира и через приобщение к культуре и ценностям глобальных брендов стараются осознать свою роль в современном обществе.

В то же время глобализации брендов противостоит тенденция *укрепления позиций национальных брендов*, поскольку они в большей степени отвечают ожиданиям потребителей.

В новой парадигме социально-общественного развития *бренды становятся своеобразной религией*, наполняющей смыслом жизнь и дающей энергию.

Изменения затронули и рекламные сообщения, их форму и содержание. Все чаще доверие потребителей завоевывается *нестандартными методами коммуникативного воздействия*. Если традиционно реклама основывалась на положительных образах - счастье, любви, дружбе, домашнем уюте, то сейчас в ней нередко присутствуют мотивы, вызывающие противоположные чувства - страх, возмущение. Интерес рекламодателей к «провокационным» сюжетам связан с

общей тенденцией отказа от идеальных образов и желанием использовать запрещенные темы, выйти за рамки морали. Провокационная реклама преимущественно обращена к молодежи, поскольку молодое поколение склонно нарушать правила и жить «экстремально». Это обусловлено общей тенденцией омоложения потребительских аудиторий.

По этой же причине многие компании активизируют ребренд-менеджмент традиционных марок с тем, чтобы эмоционально приблизить их к потребителям.

Эффективным инструментом бренд-менеджмента становится Интернет, предлагающий принципиально новые возможности для развития брендов.

2.2 Контрольные вопросы

1 С чем связано развитие рационального, эмоционального и социального направлений в бренд-менеджменте? Охарактеризуйте эти направления.

2 Что такое «бренд-менеджмент»? Дайте характеристику сущности и содержания этого понятия.

3 Обоснуйте функциональность бренд-менеджмента. Охарактеризуйте его средства и методы.

4 В соответствии с какими принципами реализуется функция бренд-менеджмента в системе внутрифирменного управления? Охарактеризуйте принципы бренд-менеджмента и дайте им оценку с точки зрения отечественной практики брендинга и мирового опыта.

5 Охарактеризуйте системы бренд-менеджмента малых фирм и крупных компаний с большим опытом работы на рынке. Перечислите факторы, способствующие и препятствующие развитию брендинга в данных компаниях.

6 Назовите организационные формы бренд-менеджмента.

7 Какие особенности управления брендами существуют в высшем, среднем и низовом звеньях управления? Каково назначение соответствующих структур и какую роль они играют в брендинге компании?

8 В чем особенность современных концепций бренд-менеджмента? Назовите основные направления в развитии бренд-менеджмента на современном этапе.

9 Охарактеризуйте современные тенденции развития бренд-менеджмента на мировом рынке.

10 В чем особенность развития бренд-менеджмента в Казахстане?

2.3 Тесты

1. Бренд-менеджмент – это:

А) деятельность по созданию и продвижению торговой марки фирмы с целью формирования долгосрочного предпочтения к ней целевых

- потребителей;
- В) часть маркетинга фирмы;
- С) наука об управлении торговыми марками организации;
- Д) всё перечисленное верно.

2. К функциям бренд-менеджмента не относится:

- А) информативная;
- В) аналитическая;
- С) коммуникационная;
- Д) экономическая.

3. Компания, которая впервые выпустила на рынок бренд с отличительными свойствами, оригинальным названием и запоминающимся слоганом

- А) Ivory;
- В) Procter&Gamble;
- С) Ford Motor Company;
- Д) Pepsi-Cola;
- Е) Esso.

4. Первые упоминания о брендинге относятся к концу XIX в., которые связаны с деятельностью компании....

- А) Procter & Gamble;
- В) Ivory Soap;
- С) Hall mark;
- Д) Sony;
- Е) CoCa-Cola.

5. Межфункциональные группы в организации бренд-менеджмента

- А) способствуют координации в разработке брендовых стратегий на корпоративном уровне и уровне функционального звена;
- В) позволяют привлекать специалистов необходимой квалификации для решения стратегических задач;
- С) информируют руководителей функциональных служб о реализации проекта;
- Д) осуществляют коммуникации и обучение сотрудников компании с целью распространения знаний и идей брендинга и формирования чувства сопричастности;
- Е) все ответы верны.

2.4 Практические упражнения

Задание 1. Выполните задание

1. Проведите анализ отечественных и зарубежных брендов, определив их достоинство и недостатки.

2. Уясните рациональные и эмоциональные стороны марочной стратегии.

3. Для формирования бренда необходимо ответить на следующие вопросы, позволяющие определить его позиционирование:

– для кого? (определение целевой группы потребителей, для которой создается бренд);

- зачем? (выгода потребителя, которую он получит в результате потребления именно этого бренда);
 - для какой цели? (для какого использования нужен именно этот бренд);
 - против какого конкурента?
4. Сформулируйте потребительские ценности бренда.
 5. Сформулируйте концепцию бренда.

Задание 2. Найдите решение практической ситуации

«Великая Коко Шанель»

Справедливо полагается, что миром движет потребительское предпочтение. Однако, многие бренды завоевали мир именно, ломая привычные потребительские ценности и приоритеты. На данном этапе «CHANEL» является брендом номер 1 в индустрии моды. Но мало кто знает, что технология создания этого бренда была очень сложной и практически провальной.

История становления «CHANEL» начинается с 1913 года и царствует в мире моды по сей день. В основе бренда заложена идея нового мировоззрения (сочетать несочетаемое) и четкого исполнения, т.е. синтез технологии (дизайн моделей, четкость силуэта, качество материала, секреты кроя, ручная работа) и эстетического удовольствия.

В свое время знаменитая сумка 2.55 (черная сумочка на золотом ремешке на красной подкладке) завоевала весь мир благодаря тому, что освободила руки женщинам, т.к. впервые была представлена сумка на ремешке.

Символом дома «CHANEL» является переплетение двух первых букв псевдонима Коко Шанель (настоящее время Габриэль Шанель). Фирменные цвета: черный, белый, золотой.

Парфюм «CHANEL № 5» до сих пор, начиная с 1921 года, по сей день является номером один в мире.

Стиль «CHANEL» уже более 90 лет является самым элегантным и эксклюзивным и самым дорогим.

Вопросы:

1. Выделите основное содержание бренда «CHANEL».
2. В чем, на Ваш взгляд, заключается успех бренда?
3. В чем, на Ваш взгляд, заключается ДНК бренда «CHANEL»?
4. Какая стратегия позиционирования бренда используется домом «CHANEL»?
5. С какими репутационными и коммуникационными рисками сталкиваются известные бренды?

Задание 3. Выполните задание

Проведите сравнительный анализ продвижения марки на различных географических рынках.

Задание 4. Выполните задание

Прокомментируйте фрагмент книги «Человечный маркетинг»,

выпущенной Издательским домом «Медиадом». Авторы книги – президент Starcom MediaVest Group и председатель совета директоров РА «Родная Речь» Сергей Коптев, Clarke Associates Strategic Planning Consultancy Найджел Кларк, генеральный директор РА «Родная речь» Владимир Ткачев, директор по стратегическому планированию РА «Родная речь» Юлия Аракелова, главный редактор журнала «Индустрия рекламы» Наталья Семина и менеджер по исследованиям РА «Родная Речь» Екатерина Романина...

...Бренд становился двигателем, инструментом, с помощью которого выстраивались рынок и сознание потребителей. Лидирующий бренд – тот, который занимает центральное маркетинговое измерение. Мы говорили маркетологам о том, что им нужно определить его и «застолбить» центральное место. Причем планировать бренд нужно с таким расчетом, чтобы он выступал как бы сотами рынка. Это значит – формировал ключевые первичные потребности. Важно было не упустить это и передать бренду функцию формирования потребностей...

Задание 5. Выполните задание

Найдите и проанализируйте примеры «паразитарного» брендинга. На имитации каких атрибутов бренда-донора обычно строятся бренды-паразиты?

Задание 6. Ответьте на вопросы

Каковы преимущества бренд-ориентированной модели развития бизнеса?

2.5 Индивидуальное домашнее задание

Задание 1. Выполните задание

Соберите информацию о процессе разработки конкретного современного бренда. Проанализируйте основные этапы и результаты внедрения бренда. Подготовьте презентацию.



Тема 3

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

Жизнь так коротка, а большинство покупок так тривиальны, что жаль тратить хотя бы миг ее на размышления, что купить...

Из руководства по разработке брендов рекламного агентства J. Walter Thompson

3.1 Основные теоретические положения

Цели изучения

- 1 Уяснить стадии и этапы брендинга.
- 2 Изучить особенности создания и позиционирования бренда.
- 3 Закрепить знания по процессу брендинга.

Вопросы

- 1 Сущность стратегического бренд-менеджмента.
- 2 Мотивационный анализ и сегментирование потребителей.
- 3 Создание бренда.
- 4 Позиционирование бренда. Ребрендинг

1 Стадии и этапы брендинга

Стратегическое управление брендом включает в себя реализацию маркетинговых программ и действий, нацеленных на создание, оценку и управление стоимостью бренда. Все это делает стратегический вклад в повышение прибыльности действий, направленных на управление брендом.

Четыре шага стратегического управления брендом

1. Определи и создай ценности своего бренда и позиционируй его
2. Спланируй и реализуй программы маркетинга своего бренда
3. Измеряй эффективность и интерпретируй результаты действия своего бренда
4. Наравивай и сохраняй стоимость своего бренда.

Стратегический бренд-менеджмент включает следующие элементы, которые изображены на Рисунке 10.

Предложенная модель сохраняет баланс между ключевыми факторами корпоративной культуры организации, а также ее формами, миссией, стратегией и внешней средой организации, в том числе требованиями потребителей и их восприятием предложенных рыночных сегментов. Из этого следует, что основная задача брендинга заключается в продвижении продукта или организации сквозь множество ступеней ее восприятия: от неузнаваемой до

предпочитаемой.

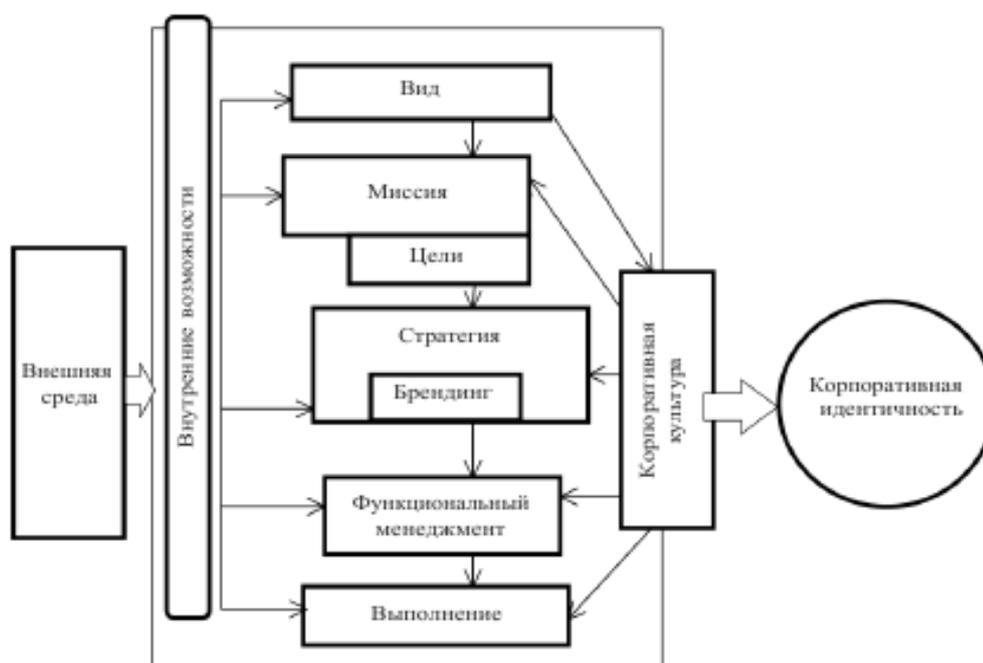


Рисунок 10 – Бизнес-модель стратегического бренд-менеджмента

Методы стратегического бренд-менеджмента используются для оптимизации структуры корпоративного портфеля брендов в результате стратегических расширений брендов. Стратегии брендов разрабатываются на корпоративном уровне и адаптируются к особенностям национальных и локальных рынков. Основными маркетинговыми инструментами бренд-менеджмента является сегментирование, выявление предпочтений целевых сегментов и разработка индивидуальности каждого из брендов в корпоративном портфеле.

Общую последовательность мероприятий, осуществляемых в процессе брендинга, можно представить тремя стадиями:

- *подготовительная стадия* (исследование рынка, аналитические работы, обоснование действий);
- *проективная стадия* (разработка имени бренда, регистрация товарного знака, проектирование рекламной кампании);
- *стадия реализации* (внедрение бренда на рынок и его развитие).

В Таблице 8 представлена поэтапная содержательная характеристика стратегических и оперативных мероприятий бренд-менеджмента.

Вопросы, связанные с созданием и развитием брендов, находятся в центре внимания руководителей высшего управленческого звена компании. К их компетенции относится разработка стандартных форм бренд-планов.

Корпоративные планы развития брендов, разрабатываемые в стратегических комитетах компаний, служат руководством для бренд-менеджеров при подготовке и проведении оперативных мероприятий бренд-менеджмента на локальных рынках.

Таблица 8 – Стадии и этапы бренд-менеджмента

Этап	Вид деятельности	Содержание деятельности
<i>1. Подготовительная стадия бренд-менеджмента</i>		
1	Аналитические работы	Анализ рыночной ситуации: - конъюнктурный; - конкурентный; - сегментационный; - медиаисследования. SWOT-анализ Выводы по результатам исследований Формулирование бизнес-целей фирмы
2	Обоснование действий	Формулирование коммуникационных целей фирмы Разработка концепции и стратегии коммуникационной политики фирмы Подготовка обоснования для создания и развития бренда: - выбор ценового сегмента; - выбор целевого сегмента; - определение стратегической роли бренда в корпоративном портфеле.
<i>2. Стадия проектирования бренда</i>		
3	Создание бренда	Создание индивидуальности бренда Ранжирование преимуществ бренда Разработка формулы позиционирования Выбор имени бренда Разработка и тестирование товарного знака Регистрация товарного знака и других элементов
4	Креативные работы	Создание имиджа бренда Разработка концепции дизайна и коммуникативных атрибутов бренда Выработка творческих решений в отношении бренда Разработка рекламной продукции Тестирование и регистрация принципиальных творческих решений
5	Проектирование рекламных кампаний	Разработка целей рекламной кампании Разработка концепции рекламной кампании Разработка стратегии рекламной кампании Формирование бюджета рекламной кампании Разработка плана рекламной кампании (медиапланирование) Оценка эффективности рекламной кампании
<i>3. Стадия реализации бренд-менеджмента</i>		
6	Внедрение бренда на рынок	Реализация рекламных кампаний (других коммуникационных мероприятий) Бренд-трекинг Корректировка стратегии и тактики бренд-менеджмента (ребренд-менеджмент)
7	Развитие бренда	Аудит бренда Стратегическое расширение и углубление бренда Усиление корпоративной идентификации Разработка и реализация программ лояльности Совместный бренд-менеджмент Франчайзинг и др.

Последовательность и содержание работ, предусмотренных бренд-планом (см. Рисунок 11), определяются стратегическими и оперативными целями бренд-менеджмента, особенностями бренда и потребительской аудитории.

1. Ситуационный анализ	4. Тактические планы
– Краткий обзор деятельности	– Интегрированные бренд-кампании (ИБК)
– Основные результаты	– Цели
– Краткая справочная информация	– Обоснование
– Действия фирмы по ключевым выводам	– Мероприятия
2. Позиционирование бренда	– Совокупный бюджет по ИБК
– Целевые потребители	– Самостоятельные мероприятия, не включенные в ИБК
– Преимущества бренда	5. Маркетинговые исследования (рекомендуемые)
– Индивидуальность, имидж бренда	– Исследование
– Ценовая стратегия	– Цель
– Конкурентные преимущества на рынке	– Оценка затрат
3. Маркетинговые цели на предстоящий год	– Календарный график
	6. Бюджет на предстоящий год

Рисунок 11 – Структура бренд-плана

Следует отметить, что важно не только разработать бренд-план, но и обеспечить его реализацию, причем при изменении маркетинговой среды вносятся коррективы в бренд-план, поскольку факторы макро- и микросреды маркетинга оказывают существенное влияние на развитие мероприятий бренд-менеджмента, которые различаются в зависимости от этапа жизненного цикла бренда.

2 Мотивационный анализ и сегментирование потребителей

Выбор критериев сегментирования имеет принципиально важное значение для разработки индивидуальности брендов, поэтому регламентируется на корпоративном уровне. Маркетинговые подразделения фирм разрабатывают специальные *корпоративные программы по исследованию потребительского рынка*, предназначенные для работы региональных и локальных бренд-менеджеров и включающие несколько разделов:

- корпоративные методики классификации потребностей (needs and benefits flowchart);
- корпоративные методики выявления целевого сегмента (selecting a target customer segment);
- корпоративные методики оценки целевых сегментов (target customer segment evaluation).

Такое корпоративное видение проблемы унифицирует методологию бренд-менеджмента и способствует высокой продуктивности управленческих решений.

Традиционно в маркетинговом сегментировании используются социальные,

экономические, демографические критерии. Однако для бренд-менеджмента при профилировании аудитории большее значение приобретает сегментирование на основе потребностей, которые можно разделить на материальные, социальные, естественные, познавательные и другие категории.

Естественные (или биологические) обеспечивают индивидуальное или видовое существование человека. Это потребности в еде, воде, сне, продолжении рода. В эту категорию входит потребность в экономии сил, побуждающая человека искать более легкие и простые способы достижения своих целей.

К *социальным потребностям* относится стремление принадлежать к определенной социальной группе, занимая в ней определенное положение, потребность в привязанности, уважении, любви, необходимость следовать социальным нормам.

Среди *познавательных потребностей* - необходимость познания мира и своего места в нем, смысла и назначения самого существования.

Согласно теории А. Маслоу (см. Рисунок 12), человек удовлетворяет все потребности последовательно на протяжении всей жизни. Однако эта последовательность не обязательно сопряжена с полным удовлетворением каждой из потребностей. У «среднестатистического потребителя физиологические потребности удовлетворены на 85%, потребности в безопасности – на 70%, потребности в любви – на 50%, потребность в самоуважении – на 40%, а потребность в самовыражении – только на 10%». Такой своеобразный дефицит в удовлетворении определенных потребностей обеспечивает большие возможности для установления эмоциональной связи бренда с потребителями и является основой для разработки эффективных преимуществ брендов.



Рисунок 12 – Пирамида потребностей (по А. Маслоу)

В действительности стратегии брендов ориентированы на удовлетворение каких-то определенных потребностей. Например, Volvo - апеллирует к потребности в безопасности, Mercedes-Benz - к социальному статусу владельца, бренд Stimorol Pro-Z использует социальную тему в коммуникациях («Освежи дыхание»). Чай Brooke Bond обращен к физиологическим потребностям - «крепкий, бодрящий», а чай «Беседа», напротив, является напитком для приятного семейного общения.

Для установления контакта между брендом и потребителями в наименьшей степени компании используют самовыражение. Поскольку люди совершенно по-разному самовыражаются, очень сложно создать единую модель маркетинговых коммуникаций, адекватную менталитету и особенностям мировоззрения каждого из потребителей, используя массовые каналы информирования и усредненный образ представителя целевой аудитории.

С точки зрения *мотивационного анализа* методология бренд-менеджмента основывается на теории социально-психологического развития личности, согласно которой в социальном развитии человек осваивает различные социальные роли. Переоценка ценностей жизненных установок меняет социальную позицию человека, в том числе атрибуты и бренды, характеризующие ее.

Однако вне зависимости от принадлежности к какой-либо социально-демографической или психологической группе человек ставит перед собой определенные цели и реализует их. При объективной нехватке вещей и предметов, необходимых для обеспечения нормальной жизнедеятельности, у него периодически возникает состояние напряженности – нужды в чем-либо. Такая нужда и вызывает человеческую потребность, которая в свою очередь определяет потребность в конкретном товаре или бренде, способном удовлетворить ее.

В ходе поисковой деятельности человек задействует внутренние, часто подсознательные мотивы, стимулирующие его к действию. Такие неосознанные мотивы выражаются в разных формах – эмоциях, личностных предпочтениях и симпатиях, других субъективных проявлениях (см. Рисунок 13).



Рисунок 13 – Формирование потребности в бренде

Потребность в бренде формируется в результате перехода жизненных ценностей потребителей в неосознанные желания и их последующего преобразования в потребительские потребности (см. Рисунок 14).

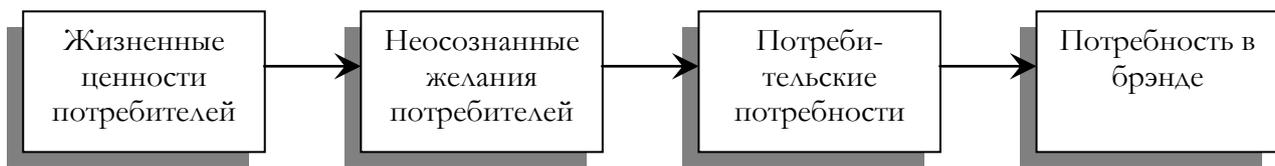


Рисунок 14 – Формирование потребности в бренде

Жизненные ценности (values) являются наиболее ценными для человека в силу его жизненного статуса, образования или культуры. Ценности существуют на подсознательном уровне и явно не выражены (например, ценность семейных отношений, независимость).

Исходя из необходимости учитывать социально-психологические особенности формирования потребительских предпочтений, обоснование бренд-менеджмента предполагает выявление неосознанных желаний (deep seated needs), спрятанных глубоко в подсознании человека.

Неосознанные желания (deep-seated needs) формируются на основе жизненных ценностей каждого человека и редко изменяются со временем. Так, для людей важны безопасность, самовыражение, чувство уверенности.

Потребительские потребности — неосознанные желания, принявшие специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и жизненными ценностями потребителей.

Потребность в конкретном бренде (brand needs) является производной категорией потребности, которую человек собирается удовлетворить в результате приобретения конкретного бренда. Потребность в бренде специфична по своей природе, поэтому, в отличие от неосознанных желаний и потребностей, как правило, меняется по мере прохождения человеком важных жизненных этапов.

3 Создание бренда

Построение модели бренда. На протяжении нескольких последних десятилетий ведущие специалисты в области маркетинговых и рекламных коммуникаций работают над проблемой обоснования сущности и содержания брендов. Значительный вклад в разработку методологии бренд-менеджмента сделала компания *Bates Worldwide*, предложив универсальную модель построения брендов - «Колесо бренда» (Brand Wheel). Модель, разработанная британскими специалистами, используется в практике ведущих компаний мира – *J&B, Whiskey, Mars Confectionary, Metaxa, Electrolux, IBM, Whiskas* и многих других (см. Рисунок 15). В соответствии с данной моделью бренд можно представить в виде набора окружностей, каждая из которых представляет отдельный элемент бренда.



Рисунок 15 – «Колесо бренда»

Атрибуты представляют собой физические и функциональные характеристики бренда, по которым его изначально идентифицирует потребитель, - цвет, дизайн, вкус, запах, а также особенности комплектации или модификации.

Выгоды/преимущества указывают на физический результат использования бренда. *Преимущество бренда* – это уникальное свойство, которое бренд предлагает для удовлетворения специфической потребности. Преимущества разрабатываются на основе атрибутов бренда и выгод от его использования.

В действительности атрибуты и преимущества являются взаимозависимыми характеристиками: так, например, красный цвет привлекает внимание - для определенной категории потребителей это важный фактор, поэтому из категории физических атрибутов красный цвет переходит в разряд преимуществ. Или: наличие двух запасных колес в автомобиле позволяет дольше не задумываться о возможной поломке на дороге. Для потребителей, которым важно чувство уверенности, второе запасное колесо будет не просто дополнительной опцией, но и важным аргументом (преимуществом бренда) в пользу приобретения данного автомобиля.

Удовлетворение потребностей осуществляется на разных уровнях - осязаемым, неосязаемым, воображаемым – в соответствии с которыми различают три вида преимуществ бренда:

- *осязаемые преимущества*, формируемые физическими атрибутами бренда - цветом, дизайном, комплектацией;

- *неосязаемые преимущества*, распознаваемые только в результате использования продукта (например, вкус ментола в сигаретах можно почувствовать лишь начав курить, а ощутить преимущество быстрого разгона автомобиля - начав движение);

- *воображаемые преимущества*, формирующиеся в сознании потребителей в результате интегрированной коммуникативной деятельности производителя и его партнеров. Чувство превосходства перед другими,

гордость обладания брендом, престиж пользования - все эти образы, или имиджи, брендов являются результатом мифологизации потребительных свойств продукта.

На практике бренды часто обладают комбинированными преимуществами. Так, конфеты Raffaello сочетают функциональную сторону (уникальность продукта) и эмоциональный аспект (романтическое настроение).

Преимущества брендов всегда подкрепляются особыми утверждениями - *побуждающими мотивами* (reasons-to-believe). Они представляют собой особые характеристики продукта, важные для потребителей, посредством которых производитель доказывает преимущества бренда. Очевидно, что если бренд обладает несколькими преимуществами, то каждому из них соответствует своя группа мотивов. Например, если потребитель испытывает потребность в самосохранении и хочет чувствовать себя в безопасности на дороге, то преимуществом приобретаемого им автомобиля будет «безопасное вождение», а мотивом, побуждающим поверить в это преимущество, - его «устойчивость на дороге» или «дополнительная защита». В свою очередь побуждающие мотивы «устойчивость на дороге» и «дополнительная защита» разрабатываются на основе соответствующих атрибутов бренда, например, «шесть подушек безопасности».

Преимущества бренда ранжируются по приоритетности и из всего списка выбираются не более пяти, в наибольшей степени отвечающие потребительским ожиданиям.

Наиболее сильные преимущества брендов, убедительные и заселяющие потребителей совершить покупку, строятся на основе уникальных предложений. Поскольку сам продукт не всегда обладает уникальными свойствами, мотивирующей потребителей идеей может выступать любая характеристика уникальности бренда, гарантирующая потребителям преимущества в использовании. Уникальный характер может носить услуга, впервые представленная на рынке.

Ценности являются следующей категорией в модели построения брендов компании *Bates Worldwide*. Ценности бренда определяют эмоциональные результаты использования товара потребителями: что чувствует потребитель, какое отношение он вызывает со стороны общества. Созданию ценности бренда фирмы уделяют особое внимание в связи с тем, что именно ценность лежит в основе потребительских предпочтений и формирует лояльность.

Ценность бренда формируется сочетанием уникальных свойств товара и личных заключений покупателя и определяется как соотношение выгод и благ от приобретения бренда и всех затрат, которые необходимо осуществить в связи с владением и эксплуатацией продукта (см. Рисунок 16). При этом ценностным элементом может выступать любой атрибут бренда. Например, приобретение автомобиля с подушками безопасности позволяет автолюбителю чувствовать себя более защищенным. В данном случае именно этот фактор - чувство защищенности - повышает ценность бренда.



Рисунок 16 – Формирование ценности бренда

Однако если приобретаемые выгоды, по мнению потребителя, не стоят тех денег, которые заплачены, то ценность бренда резко снижается, что негативно сказывается в дальнейшем на приверженности к нему.

Очевидно, что увеличение ценности бренда может быть достигнуто двумя альтернативными способами:

- путем включения дополнительных благ к предлагаемому бренду;
- в результате снижения цены.

Снижение цены редко используется компаниями, поскольку провоцирует деструктивные ценовые войны и негативно влияет на имидж бренда, особенно если речь идет о категории престижных товаров, для которых высокая цена является конкурентным преимуществом. В связи с этим владельцам брендов приходится скорее «зарабатывать» предпочтение потребителей, увеличивая получаемые ими выгоды, нежели «покупать» его снижением цены.

Ценность бренда приобретает особую значимость в период нестабильной ситуации, когда потребитель ощущает «угрозу своей индивидуальности» и стремится пересмотреть свой стиль, образ жизни и по-новому расставляет ценностные приоритеты через использование внешней атрибутики. Активный переход потребителей в другие сегменты объясняется их стремлением найти аутентичные бренды, в полной мере отвечающие их ожиданиям в данный момент времени.

На этапе формирования *индивидуальности* (персоналии бренда) бренд наделяется индивидуальными качествами и характеристиками, которые делают его узнаваемым, легко идентифицируемым и обеспечивают эмоциональную связь с потребителями (см. Рисунок 17). Индивидуальность бренда выражается пятью-семью характеристиками, которые формируются на основе преимуществ, соответствующих явным и скрытым нуждам и потребностям потребителей.

Рекламная корпорация *J. Walter Thompson* разработала методологию построения брендовой индивидуальности Thompson Total Branding. Согласно этой модели бренд формируется уникальной композицией ощущений:

- физических, или чувственных (как бренд «выглядит», «пахнет», «звучит» и т.д.);
- рациональных (как бренд «работает», что содержит, как сконструирован);
- эмоциональных (какое настроение и психологические ощущения вызывает у его обладателя).

В результате суммирования перечисленных характеристик формируется некоторая персоналия, или индивидуальность, бренда. Очевидно, что в отличие от преимуществ и ценности индивидуальность не содержит никаких выгод для обладателя, а выражается в терминах человеческой индивидуальности. Бренды с «теплыми» и «ласковыми» образами противопоставляются «успешным» и «целеустремленным». Набор эпитетов, описывающих личность, помогает выстроить логичный узнаваемый образ, способный обеспечить связь с потребителями на протяжении всей жизни бренда на рынке.

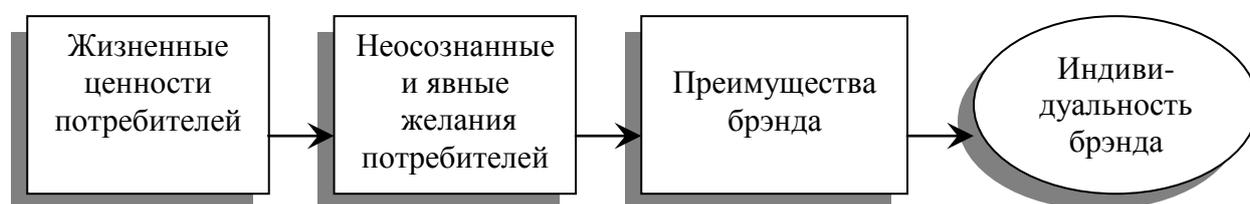


Рисунок 17 – Формирование индивидуальности бренда

Суть бренда представляет собой идею, в которой суммируются все ключевые причины, определяющие потребительские предпочтения. Все атрибуты бренда, комплексно воспринимаемые потребителями, формируют его уникальную суть, которая принадлежит только этому бренду: ее невозможно подделать или скопировать.

Методы маркетинговых исследований в разработке брендов.

Создание бренда - это сложный и длительный процесс, требующий большой исследовательской и аналитической деятельности. В ходе специальных исследований методом фокус-групп активизируется работа многих специалистов компании, ее партнеров и потребителей по моделированию различных вариантов брендовой индивидуальности. При этом используются качественные и количественные методы изучения потребительских предпочтений.

Качественный подход к созданию бренда основан на выявлении характера отношений бренда с каждым из участников выборки исследования. В процессе исследования модератор представляет разработанную модель бренда, опрашивает участников фокус-группы, просит высказать отношение к отдельным элементам предложенной структуры. По мере поступления высказываний респондентов анализируется спонтанно созданная модель бренда и «идеальный бренд».

Качественный анализ сводится к сравнению заранее разработанных специалистами моделей «колеса» с моделями брендов-конкурентов и построенных в ходе рассуждений потребителей. Подобные исследования используются в 95% случаев, особенно когда товарная категория не развита на

рынке или имеют место незначительные коммуникации бренда с потребителем.

Количественный анализ, как правило, дополняет качественный. Респондентам, участвующим в исследовании, предлагается анкета из двух частей - первая часть дает представление о качественном отношении потребителей к бренду, а вторая - количественном. Количественный метод предпочтителен в случае, когда на рынке существует высокая конкуренция: все рыночные ниши заняты, конкуренты оказывают активное воздействие на потребителей.

В результате качественного и количественного анализа определяются характеристики «идеального бренда» товарной категории и на их основе создается модель бренда, максимально приближенная к идеалу. В ходе таких исследований разрабатываются:

- *описательное колесо*, содержащее объективные специфические характеристики бренда (все возможные варианты и ассоциативные комбинации);
- *уникальное колесо*, которое дает информацию о том, какие именно элементы описательного бренда принадлежат исключительно бренду (оно является основой для позиционирования);
- *мотивационное колесо*, в котором отражаются уникальные для бренда характеристики, мотивирующие покупателя;
- *идеальное колесо*, суммирующее представления потребителей об идеальном бренде.

Проведение исследований в фокус-группах направлено на выявление специфических скрытых желаний, явных потребительских нужд и ожиданий, в соответствии с которыми разрабатываются элементы бренда (см. Рисунок 18).

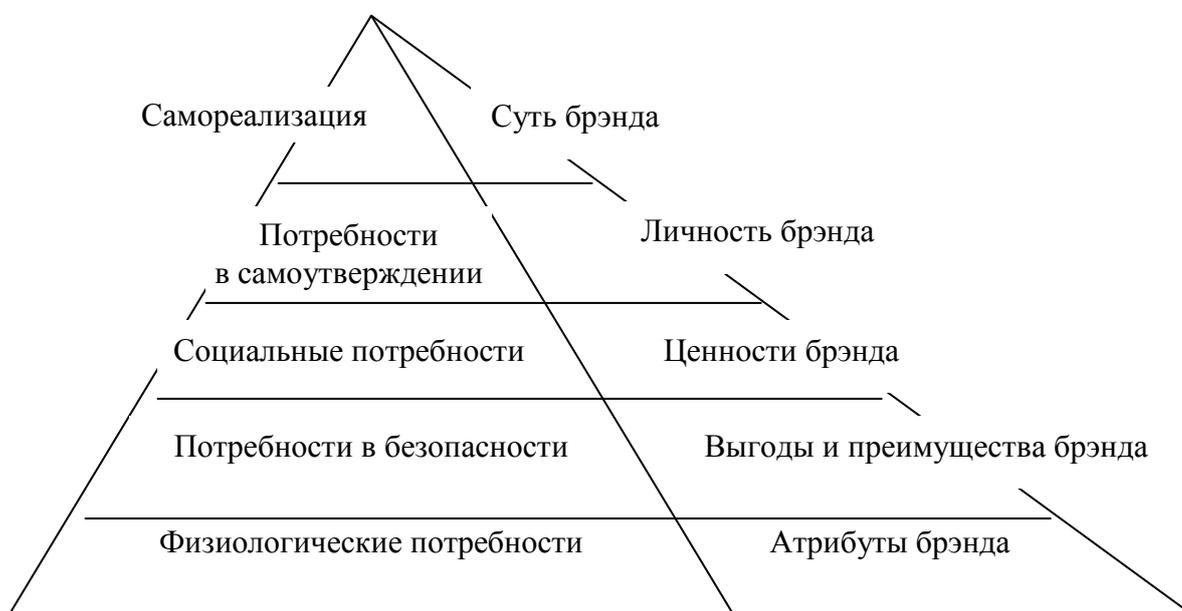


Рисунок 18 – Иерархия потребностей и создание «колеса бренда»

В результате комплексного многонаправленного анализа разрабатываются оптимальные модели бренда, соответствующие жизненным ценностям потребителей и отвечающие их ожиданиям и предпочтениям. В исследовательской деятельности фирмы используют отдельные элементы модели

Brand Wheel и, руководствуясь поставленными целями и задачами, создают собственные системы для моделирования брендов.

Создание имени бренда. Имя является важнейшим коммуникатором бренда, интегрирующим все главные идеи и положения, кратко и точно выражающим его суть. Оно передает экспрессивность или душевность, присущие бренду. В долгосрочном периоде имя формирует стратегический потенциал бренда, поэтому к его выбору фирмы подходят особенно тщательно.

Грамотно разработанное имя бренда точно и содержательно указывает на категорию, определяющую бренд и его ассоциации (позиционирование бренда, назначение товара, ценовая категория, контекст потребления и др.). Выбранное для бренда имя должно соответствовать требованиям языка, этики и морали. Принципиальное значение такое требование приобретает в случае вывода бренда на международные рынки. В мировой практике бренд-менеджмента существуют различные *методики разработки* эффективных имен брендов. Вместе с тем можно выделить основные направления анализа, включающие шесть последовательных этапов:

- *анализ рынка*, целью которого является выработка платформы для позиционирования и определения ассоциативного поля бренда. В результате изучения рынка разрабатывается техническое задание для рабочей группы;

- *мозговая атака (Brain Storming)* позволяет выявить первичные идеи, тематические поля и внушаемые ассоциации. На этом этапе разрабатываются первые варианты имени;

- *отбор идей* предполагает выбор наиболее предпочтительных имен, проверку их в фокус-группах;

- *лингвистический отбор идей* - всесторонний фонетический и семантический анализ отобранных вариантов имени бренда с целью выявить непредвиденные негативные ассоциации, звукосочетания и языковые аллитерации. На этом этапе к работе привлекаются профессиональные лингвисты;

- *обсуждение отобранных имен* позволяет усовершенствовать разработанные варианты названия и выбрать оптимальный;

- *верификация имен* предполагает юридическую проверку выбранного имени с целью выявления более ранней регистрации другим лицом или фирмой.

В процессе разработки имени бренда используются многие характеристики (см. Таблицу 9), в частности, учитываются фонетические и семантические особенности выбранного названия. С точки зрения индивидуальности бренда особую значимость имеют морфологические критерии имяобразования.

Таблица 9 – Критерии имяобразования бренда

Критерий	Описание критерия
1	2
Фонетические	Легко произносятся и соответствуют звуковому строю языка
Фоносемантические	Вызывают позитивные ассоциации

1	2
Морфологический (для составных, гибридных, сокращенных, аббревиатур)	Значение каждой из составных частей слова должно соответствовать индивидуальности бренда
Лексический	Значение слова из активной лексики должно соответствовать идентичности бренда
Семантический	Вызываемые ассоциации должны соответствовать сути бренда Не вызывает негативных ассоциаций на разных языках
Лексикографические	Печатное название должно легко читаться Понятные названия Четкость ударения
Восприятие и запоминание	Легко запоминаться
Юридические	Имя не должно быть похоже на уже зарегистрированные названия

В Таблице 10 приводятся основные методы имяобразования.

Таблица 10 – Основные методы имяобразования

Метод	Пример	Описание
1	2	3
Аббревиатура	Microsoft Nissan Ежевита	<i>Micro + Software</i> <i>Nippon</i> (Япония) + <i>Sango</i> (промышленность) <i>Ежедневные витамины</i>
Акроним	FIAT SAAB	Fabbrica Italiana Automobili Torino (завод итальянских автомобилей в Турине) Svenska Aeroplan AktieBolaget (Шведские аэропланы, велосипеды и пылесосы)
Иностранное заимствование	Nivea Lego	От латинского <i>nivius</i> — белоснежная чистота От датского <i>leg got</i> — играй хорошо
Уточнение контекста	Pampers	От английского <i>pamper</i> — баловать, изнеживать
Гибридные	ReaLook Фруктайм Eveready	Окончание одного слова переходит в другое
Ассоциативные	Orbit Tide Fruttis MaxFactor	Вызывают ассоциации с местом происхождения, способом употребления, выгодой и др.
Звуковые ассоциации	Jeep Yahoo! Zippo	Вызывают звуковые ассоциации со свойствами товара
Мимикрия	Beaute Kool Twix	Имитация звучания известного слова
Фамильные	McDonald's Lipton	В основе лежит фамилия

1	2	3
Цифровые	100% Gold Premium 32 Norma 36,6	Цифры, ассоциирующиеся с качеством или товарной группой или контекстом потребления
Перефраз	Для будущих мам Все для кухни	Описательное выражение продукта

Практика имяобразования показывает, что разработанные названия, далеко не всегда обладают той же ассоциативной емкостью в потребительских сегментах или на других рынках. Игнорирование отдельных принципов имяобразования не только сокращает стратегический потенциал бренда, но способно дискредитировать его в мировой практике бренд-менеджмента. Существует множество примеров, когда фирмы выходили на новые рынки с традиционными брендами, не учитывая особенностей их восприятия потребителями в новых потребительских сегментах (см. Таблицу 11).

Таблица 11 – Аллитерация оригинальных имен брендов в разных языках

Оригинальное название	Товар	Страна продвижения	Буквальный перевод на национальный язык
Colgate	Зубная паста	Мексика	Повесься
Nivea	Крем	Испания	Даже не смотри
Coca-Cola	Напиток	Китай	Укуси обмасленного головастика
Pukala	Чай	Россия, Украина	(неблагозвучная транскрипция)
Chevy Nova	Автомобиль	Мексика	Не едет
Rolls-Roys Silver Mist	Автомобиль	Германия	Серебряный навоз
Blue Water	Минеральная вода	Россия, Украина	(неблагозвучная транскрипция)
Дермовеит	Крем	Россия	(неблагозвучная транскрипция)

Особенно осторожно и тщательно следует подходить к проблеме имяобразования в отношении брендов, планируемых к выводу на зарубежные рынки, поскольку там возможно иное толкование традиционных слов, знаков, символов или контекста.

Роль цвета в построении бренда. Цвета, как известно, также имеют глубокое символическое значение. Закономерно, что при помощи цветовых решений человек может быть мотивирован на определенные поступки. Все награды и призы исполняются в золотистом или серебряном варианте. Красный ассоциируется с радостью и праздником, пурпурный - с достоинством, зеленый - с природой, желтый - с сиянием солнца, голубой - с небом, розовый - со здоровьем и благополучием, белый - с чистотой, черный цвет - цвет зла и горя.

В то же время некоторые цветовые решения способны вызвать

негативные ассоциации и депрессию. Даже положительно воспринимаемые цвета, как красный, не всеми принимаются в качестве стимулирующих деловую активность для 6% опрошенных красный цвет категорически неприятен. Причина в том, что опрошенные имели в детский период негативные ассоциации, вызываемые красным. По мнению экспертов, любой цвет, в том числе и самый «приятный» для глаза, может вызвать стойкую негативную реакцию, если полученные в детстве травмы ассоциируются с этим цветом. Нелюбовь к цвету может являться следствием привитого условного рефлекса.

По-разному выглядят цветовые предпочтения мужчин и женщин (см. Таблицу 12).

Таблица 12 – Цветовые предпочтения мужчин и женщин

Мужчины	Женщины
Зеленый	Синий
Синий	Зеленый
Красный	Белый
Белый	Красный
Желтый	Желтый
Черный	Черный

Атрибуты бренда: цвет, форма упаковки, шрифты должны давать полную информацию о том, перед нами рядовой товар или эксклюзивный. Именно упаковка подталкивает покупателя к покупке, совершающейся сначала «в голове», и поэтому на самом начальном этапе она должна нести в себе добавочную ценность бренда. Упаковка должна продавать товар прямо с полки, строить брендовый имидж, защищать товар от подделок и подсказывать способ утилизации или повторного использования.

Овал и треугольник вызывают ассоциацию с такими понятиями, как ненависть, любовь, безразличие, боль, удовольствие, мягкость, твердость. Почти 90% опрошенных связали свои положительные ассоциации с овальной формой, 40% - с треугольником. При закруглении острых концов треугольника количество приверженцев данной фигуры неизменно возросло.

Как известно, цвета делятся на две группы: теплые и холодные. Холодные в основном базируются вокруг голубизны, теплые вокруг красного и желтого. Мы стараемся окружить себя различными цветами и оттенками, чтобы соблюсти «цветовую диету». Если же нам необходимо успокоиться, то естественно обращение к холодным цветам, из депрессивного состояния выведут теплые тона. Обнаруживается и некоторая цветовая приверженность. Популярностью пользуются ярко-красные цвета, а желто-зеленый вызывает отторжение. Мужчины предпочитают темные оттенки, женщины выбирают нежные цветовые гаммы.

Отношение к цветовой гамме меняется в зависимости от функциональных особенностей окрашенных предметов и объектов. Среди факторов, оказывающих влияние на цветовое предпочтение, выделяются возрастной - с

возрастом любовь к ярким цветовым решениям уменьшается; образовательный - чем выше образовательный уровень, тем больше приверженность к нежным цветам, такая же тенденция обнаруживается у сегментов с высоким доходом; географический - красный цвет любим итальянцами и мексиканцами, причем притягательность к красному выше у итальянцев с доходами ниже среднего уровня; экономический - зеленый цвет имеет мало приверженцев среди фермеров и занятых сельским хозяйством, но любим в районах, где развито металлургическое производство.

Эксперименты выявляют интересную закономерность: некоторые нелюбимые цвета, как желтый, редко называются в качестве такового. В то же время персиковый цвет любимый многими - редко называется как приятный для глаза. И еще одна особенность: будничные тона утомляют и глаз их «не замечает» и начинает «искать» что-то новое, стимулирующее. Именно поэтому с середины 50-х годов XX в. при оформлении витрин и стеллажей в магазинах начали применять цветовую гамму не только «приятную» глазу, но и способную отражать свет до 50% и выше.

Результаты опытов по выявлению наиболее предпочтительных цветовых решений и геометрических форм предмета показывают, что в целом выделяются несколько уровней восприятия:

- внимание - выделение из ряда подобных;
- удержание в памяти;
- ассоциативность.

Для полноты оценки применяются еще две характеристики, позволяющие оценить так называемый визуальный эффект: четкость и ясность изображения, а также читаемость помещенного на предмете текста. Реакция потребителя на приведенные выше характеристики впервые была замерена при помощи камеры доктора Г.Ф. Брандта, реагирующей на малейшие «зацепки» глаза.

4 Позиционирование бренда. Ребрендинг

Эффективное позиционирование брендов усиливает конкурентные позиции фирмы на рынке, позволяет рационально использовать общие корпоративные ресурсы. Удачные решения в сфере позиционирования способны компенсировать недостатки производства - снизить производственные затраты и равномерно распределить их между всеми функциональными подразделениями фирмы, участвующими в создании марочного капитала.

Позиционирование является важнейшим компонентом бренд-менеджмента и предполагает создание четкой позиции бренда, его образа и ценности относительно конкурирующих брендов на рынке, а также относительно других брендов в корпоративном портфеле.

Позиционирование бренда определяет своеобразную нишу в иерархии ценностей потребителей, которая закрепляется позиционирующим утверждением - *формулой бренда*, выражающей его уникальную суть.

Позиционирование предполагает обоснование позиций бренда по каждой из трех составляющих: *продукт, цена, имидж*. Таким образом, позиция бренда определяется пересечением трех полей – ценовой категории (нижний ценовой

диапазон, средний или премиум-категория), характеристик продукта (физических и функциональных) и имиджа, который формируется маркетинговым окружением бренда на рынке (см. Рисунок 19).

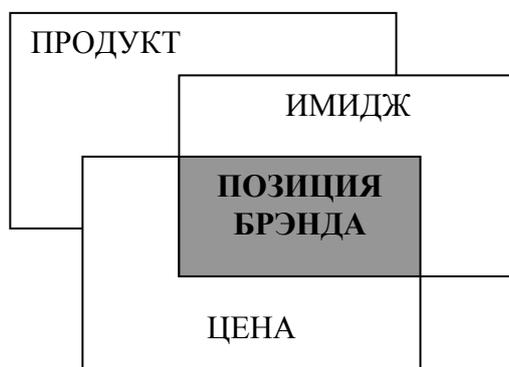


Рисунок 19 – Формирование позиции бренда

Разработка эффективного позиционирования бренда представляет сложный, трудоемкий процесс, требующий экономической и маркетинговой обоснованности, учета позиции конкурирующих на рынке компаний и их брендов. Выявить наиболее предпочтительную позицию для бренда помогает *карта позиционирования*, отражающая позиции фирм-конкурентов по основным значимым для потребителей характеристикам.

Потребители оценивают бренды по ряду параметров, в соответствии с которыми формируются *позиционирующие шкалы*. Как правило, каждый вид продукции обладает особым набором таких параметров. Например, большинство массовых брендов оценивается потребителями по цене и качеству, премиум-бренды - по престижности, статусности, оригинальности.

Разработка позиционирования носит стратегический характер, поэтому все позиционирующие документы утверждаются высшим руководством компании и используются в качестве корпоративных инструкций в оперативной работе бренд-менеджеров на локальных рынках.

Корпоративные инструкции по позиционированию содержат краткое описание бренда по ключевым направлениям, включая:

- социально-демографическое и психографическое профилирование целевой аудитории;
- ценовую стратегию бренда на рынке;
- характеристики индивидуальности и преимущества бренда;
- описание стратегической роли бренда в корпоративном портфеле;
- перечень основных брендов-конкурентов на рынке.

Предопределяемые особенностями конкретных рынков (ментальностью целевой аудитории, уровнем цен, действиями конкурентов), отдельные составляющие формулы позиционирования могут меняться. Суть бренда при этом остается неизменной.

Стратегии позиционирования. В мировой практике позиционирования чаще всего используется многоуровневая позиционирующая модель, которая

поэтапно увязывает между собой четыре основных фактора, формирующих потребительское восприятие бренда:

- потребность в категории;
- образ марки (имидж бренда);
- портрет пользователя;
- выгоды/преимущества бренда.

Разные комбинации этих факторов с учетом их приоритетности формируют различные стратегии и виды позиционирования: центровое позиционирование, дифференцированное позиционирование и позиционирование в смежной товарной группе.

Стратегия центрального позиционирования предполагает наделение бренда всеми характеристиками как лучшего в категории. Например, автомобиль марки Rolls-Royce позиционируется как самый престижный в классе дорогих автомобилей.

Стратегия дифференцированного позиционирования предполагает формирование позиции бренда относительно второй по важности характеристики бренда, которая не используется в позиционировании бренда-лидера. Такая стратегия представляется более удобной, поэтому чаще используется. Прежде всего, это связано с тем, что фокусирование на уникальной характеристике и удержание позиции лидера в категории, с одной стороны, достаточно дорого и требует больших маркетинговых расходов, а с другой - не гарантирует бренд от посягательств конкурентов и захвата лидирующей позиции другим брендом. Соответственно, более рациональным подходом является ранжирование преимуществ бренда по приоритетности и его позиционирование относительно второй, третьей и так далее по значимости выгоды. Например, малолитражный автомобиль А-класса Ford Ka можно позиционировать как «самый стильный из малолитражных».

Позиционирование в смежной товарной группе предполагает наделение бренда свойствами продукта другой категории, к которой он в действительности не относится. Например, «M&M's - молочный шоколад тает во рту, а не в руках!» Таким позиционирующим утверждением драже M&M's, которое по стандарту качества не должно таять в руках, так как покрыто твердой глазированной оболочкой, ставится в класс молочного шоколада, продукты которого характеризуются нежной консистенцией и потому всегда становятся мягче при повышении температуры. Таким образом, драже M&M's получает преимущество в другой товарной категории.

Если бренд занимает центровую позицию в категории, то его преимущества очевидны и легко узнаваемы потребителями. Однако большинство брендов позиционируется дифференцированно относительно какой-либо характеристики - физического, функционального или воображаемого преимущества. Главное правило дифференцированного позиционирования гласит:

«Бренд позиционируется по самому сильному мотиву, если другие бренды в категории не позиционируются по тому же мотиву. В противном случае бренд позиционируется по второму по силе мотиву».

В действительности большинство брендов позиционируется по второму мотиву. Например, коммуникационная стратегия внедорожника Land Rover построена на природной тематике: «Лишь пять процентов жизни мы проводим на природе. Используйте их полностью!»

Стратегия дифференцированного позиционирования является наиболее удобной формой представления преимуществ, поскольку может ориентировать бренд на разные целевые сегменты, с различным восприятием ценности. Соответственно, если уникальность центрального бренда заключена в самой центральной позиции («Ford Expedition. Все остальное детские игрушки»), то уникальность его дифференцированного преимущества фокусируется на наличии дополнительных отличительных характеристик продукта и предлагаемой выгоды.

Фокусирование позиции на характеристике продукта чаще используется, если целевая аудитория представлена специалистами, или другими опытными в данной сфере потребителями (стоматологами, инженерами), или если продукт неосязаем (банковские услуги): чем менее осязаем продукт, тем больше физических и функциональных характеристик необходимо заявить в его позиционировании, чтобы сформировать потребительские предпочтения.

Фокусирование на выгоде целесообразно использовать, если бренд предлагает явную выгоду, которую конкуренты вряд ли смогут скопировать. В связи с тем, что дифференцированные характеристики продукта не всегда переходят в дифференцированные выгоды бренда, в коммуникационной стратегии брендов целесообразно акцентировать внимание на субъективных ценностях для потребителей.

Дифференциацию по эмоциональным ассоциациям целесообразно применять, если конкурирующие бренды одной товарной группы предлагают одинаковые преимущества и обладают схожей идентичностью. Примером такого дифференцированного позиционирования по эмоциональным ассоциациям является рекламная кампания Daimler-Chrysler: «Шагнем за пределы известного и постигнем непознанное!» Фокусирование позиции на эмоциях чаще всего используется, если бренд обладает преимуществами, которые могут быть скопированы конкурентами. Кроме того, такая стратегия позиционирования эффективна в случае, когда страх, как негативная эмоция, отвлекает потребителей от построения разумных контраргументов, когда они в большей степени склонны поддаваться эмоциям.

Стратегии центрального, дифференцированного и позиционирования в смежной группе могут различаться по видам:

- *относительно потребителя* («Фотоаппарат Kodak – с ним справится даже ребенок»);
- *относительно продукта* («Jaguar: четырехцилиндровый двигатель, 370 лошадей. Разгон за 5,3 секунды. Не удивительно, что остальные чувствуют неравенство на дороге»);
- *относительно потребности* («Volvo — твоя безопасность»).

Принципы позиционирования. В современной практике позиционирования применяются различные виды, стратегии, способы и методы.

Однако, как показывает опыт развития ведущих мировых брендов, разработку эффективной позиции обуславливают следующие принципы позиционирования.

1. *Необходимость и приоритетность позиционирования в стратегическом развитии* бренда составляют основу конкурентоспособности бренда и развивают марочный капитал.

2. *Уникальная позиция* обеспечивает четкую мгновенную узнаваемость бренда среди конкурентов.

3. *Соответствие явным и скрытым нуждам и потребностям.*

4. *Аргументация в позиционировании* способствует конкретизации позиции брендов и формирует прочные ассоциации бренда как лидера в категории.

5. *Неизменность позиции* должна соблюдаться во всех маркетинговых и рекламных мероприятиях компании и ее партнеров, проводимых на рынке.

6. *Преемственность в перепозиционировании* сохраняет лояльность потребителей.

Позиционирование является развивающимся во времени элементом бренд-менеджмента, поэтому отражает те аспекты в его развитии, которые в данный момент наилучшим образом отвечают потребительским ожиданиям, особенностям рынка и учитывают действия конкурентов. Появление различий в восприятии индивидуальности бренда потребителями требует корректировки его имиджа - *перепозиционирования бренда (brand repositioning)*.

Необходимость в перепозиционировании возникает в случае изменения предпочтений и особенностей восприятия в целевой аудитории в результате:

- появления на рынке новых брендов в товарной категории;
- усиления позиций действующих на рынке брендов;
- изменения рыночных условий, включая политические и социально-экономические факторы маркетинговой среды.

Перепозиционирование бренда всегда осуществляется на принципах преемственности - максимальном сохранении значимых для потребителей атрибутов, преимуществ и ценностей бренда. В некоторых случаях перепозиционирование бренда требует, напротив, отказа от отдельных характеристик бренда, снижающих его эмоциональное воздействие на потребителей или перегружающих эмоциональную насыщенность индивидуальности. Таким образом, реализуется «принцип балласта» — «лишится основного, чтобы сохранить самое ценное».

В большинстве случаев обновление позиции бренда сопряжено с изменением его индивидуальности и созданием новой сути внутри старой формы, что представляет собой самостоятельное направление в развитии бренда - *ребрендинг*. Чаще всего ребрендинг обусловлен желанием производителя продлить жизненный цикл бренда, в развитии которого наметились понижательные тенденции - устаревание или упадок.

Устаревание бренда связано с истощением его экономического потенциала в результате морального устаревания продукта, отсталости фирмы в инновационной деятельности, а также изменений рыночных условий и

факторов, формирующих потребительские предпочтения (влияние моды, особенности культурной среды, ментальность аудитории).

Упадок бренда влечет более серьезные негативные последствия для его развития, поскольку обусловлен, как правило, существенными нарушениями принципов брендинга, в частности, ухудшением производственных показателей качества, неграмотной маркетинговой стратегией, а также угасанием категории (например, пишущие машинки) или превращением бренда в дженерик (Аспирин, Ксерокс, Нейлон, эскалатор). Грамотное использование маркетинговых инструментов способно возродить потенциал бренда.

Омоложение бренда, или восстановление потенциала, осуществляется средствами маркетинга, в том числе:

- применением новых материалов и технологий в производстве продукта;
- модификацией продукта с учетом новых потребительских предпочтений;
- обновлением имиджа бренда (изменение имени, логотипа, упаковки, фасовки);
- переходом в новые ценовые сегменты;
- переходом в новые потребительские сегменты;
- изменением способов распространения;
- изменением способов использования;
- участием в совместных проектах брендов-партнеров (ко-брендинг).

Необходимо отметить, что восстановление позиций обычно сопряжено с меньшими затратами, так как сохраняются известность и лояльность к бренду, используется отлаженная система сбыта. В результате восстановления позиций брендов фирмы часто получают существенные преимущества перед конкурентами, особенно на рынках развитых стран, где существует развитая культура потребления марочных товаров

3.2 Контрольные вопросы

1 Назовите стадии бренд-менеджмента и дайте содержательную характеристику основных этапов каждой из них.

2 Что такое бренд-план, в чем его назначение? Какова его структура бренд-плана?

3 Какую роль играет мотивационный анализ в бренд-менеджменте?

4 Охарактеризуйте процесс формирования потребности в бренд-менеджменте.

5 Раскройте содержание процесса создания бренда. Обоснуйте модель «колесо бренда».

6 Какие качественные и количественные исследования проводятся в процессе разработки бренда?

7 В чем особенность имяобразования как отдельной составляющей процесса разработки бренда? Какие способы и принципы имяобразования используются в бренд-менеджменте?

8 Обоснуйте роль позиционирования в бренд-менеджменте.

9 Какие стратегии и виды позиционирования применяются компаниями в настоящее время? Перечислите принципы позиционирования.

10 Охарактеризуйте сущность понятия «ребрендинг».

3.3 Тесты

1. Какими стадиями представлен процесс бренд-менеджмента?

- А) подготовительная стадия, проективная стадия, стадия реализации проекта;
- В) анализ рыночной ситуации, формулирование бизнес-целей;
- С) формулирование коммуникационных целей фирмы, выбор целевого сегмента;
- Д) создание индивидуальности бренда, выбор имени бренда, регистрация товарного знака;
- Е) создание имиджа бренда, разработка концепции дизайна, разработка рекламной продукции.

2. Что можно отнести к такой стадии подготовительного этапа процесса бренд-менеджмента, как аналитические работы?

- А) подготовительная стадия, проективная стадия, стадия реализации проекта;
- В) анализ рыночной ситуации, формулирование бизнес-целей;
- С) формулирование коммуникационных целей фирмы, выбор целевого сегмента;
- Д) создание индивидуальности бренда, выбор имени бренда, регистрация товарного знака;
- Е) создание имиджа бренда, разработка концепции дизайна, разработка рекламной продукции.

3. Что можно отнести к такой стадии подготовительного этапа процесса бренд-менеджмента, как обоснование действий?

- А) подготовительная стадия, проективная стадия, стадия реализации проекта;
- В) анализ рыночной ситуации, формулирование бизнес-целей;
- С) формулирование коммуникационных целей фирмы, выбор целевого сегмента;
- Д) создание индивидуальности бренда, выбор имени бренда, регистрация товарного знака;
- Е) создание имиджа бренда, разработка концепции дизайна, разработка рекламной продукции.

4. Что можно отнести к такой стадии подготовительного этапа процесса бренд-менеджмента, как создание бренда?

- А) подготовительная стадия, проективная стадия, стадия реализации проекта;
- В) анализ рыночной ситуации, формулирование бизнес-целей;
- С) формулирование коммуникационных целей фирмы, выбор целевого сегмента;

- D) создание индивидуальности бренда, выбор имени бренда, регистрация товарного знака;
 - E) создание имиджа бренда, разработка концепции дизайна, разработка рекламной продукции.
5. Что можно отнести к такой стадии подготовительного этапа процесса бренд-менеджмента, как креативные работы?
- A) подготовительная стадия, проективная стадия, стадия реализации проекта;
 - B) анализ рыночной ситуации, формулирование бизнес-целей;
 - C) формулирование коммуникационных целей фирмы, выбор целевого сегмента;
 - D) создание индивидуальности бренда, выбор имени бренда, регистрация товарного знака;
 - E) создание имиджа бренда, разработка концепции дизайна, разработка рекламной продукции.
6. Физические и функциональные характеристики бренда, по которым его изначально идентифицируют потребители – это ...
- A) суть бренда;
 - B) индивидуальность;
 - C) ценности;
 - D) преимущества;
 - E) атрибуты.
7. Уникальное свойство, которое бренд предлагает для удовлетворения специфической потребности – это ...
- A) суть бренда;
 - B) индивидуальность;
 - C) ценности;
 - D) преимущества;
 - E) атрибуты.
8. Эмоциональные результаты использования бренда потребителями определяют ...
- A) суть бренда;
 - B) индивидуальность;
 - C) ценности;
 - D) преимущества;
 - E) атрибуты.
9. Индивидуальные качества и характеристики бренда, которые делают его узнаваемым, легко идентифицируемым, и обеспечивают эмоциональную связь с потребителем - это
- A) суть бренда;
 - B) индивидуальность;
 - C) ценности;
 - D) преимущества;
 - E) атрибуты.
10. Идея, в которой суммируются все ключевые причины, определяющие

потребительские предпочтения – это

- А) суть бренда;
- В) индивидуальность;
- С) ценности;
- Д) преимущества;
- Е) атрибуты.

11. На чем основан качественный подход к созданию бренда?

- А) на выявлении характера отношений бренда с каждым из участников выборки исследования;
- В) предпочтителен в случае, когда на рынке существует высокая конкуренция: все рыночные ниши заняты;
- С) определяются характеристики «идеального бренда»;
- Д) специальные исследования на основе фокус-групп;
- Е) нет верного ответа.

12. В каком случае преимуществен количественный подход к созданию бренда?

- А) на выявлении характера отношений бренда с каждым из участников выборки исследования;
- В) предпочтителен в случае, когда на рынке существует высокая конкуренция: все рыночные ниши заняты;
- С) определяются характеристики «идеального бренда»;
- Д) специальные исследования на основе фокус-групп;
- Е) нет верного ответа.

13. «Фотоаппарат Kodak – с ним справится даже ребенок» - это пример, какого вида стратегии позиционирования?

- А) относительно потребителя;
- В) относительно продукта;
- С) относительно потребности;
- Д) относительно цены;
- Е) относительно целевой аудитории.

14. «Jaguar: 4-цилиндровый двигатель, 370 лошадей, разгон за 5,3 сек. Не удивительно, что остальные чувствуют неравенство на дорогах» - это пример какого вида стратегии позиционирования?

- А) относительно потребителя;
- В) относительно продукта;
- С) относительно потребности;
- Д) относительно цены;
- Е) относительно целевой аудитории.

15. «Volvo – твоя безопасность» - это пример какого вида стратегии позиционирования?

- А) относительно потребителя;
- В) относительно продукта;
- С) относительно потребности;
- Д) относительно цены;
- Е) относительно целевой аудитории.

3.4 Практические упражнения

Задание 1. Выполните задание

Прокомментируйте вербальную часть бренда (по выбору)

Что это слово значит для вас? _____

С чем ассоциируется это имя? _____

Какой эмоциональный отклик оно находит у целевой аудитории? _____

Возникает ли желание опробовать названный этим именем товар? _____

Мотивирует ли данное имя на действие? _____

Если бы бренд был человеком, то его можно представить в виде (прокомментируйте):

Мужчины/женщины _____

Возраст _____

Внешний вид _____

Темперамент _____

Характер _____

Вид деятельности _____

Конкурентные преимущества _____

Задание 2. Ответьте на вопросы

Неотъемлемым компонентом «души» бренда (см. Рисунок 19) является возбуждающий эмоцию интереса рассказ или история, которые в основе сюжетной линии имеют трагедийный контекст, любовную интригу или юмор, триллер или путь к славе и процветанию. Неплохо иметь различные истории для каждого сегмента целевой аудитории: дифференциация покупок по причинам похода, скажем, в магазин подскажет, какой рассказ будет самым подходящим.



Рисунок 20 – Строительство «души» бренда

Объясните, какую роль в строительстве «души» бренда играет название известной для вас торговой марки?

Задание 3. Прокомментируйте, почему такие атрибуты бренда, как:

- устойчивое качество создания марочной привязки, меняющейся соответственно конъюнктуре рынка;
 - создание системы марочной индивидуальности – персонификации;
 - обеспечение достижения необходимой целевой аудитории коммуникационными каналами и установление прочной обратной связи с ней;
 - использование различных техник создания лояльности торговой марке через имиджирование, мифодизайн, стереотипизацию с целью увеличения стоимости нематериальных активов бренда,
- имеют особое значение при выведении новой торговой марки?*

Задание 4. Выполните задание

1. Охарактеризуйте процесс формирования потребности в бренд-менеджменте.
2. Раскройте содержание процесса создания бренда. Обоснуйте модель «колесо бренда».
3. Охарактеризуйте сущность понятия «ребренд-менеджмент».

Задание 5. Используя матрицу силы бренда (по Я. Элвуду), определите конкурентные преимущества известного вам бренда (см. Рисунок 21).

Неудовлетворенные		Этические бренды	Опытные бренды
Потребности потребителя		Рациональные бренды	Эмоциональные бренды
	Удовлетворенные		
		Отчетливые	Неотчетливые
		Знания покупателя	

Рисунок 21 – Матрица силы бренда (по Я. Элвуду)

Задание 6. Подтвердите или опровергните тезис о том, что для фирмы капитал бренда позволяет достигать следующих условий:

- создает дополнительный поток денежных средств;
- облегчает привлечение новых потребителей, если бренд уже им знаком (гарантированное качество);
- известность имени бренда, ощущаемое качество и ассоциации, связанные с брендом в сознании потребителей, усиливают степень

приверженности к бренду; бренд позволяет установить премиум-цену, а значит дополнительную прибыль;

- возможно расширение перечня продуктов под тем же брендом, что легче, чем создание новых брендов;

- бренд снижает неопределенность для дистрибьюторов и получает у них преимущество при размещении в торговых точках, а также поддержку при проведении маркетинговых мероприятий;

- прочие активы бренда создают конкурентные преимущества и являются барьером для конкурентов.

Задание 7. Опишите ситуацию и ответьте на вопросы

Опишите ситуацию, при которой Вы стали «потерянным» потребителем. Почему Вы прекратили покупать товар фирмы? Что должна сделать фирма для того, чтобы вернуть своего потерянного потребителя?

Задание 8. Обсудите

«Скорость рыночных изменений так велика, что приспособляемость к ним становится существенным преимуществом в конкурентной борьбе» (Р. Лав, «НР»).

Задание 9. Ответьте на вопросы

Какой товарный знак вы предложили бы фирме, выпускающей оконные рамы? Проанализируйте созданное вами детище с точки зрения запоминаемости, простоты, соответствия профилю деятельности фирмы, образности, оригинальности.

Задание 10. Тренинг «Атрибуты бренда».

Обучающимся предлагаются известные бренды, которые они анализируют, выделяют внутренние (содержательные) и внешние (объективированные) характеристики, обосновывая их.

Задание 11. Выполните задание

Каковы атрибуты торговой марки в приведенных ситуациях? Какие четыре элемента, составляющих структуру данных брендов, можно указать?

Вариант 1

С именем Kodak связана подлинная революция в фотографии. Дж. Истман не только придумал это имя, главное, он в 1880 г. начал изготовление первых «сухих желатиновых пластин» для фотодела, а в 1888 г. предложил рынку любительскую фотокамеру с рулоном целлулоидной пленки. С тех пор ушли в прошлое тяжелые треноги фотографов и их неизменная непроницаемая для света накидка. Торговый знак Истман выбрал сам. Он знал, что название торговой марки должно быть кратким, выразительным, не допускать ошибок в написании и, лучше всего, абсолютно нейтральным по смыслу, т.е. ничего не означать. Из всего алфавита ему нравилась буква «К», она звучала сильно, остро. В названии отразились и специфические звуки, напоминающие щелчок

при нажмиме на спуск фотокамеры.

Вариант 2

Фирма Nike известна во всем мире, но достаточно молода. Кроссовки с пористой подошвой и надувной стелькой были запатентованы еще в 1880-х гг., но такая продукция стала наиболее популярна только после 1971 г., когда первый «кроссовочный» завод стал носить звучное имя Nike. Древнегреческая крылатая богиня Ника ассоциируется с победой и с быстрым бегом. Успех компании принес многомиллионный Рекламный контракт со знаменитым баскетболистом М. Джорданом: с 1984 г. он должен был являться на игру только в кроссовках Nike, именно для него фирма разработала черно-красную гамму цветов. Она оказалась настолько броской, что руководство НБА решило оштрафовать спортсмена за нарушение униформы команды, а газеты писали, что самым ярким и запоминающимся в матче был не Майкл, а его кроссовки. Компания заплатила за него штраф, а всплеск популярности ее торговой марки в тот год принес ей более 100 млн дол.

Вариант 3

Табак, как всем известно, пришел в Старый свет из Америки. Но долгое время курение было связано исключительно с трубками. Свою табачную лавку в Лондоне в 1847 г. открыл Ф. Морис, внимательно следивший за всеми новшествами этого бизнеса. После Крымской войны с Россией англичане начали вместо глиняных трубок пользоваться «русско-турецким» вариантом употребления табака - сигаретами - маленькими круглыми трубочками, набитыми турецким табаком, с мундштуком и фильтром. Ф. Морис первым начал изготавливать сигареты. В числе первых марок новой продукции была и Marlborough. Это традиционное староанглийское название сегодня знают все. Именно с этой маркой наследники Ф. Мориса проникли на американский рынок, с которым у современных потребителей ассоциируется «ковбой Мальборо». На упаковках этих сигарет два царственных льва поддерживают британскую корону и опираются на знаменитый латинский афоризм «Пришел. Увидел. Победил». Соединение традиций с современными требованиями обеспечивают этой торговой марке прочные позиции на рынке.

Вариант 4

Соса-сола появилась на свет в 1886 г. Напиток создал фармацевт Дж. Пембертон. Имя новинке дал его бухгалтер Ф. Робинсон, любитель каллиграфии, который и запатентовал знакомый сегодня всем образ шрифта. Напиток начали разливать в бутылки необычной формы в 1915 г. Рифленое стекло с расширением в средней части напоминало орех «кола», а стекло с эффектом утолщения создавало у покупателей обманчивое впечатление об объеме тары. Состав напитка до сих пор сохраняется в тайне, его передают друг другу руководители компании много поколений. А по стоимости товарной марки эта компания долгие годы занимает ведущие позиции в мировом рейтинге. По экспертным оценкам, сделанным за 2008 г., стоимость торговой марки Соса-сола превышает 80 млрд дол.

Вариант 5

Т. Липтон начал свою трудовую карьеру в 15 лет продавцом бакалеи в

одном из универмагов Нью-Йорка, а уже через пять лет, вернувшись в родной Глазго, сам открыл сеть продовольственных магазинов по всей Англии. Он приобрел чайные плантации на Цейлоне и в 1898 г. основал свою компанию Lipton Tea, Ltd. с неизменным рекламным девизом «Как мало надо для полноты аромата». Через два года он стал обладателем звания сэра, а его компания вышла на рынок Америки. Там отсутствовала традиция китайских «чайных церемоний», с начала XX в. американцы пользуются чайными пакетиками. Сегодня так упаковано 95% продаваемого в Америке чая. Но именно с именем торговой марки Lipton во всем мире начали ассоциировать такой быстрорастворимый чай. Сочетание высокого качества, удобной упаковки, доброго имени предопределили счастливую судьбу этого бренда.

Задание 12. Выполните задание

Прокомментируйте фрагмент книги «Человечный маркетинг», выпущенной Издательским домом «Медиадом». Авторы книги – президент Starcom MediaVest Group и председатель совета директоров РА «Родная Речь» Сергей Коптев, Clarke Associates Strategic Planning Consultancy Найджел Кларк, генеральный директор РА «Родная речь» Владимир Ткачев, директор по стратегическому планированию РА «Родная речь» Юлия Аракелова, главный редактор журнала «Индустрия рекламы» Наталья Семина и менеджер по исследованиям РА «Родная Речь» Екатерина Романина...

...Бренд стал двигателем, инструментом, с помощью которого выстраивались рынок и сознание потребителей. Лидирующий бренд – тот, который занимает центральное маркетинговое измерение. Мы говорили маркетологам о том, что им нужно определить его и «застолбить» центральное место. Причем планировать бренд нужно с таким расчетом, чтобы он выступал как бы сотами рынка. Это значит – формировал ключевые первичные потребности. Важно было не упустить это и передать бренду функцию формирования потребностей...

Задание 13. Выполните задание

Вам предлагается выбрать любой товарный бренд и выполнить следующие задания:

1. Проведите анализ процесса управления брендом на основе модели «бренд-продукт-вовлеченность потребителя».
2. Опишите процесс стратегического управления брендом на примере любого товарного бренда.
3. Опишите основные коммуникационные задачи стратегического управления выбранного Вами бренда.

Задание 14. Выполните задание

Ваша компания занимается предоставлением услуг (парикмахерских, транспортных или др.). Вам необходимо определить миссию компании и сформулировать уникальную марочную идею.

Задание 15. Выполните задание

1. Опишите процесс оценки товарного бренда:

- отечественного;
- западного.

2. Опишите технологию ребрендинга (на конкретном примере).

Задание 16. Выполните задание

Проведите сравнительный анализ продвижения марки на различных географических рынках.

Задание 17. Выполните задание

Найдите и проанализируйте примеры «паразитарного» бренд-менеджмента. На имитации каких атрибутов бренда-донора обычно строятся бренды-паразиты?

Задание 18. Ответьте на вопросы

Каковы преимущества бренд-ориентированной модели развития бизнеса?

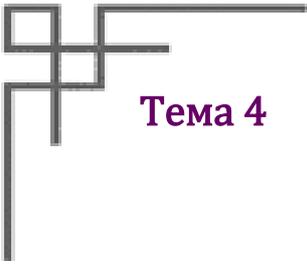
3.5 Индивидуальное домашнее задание

Задание 1. Выполните задание

Провести анализ репозиционирования существующих брендов или запуска известными компаниями новых марок, ориентированных на другую целевую аудиторию / ценовой).

Модуль 2
«ПОРТФЕЛЬ БРЕНДОВ:
УПРАВЛЕНИЕ И КОММУНИКАЦИИ»





Тема 4

УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ

Здания стареют и становятся ветхими.
Машины изнашиваются. Люди умирают.
Только бренды продолжают жить
Руководитель группы «United Biscuites»

4.1 Основные теоретические положения

Цели изучения

- 1 Уяснить подходы к управлению брендами.
- 2 Изучить структуру портфеля брендов бренда.
- 3 Закрепить знания по управлению и развитию портфелем брендов.

Вопросы

- 1 Подходы к управлению брендами.
- 2 Стратегическое развитие портфеля брендов.
- 3 Структура портфеля брендов: создание архитектуры брендов.
- 4 Анализ стратегических возможностей брендов.

1 Подходы к управлению брендами

В мировой практике используется два альтернативных подхода (см. Рисунок 22) к управлению корпоративным портфелем брендов (portfolio management) - западная (евро-американская) модель и азиатская (японская) модель.



Азиатская модель брэнд-менеджмента

предполагает фокусирование маркетинговой деятельности на корпоративном брэнде. Все продукты и услуги, производимые фирмой, имеют одно наименование, одну индивидуальность, один набор ценностей



Западная модель брэнд-менеджмента

основывается на концепции дифференциации продукта, в соответствии с которой товар наделяется функциональными или эмоциональными отличительными особенностями

Рисунок 22 – Модели бренд-менеджмента

Азиатская модель бренд-менеджмента предполагает фокусирование маркетинговой деятельности на корпоративном бренде. Все продукты и услуги, производимые фирмой, имеют одно наименование, одну индивидуальность, один набор ценностей.

В Японии после активного развития рынка в 50-60-е годы XX в. соотношение цены и качества стало определяющим фактором потребительских предпочтений. В этот период японские покупатели начали уделять особое внимание качеству, гарантировать которое могли только крупные производители, способные активно развивать инновационные технологии. Поэтому для большинства японцев качество товара ассоциировалось с крупными фирмами, что и заложило основу развития системы корпоративного бренд-менеджмента.

Впоследствии, по мере развития экономики и насыщения товарных рынков, японские компании стали добавлять новые товары в единый корпоративный портфель, формируя систему *суббрендов*. Общий для всех товарных категорий корпоративный бренд имел зонтичный характер и являлся гарантом компании при выходе на новые региональные и товарные рынки.

В соответствии с принципами азиатской модели управления брендами компания Toyota распределяет свои рекламные бюджеты в пользу поддержания корпоративного бренда на мировом рынке под девизом «Toyota. Every day» («Toyota каждый день») и на рынках стран СНГ - «Toyota. Управляй мечтой!», не акцентируя внимание на конкретных моделях автомобилей. Аналогичным образом корпоративный бренд Sony значит для покупателей гораздо больше, чем производимые компанией продукты, качество которых он гарантирует, - телевизоры, фотоаппараты, мобильные телефоны и др. Рекламная стратегия другого японского производителя - Honda тоже направлена на усиление корпоративного бренда, имидж которого на рынке сформировался в основном благодаря модели Honda Accord. Однако, несмотря на отличную репутацию этого автомобиля, руководство не заинтересовано, чтобы деятельность всей компании ассоциировалась лишь с одной моделью.

В настоящее время азиатская модель бренд-менеджмента приобретает все большую популярность среди производителей. Преимущества корпоративного бренд-менеджмента наглядно иллюстрируются примерами многих японских и других компаний, которые довольно быстро создали глобальную структуру бизнеса в результате фокусирования деятельности на единстве компании и общих корпоративных ценностях.

Азиатская модель бренд-менеджмента обладает многими преимуществами по сравнению с другими подходами к управлению портфелем брендов. Во-первых, сильный корпоративный бренд объединяет весь потенциал «гудвилл» (гудвилл (от англ. goodwill) – условная стоимость деловых связей фирмы, цена накопленных нематериальных активов или денежная оценка неосязаемого капитала (престиж торговых марок, опыт деловых связей, устойчивая клиентура), рассчитываемая как разность между ценой предприятий фирмы и ценой ее реального основного капитала.), он сплачивает сотрудников, работников, акционеров и бизнес-партнеров компании, способствует установлению прочных долгосрочных отношений с поставщиками и гарантирует поступление инвестиций

в долгосрочном периоде. Сильные корпоративные бренды создают общественную поддержку и доверие фирме во время кризисов. Развитие корпоративного бренда имеет стратегическую направленность и усиливает имидж компании, создавая ей тем самым значительное конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

С экономической точки зрения, азиатская модель бренд-менеджмента привлекательна тем, что процесс разработки и внедрения новых продуктов под одним наименованием требует гораздо меньших затрат и осуществляется быстрее, чем продвижение нескольких брендов одновременно.

Преимущества развития корпоративного бренда по азиатской модели привлекают многих производителей. Однако несоблюдение элементарных принципов бренд-менеджмента ведет компанию к рыночному фиаско.

Ограниченность использования азиатской модели бренд-менеджмента прежде всего связана с развитием сложных высоко диверсифицированных структур управления, делая невозможным продвижение единого корпоративного бренда в нескольких товарных категориях. Развитие диверсифицированного производства осложняет распространение корпоративной индивидуальности на все суббренды компании.

Более того, чтобы не противоречить индивидуальностям суббрендов, распространяемая на них корпоративная индивидуальность должна носить общий характер и ничего не символизировать для потребителей. Как следствие, корпоративные бренды имеют абстрактные, сконструированные лингвистически названия - Panasonic, Honda, LG, благозвучные для национального языка.

Вследствие этих особенностей азиатская модель бренд-менеджмента более эффективна для одноотраслевых, не диверсифицированных компаний. Добиться брендовой идентификации и создать устойчивую репутацию в долгосрочном периоде оказывается легче в рамках одной товарной категории или одного сегмента рынка.

Другой уязвимой чертой азиатской модели является принцип управленческой иерархии «сверху вниз», далеко не всегда отражающий корпоративное видение бренд-менеджмента. Особенно учитывая, что руководящие посты в компаниях традиционно занимают специалисты в области финансов и производства, а не маркетологи и, тем более, не бренд-менеджеры.

Западная модель бренд-менеджмента основывается на концепции дифференциации продукта, в соответствии с которой товар наделяется функциональными или эмоциональными отличительными особенностями.

С начала XX в. развитие бренд-менеджмента на рынках США и Европы основывалось на использовании индивидуальных брендов. Все выпускаемые фирмой товары и товарные линии позиционировались независимо друг от друга и от компании-производителя. Название фирмы-производителя часто вообще не использовалось в маркетинговой деятельности.

Согласно западной модели, корпоративному бренду отводится второстепенная роль в формировании имиджа, а на первый план выходят

самостоятельные бренды, принадлежащие фирме. Чаще всего такое решение производителей обуславливается нежеланием переносить имидж компании на все товарные категории или, наоборот, стремлением избежать переноса имиджа отдельных брендов на корпоративный.

Примерами западного подхода к бренд-менеджменту является практика таких фирм, как *Procter&Gamble*, *General Motors*, *Unilever*, *Wimm-Bill-Dann*, которые активно развивают отдельные товарные категории под самостоятельными брендами. Корпоративный портфель *GM*, например, включает более десяти автомобильных брендов и дополняется брендами смежных товарных категорий (лизинговые, финансовые и прочие подразделения).

Как правило, большим числом различных брендов обладают фирмы-производители товаров повседневного спроса. Например, фирма *Unilever* продвигает продукцию под несколькими брендами – *Lipton* (чай), *Rama* (масло) и более тысячи других. Аналогичным образом табачная компания *RJR* продвигает самостоятельные бренды *Camel*, *Winston*, *Magna*, *More* и др.

Корпоративные бренды используются в маркетинговой деятельности компаний гораздо реже, чем товарные, и служат в основном инструментами формирования корпоративного имиджа и репутации фирмы на рынке. Оказанием спонсорской деятельности, участием в благотворительных акциях и мероприятиях публичных компаний подчеркивают единство корпорации и силу общего корпоративного бренда.

Сложности управления брендами по западной модели связаны в первую очередь с излишне разветвленной структурой брендового портфеля, что часто затрудняет для потребителей понимание сути каждого из суббрендов и негативно сказывается на их индивидуальности, нередко провоцируя внутреннюю конкуренцию.

Управление брендами в соответствии с принципами западной модели требует больших затрат на продвижение. Именно фирмы, использующие эту модель бренд-менеджмента, традиционно возглавляют рейтинги крупнейших рекламодателей на мировом рынке.

Дополнительные трудности могут создавать и посреднические сбытовые организации. Это связано с естественным стремлением торговых посредников усилить собственные бренды, что ведет к автономизации их деятельности и негативно сказывается на корпоративной индивидуальности компании-производителя. В итоге производители вынуждены нести дополнительные расходы на реализацию специальных программ по поддержанию корпоративной идентификации.

С учетом данных особенностей управление брендами по западной модели является эффективным для производителей с меньшим количеством брендов в портфеле и использующих собственные сбытовые сети (или меньшее количество посредников), чем для имеющих сложные многоуровневые структуры и системы сбыта.

Смешанные формы управления брендами. Объективные сложности, связанные с использованием как западного, так и азиатского подходов к

управлению брендами, заставляют фирмы адаптировать традиционные механизмы бренд-менеджмента к специфике своих брендов. В последнее время все большую популярность приобретают смешанные формы управления брендами, сочетающие отдельные элементы обеих моделей. Начало 90-х годов XX в. совпало с мировым экономическим кризисом, затронувшим разные регионы мира. Перестройка мировой системы рекламных коммуникаций выявила различия между базовыми моделями бренд-менеджмента, предложив симбиоз марочного развития. При этом влияние западной модели оказалось более сильным, и «впитавшая» в себя западные традиции японская модель практически перестала существовать в чистом виде. В этот период крупные японские компании, в особенности производители товаров повседневного спроса, начали активно внедрять индивидуальные бренды, позиционируя их независимо от корпоративного бренда (например, бренд *Lexus* компании *Toyota* и др.).

В то же самое время ряд европейских компаний, например *Philips* и *Rowenta*, напротив, в продвижении своих брендов все чаще стали использовать идею корпоративного единства: «Philips – изменим жизнь к лучшему» или «Rowenta – радость в вашем доме». Компания *Procter&Gamble*, традиционно использовавшая западный подход к управлению брендами, стала размещать корпоративный знак в рекламе товарных брендов, сопровождая ее титрами: «Продукция компании *P&G*».

Компания *Colgate-Palmolive* распространила свою корпоративную индивидуальность на многие категории продуктов. Аналогичным образом поступила *Nestle*, выпускающая в настоящее время все товары под десятью основными брендами, среди которых *Nescafe*, *Perrier*, *Carnation* и др.

Использование комбинированных подходов к управлению брендами позволяет корпоративному бренду усиливать зонтичные и индивидуальные бренды, сохраняя при этом их индивидуальность.

В современных условиях конкуренции, когда коммуникационное пространство перенасыщено, в реальной ситуации границы между подходами к управлению брендами становятся все более размытыми. На сегодня не существует универсальных моделей управления брендами, как нет и однозначных аргументов в пользу выбора того или иного подхода к управлению марочными активами. В каждом конкретном случае такое решение обуславливается многими объективными и субъективными факторами, зависящими от индивидуальности компании и ее брендов. С определенностью можно заключить только одно - чем сложнее структура брендов компании, тем сложнее модель бренд-менеджмента.

2 Стратегическое развитие портфеля брендов

Стратегическое управление брендами направлено на увеличение совокупного марочного капитала фирмы в результате оптимизации структуры портфеля брендов путем определения количества и степени дифференциации брендов.

В рамках стратегического управления реализуются две главные цели

компании:

- удовлетворить потребности целевых сегментов потребительского рынка лучше, чем конкуренты;
- избежать внутренней конкуренции брендов, не допустив пересечения позиций отдельных брендов в портфеле.

Развитие брендового портфеля фирмы обуславливается бизнес- и маркетинговыми целями фирмы и определяется конкретными условиями рыночной среды, в которой функционирует компания. Стратегическое развитие корпоративного портфеля связано с желанием руководства фирмы увеличить имеющийся капитал путем предложения ценности в новых сегментах.

Одним из инструментов стратегического анализа в управлении брендовым портфелем является *матрица «товар-бренд»*, с помощью которой обосновывается целесообразность стратегических действий в отношении брендов (см. Рисунок 23).

		Товары			
		1	2	...	N
Бренды	A				
	B				
	...				
	Z				

Рисунок 23 – Матрица «товар-бренд»

Заполнение строк и столбцов матрицы дает представление о насыщенности корпоративного портфеля и существовании свободных позиций для его развития. Строки матрицы отображают стратегию расширения бренда, его товарный ассортимент, т.е. все товары, выпускаемые под одним брендом. Столбцы матрицы отражают количество брендов одной товарной группы в корпоративном портфеле. Такое матричное пересечение позиций наглядно демонстрирует стратегические возможности брендового портфеля и является удобным инструментом для оценки целесообразности его стратегического развития.

Оценка возможности стратегического развития портфеля брендов основана на анализе сущности брендов. В этом случае специалисты рекомендуют ориентироваться на степень дифференциации бренда и наличие у него философской составляющей. Дифференциация бренда (отличие от аналогов) акцентирует внимание на тех отличительных признаках товара, которые являются значимыми для потребителей. Бренд с философской основой, напротив, ориентирован не на продвижение функциональных свойств продукта, а на развитие ценностей, идей и чувств.

Чем выше степень дифференциации бренда и чем сильнее его философская составляющая, тем эффективнее может оказаться его развитие. Так, бренд Harley-Davidson, известный многолетними традициями качества на рынке мототехники, в сознании современных потребителей ассоциируется не

столько с производством мотоциклов, сколько с «американской мечтой», свободой, независимостью, скоростью, поэтому Harley-Davidson является в большей степени философским брендом.

Стратегическое расширение брендов. Развитие портфеля брендов компании осуществляется в результате стратегического расширения существующих и создания новых брендов методами:

- *растягивания бренда* на новые категории (*brand expansion*) - формирование ассортиментных брендов;
- *расширения семейства* бренда (*brand extension*):
 - *расширения ассортиментной линии* (*line extension*);
 - *углубления бренда* (*product extension*) - формирование структуры суббрендов.

Приоритетность выбора конкретной стратегии для развития портфеля брендов определяется соотношением степени новизны бренда и предлагаемой им ценности и представленностью такой же ценности в товарной категории. Данная зависимость отражена в матрице стратегического развития портфеля брендов (см. Рисунок 24).

		Товарная категория	
		Существующая	Новая
Бренд	Существующий	Расширение семейства бренда – brand extension	Растягивание бренда на новые категории (границ использования) – brand expansion
	Новый	Многомарочный подход Удлинение товарной линии line extension	Расширение товарной номенклатуры (внедрение новых брендов)

Рисунок 24 – Стратегическое развитие портфеля брендов

Растягивание бренда на новые категории предполагает производство и продвижение на рынок новых видов продукции разных товарных групп под одним брендом. Например, компания *Mars*, изначально зарекомендовавшая себя как производитель шоколадных изделий, «растянула» бренд на новые категории и предложила продукт другой группы – мороженое *Mars* и *Snickers*. Производители табачных изделий *Camel* и алкогольной продукции *Martini* используют репутации своих брендов для продвижения одежды, обуви, очков и других модных аксессуаров.

Расширение семейства бренда предполагает использование единого бренда для продвижения новых видов продукции той же товарной группы. На практике такое расширение семейства бренда сопряжено с *развитием зонтичных брендов*.

Зонтичный бренд - это бренд, объединяющий товары разных продуктовых линий или одной линии, но различающихся по назначению. Такое расширение продуктовой линии осуществила компания *Nivea*. Завоевав сильные позиции на рынке средств по уходу за кожей для женщин, она начала производство средств для мужчин, включая дезодоранты, шампуни и увлажняющий крем после бритья. Аналогичной стратегии придерживается *Rexona*, запустившая кампанию по продвижению мужского дезодоранта.

Углубление брендов является вторым направлением в расширении семейства бренда и предполагает выпуск дополнительных вариантов и модификаций продукта под одним брендом. Как правило, углубление бренда происходит внутри одной продуктовой линии, назначения и идентичности. Модифицируется только получаемая выгода (размер, вкус, упаковка). В результате линейных и продуктовых расширений появляется подавляющее большинство новых брендов. Так, бренд стирального порошка Tide углубляется до суббрендов: Tide с запахом лимона, Tide альпийская свежесть, Tide автомат и др. Таким образом, разновидностью зонтичного бренда является мультибренд (multibrand), который объединяет товары одной категории и назначения, но предполагает различные выгоды или нацелен на разные потребительские сегменты. Пример мультибренда - Colgate, который выпускается в 25 вариациях суббрендов, в том числе Colgate Total Toothpaste, Colgate Total plus Whitening и др. К категории мультибрендов относится Chupa-Chups, предлагающий 25 вкусов, а также шампунь Head&Shoulders, имеющий множество вариантов.

Четкой границы между понятиями «зонтичный бренд» и «мультибренд» не существует. Разница обусловлена глубиной расширения брендов и зависимостью суббрендов.

Ценовой фактор в стратегическом расширении брендов. В настоящее время, несмотря на активное развитие методов неценовой конкуренции, для многих потребителей цена по-прежнему остается определяющим фактором в принятии решения о покупке. Поэтому ценовой фактор сохраняет определяющее значение при выборе стратегии развития портфеля брендов.

В практике бренд-менеджмента используются:

- расширение бренда на нижние ценовые сегменты («движение бренда вниз»);
- расширение бренда на верхние ценовые сегменты («движение бренда вверх»).

Расширение бренда на смежные ценовые сегменты обуславливается тремя факторами: усилением конкуренции, появлением нового розничного торгового окружения и технологическими изменениями, а также другими специфическими факторами рыночной среды.

Усиление конкуренции фирм происходит в результате появления новых брендов в традиционных товарных категориях, расширения существующих на рынке брендов, а также вследствие перехода брендов из других сегментов, включая международное продвижение и развитие глобальных брендов. Отсутствие инновационного потенциала у таких брендов заставляет

производителей использовать в конкурентной борьбе ценовые методы, переводя бренды в нижние ценовые категории.

Розничная инфраструктура, представленная в настоящее время крупными торговыми сетями, изначально имеет конкурентное преимущество на рынке, обеспечиваемое низкими издержками обращения, что позволяет вести жесткую ценовую борьбу. Усилению подобных тенденций способствует развитие электронной торговли.

Совершенствование технологий сопряжено с появлением принципиально новых решений и подходов к ценовой политике. Быстрота распространения инноваций на мировом рынке существенно удешевляет все технологические разработки, делая их доступными для массовых потребителей.

Перепозиционирование брендов в нижних ценовых сегментах должно сохранять стандарты воспринимаемого качества для потребителей и не наносить ущерба имиджу и репутации брендов. Согласно проведенным исследованиям, потребители отличают и подсознательно разграничивают родительские бренды и суббренды, полученные в результате расширений. Поэтому если товар обладает таким уровнем качества, который не позволяет ему уравниваться в ценах с конкурентами, то компания создает новую версию продукта - более дешевую с меньшими характеристиками качества.

Эффективное расширение на нижние ценовые сегменты основано на четкой дифференциации суббрендов с помощью названия, дизайна, упаковки, рекламы и целостности воспринимаемого качества, поддерживаемого родительским брендом. Следуя этому принципу, всемирно известный производитель гитар фирма *Fender* выпускает не только высококлассные инструменты по высокой цене, но и упрощенные модели серии *Fender Starter* для начинающих по более низкой цене.

С целью дифференциации может использоваться числовая маркировка. Например, автомобили марки BMW различаются по сериям: BMW 300 - малолитражная и наименее дорогая версия, ориентированная на молодых потребителей, 500-й и 700-й предлагают более высокие стандарты качества за большие цены. При этом все модели разных серий поддерживаются единой индивидуальностью «непревзойденного в эксплуатации» автомобиля. Серьезной проблемой при развитии суббрендов на нижние ценовые сегменты становится риск «каннибализма». Когда покупателям предлагают более доступную, «бюджетную», а главное, не уступающую по качеству версию уже знакомого и предпочитаемого ими продукта, они могут полностью переключиться с основного бренда на суббренд.

Расширение на верхние ценовые сегменты в ряде случаев оказывается более привлекательным направлением в развитии брендов поскольку рынок товаров премиум-класса традиционно характеризуется меньшей конкуренцией, низкой ценовой эластичностью и более высокой прибыльностью операций.

Риск «каннибализма» при расширении бренда в верхние ценовые сегменты значительно ниже, чем в случае движения вниз. Опасность такого расширения скорее связана с недооценкой потенциала нового суббренда потребителями из-за его сильной ассоциативной связи с родительским брендом.

Поэтому производители, переводящие свои бренды в премиум-категорию, часто используют индивидуальные бренды, лишенные связи с родительским. Так поступила компания *Toyota*, представив в премиум-классе бренд *Lexus*, отграничив его от имиджа массового автомобиля, присущего в целом автомобилям *Toyota*.

Грамотное применение стратегий расширения способствует эффективному решению маркетинговых задач. В частности, оно обеспечивает:

- *расширение рынка* за счет новых потребительских сегментов (*Peugeot* кабриолет, майонез *Calve* Легкий);
- *создание разнообразия* (*Colgate* с экстрасильным ментоловым вкусом, с прополисом, с травами, отбеливающая);
- *активизацию традиционных брендов* в результате создания новой модификации товара (*Diet Coke* от компании *Coca-Cola*);
- *выпуск новинок* (освежители воздуха *Glade Air Fresheners*: традиционные аэрозоли, твердые освежители воздуха постоянного действия, освежители в специальной упаковке для автомобилей);
- *блокирование или сдерживание конкурентов* (благодаря постоянному расширению бренда *Gillette* - бритва с одним лезвием, бритва с подвижной головкой, бритва с двумя лезвиями и подвижной головкой, бритва с тремя лезвиями и т.д. - компания в течение длительного времени успешно сдерживает основных конкурентов: бренд *Wilkinson Sword* постоянно находится в роли «догоняющего»).

Расширение и углубление брендов выгодно экономически. Если компания приобрела хорошую репутацию на рынке, а ее основной бренд завоевал доверие потребителей, то продвижение новых суббрендов на рынок потребует меньших усилий и затрат.

Развитие бренда в разных товарных категориях добавляет ему свойства, которые способствуют более полному удовлетворению ожиданий потребителей, сформированных на основе позиционирования. Так, вывод на рынок под брендом зубной пасты зубных щеток, зубных нитей и зубочисток будет способствовать более полному удовлетворению ожиданий потребителя в комплексной защите зубов. Однако целесообразность вывода на рынок под тем же брендом, например, видеоаппаратуры вызывает сомнение.

Вместе с тем опыт ведущих компаний мира свидетельствует, что расширение границ бренда всегда связано с определенным риском. Избыточное количество дублирующих друг друга товаров на рынке с однотипными свойствами заставляет покупателей усомниться в их уникальности, обещанной изначально брендом. Кроме того, слишком широкий ассортимент выпускаемой под одним наименованием продукции ведет к размыванию престижа бренда, которое французские специалисты называли «вульгаризацией бренда».

Так, после интенсивного расширения границ бренд мировой величины *Pierre Cardin* утратил свою привлекательность для целевых потребителей. А необоснованное углубление бренда минеральной воды *Perrier* поставило под сомнение его суть. Присутствие в воде запаха лимона или апельсина вызывает недоверие покупателей к изначальной чистоте и уникальности природного

источника. Ориентация же бренда Perrier на нижние ценовые сегменты (в частности, использование пластиковой тары) лишило его престижности.

Исследования показывают, что многие корпорации получают от 80 до 90% прибылей от 20% своих брендов. Остальные 80% либо приносят минимальную прибыль, либо являются убыточными. Например, компания *Nestle* выпустила на рынок более 8000 брендов, а большую часть прибыли получает от 200 наиболее популярных (2,5% от общего числа). *Procter&Gamble* оперирует примерно 250 брендами, а более 50% прибылей и 66% роста продаж приходится только на 10 из них. Поэтому в настоящее время компании активно сокращают длинные линии расширений, концентрируясь на тех товарах, которые дают основную прибыль. Так, *P&G* постепенно выводит с рынка некоторые суббренды шампуня *Head & Sholders* и зубной пасты *Crest*.

Дж. Траут считает, что производители «возвращаются к своим корням» после того, как «они сообразили, что их товарные портфели чересчур переполнены различными вариантами одних и тех же продуктов».

3 Структура портфеля брендов: создание архитектуры брендов

В результате стратегических расширений брендов формируются сложные многоуровневые портфели брендов, строение которых определяется следующими факторами:

- маркетинговыми и бизнес-целями фирмы на рынке;
- степенью сегментации рынка;
- дифференциацией продукта;
- моделью бренд-менеджмента;
- системой дистрибуции (развитием дилерских брендов);
- особенностями организационной структуры управления.

Бренды корпоративного портфеля могут находиться в одной или смежных товарных группах, иметь общие ценовые позиции и единые географические рынки. Отдельные бренды или суббренды представляют собой линейную структуру, вертикальную систему индивидуальных брендов или сложно организованную иерархию зонтичного бренда. Компании, обладающие расширенными брендовыми портфелями, структурируют их, создавая архитектуру каждого из брендов.

В вершине структуры находится *корпоративный бренд* - основной родительский бренд, например, *Procter&Gamble*, *Unilever*, *Nestle*, *Mars*, *Wimm-Bill-Dann*, *Ford Motor Company*. Корпоративный бренд представляет собой ключевую компетенцию компании, воплощает основные ценности и миссию. Это самый важный источник идентификации товаров и услуг фирмы.

Ассортиментный бренд охватывает несколько категорий товаров. Это бренд, который поддается расширению или уже является результатом линейного расширения. Так, в случае с *General Motors* ассортиментный бренд *Chevrolet* представляет и седаны, и микроавтобусы, и грузовики. *Carnation* - это ассортиментный бренд, под которым *Nestle* продает несколько видов готовых завтраков: сухое молоко, быстрорастворимые каши, кукурузные хлопья. Для компании *HP* ее бренд *HP Jet* - зонтичный бренд для производства целого спектра офисной техники: факсов *FaxJet*, ксероксов *OfficeJet*, принтеров *LaserJet*.

Бренды продуктовой линии связаны с конкретным видом товара: моделью автомобиля (Chevrolet Lumina), моделью конкретного офисного оборудования (Laser Jet IV) или определенным пищевым продуктом (Carnation Instant Breakfast Swiss Chocolate). Как правило, такие бренды углубляются до суббрендов, которые выделяют часть ассортиментного ряда основного бренда и уточняют бренды товарных линий. Это позволяет внедрять на рынке множество модификаций основного продукта.

Родственные бренды - это зонтичные или суббренды, в названии которых присутствует общее имя: FordFocus - FordFiesta, NesTea - NesQuick.

Индивидуальный бренд - самостоятельный бренд отдельных товарных линий, или товарного ассортимента (Lexus для Toyota, Hertz для Ford Motor Company). Как правило, индивидуальные бренды используются для развития товарной категории в разных ценовых сегментах. Так, компания L'Oreal под одноименной маркой продает косметические средства, ориентированные на женщин, достигших в жизни успеха и придающих значение своему имиджу. А косметика под маркой Maybelline, также принадлежащая L'Oreal, позиционируется в более низкой ценовой категории и рассчитана на молодых женщин.

Общая структура брендового портфеля компании представлена в Таблице 13.

Таблица 13 – Структура корпоративного портфеля брендов

<i>Вид бренда</i>	<i>Название бренда</i>		
Корпоративный	General Motors	Nestle	HP
Ассортиментный	Chevrolet	Carnation	HP Jet
Продуктовой линии	Chevrolet Lumina	Carnation Instant Breakfast	Laser Jet IV
Суббренд продуктовой линии	Chevrolet Lumina SportsCoupe	Carnation Instant Breakfast Swiss Chocolate	Laser Jet IV SE
Брендируемые компоненты и сервисные программы	Mr. Goodwrench	NutrsSweet	Resolution Enhancement

4 Анализ стратегических возможностей брендов

Стратегическое развитие корпоративного портфеля брендов является важной составляющей в разработке инвестиционных программ компаний. В связи с этим руководство компаний уделяет большое внимание обоснованию стратегических ролей и распределению функций между брендами портфеля.

Д. Аакер рассматривает систему брендов корпоративного портфеля с точки зрения их вклада в формирование общего синергетического эффекта, обеспечиваемого брендами при условии координации их стратегий и четкого обоснования позиций (см. Рисунок 25).

Стратегические бренды - это основные бренды в портфеле, своеобразные стратегические источники силы и прибыльности компании. Они могут быть

представлены корпоративными, зонтичными или товарными брендами. Стратегические бренды могут доминировать в портфеле компании, равно как и занимать незначительную долю в общем объеме продаж, представлять инновационный продукт или занимать особую нишу на рынке.



Рисунок 25 – Стратегические роли брендов

Изучение брендового портфеля с помощью матрицы BCG (Boston Consulting Group) позволяет оценить стратегический потенциал брендов и принять обоснованные решения относительно их функционального назначения.

«Звезды» - бренды, которые занимают центральное место в портфеле компании, их стремительное развитие обеспечивает постоянный приток инвестиций. Они призваны положительно влиять на имидж других брендов корпоративного портфеля. Звездную позицию может занимать как родительский бренд, который изначально формирует корпоративный имидж, так и бренд с малой долей в объеме продаж, но имеющий большое влияние на рынке. Примером может служить бренд Danone, который из товарного бренда превратился в корпоративный.

«Дойные коровы» - это бывшие «звездные» бренды. Несмотря на снижающийся объем продаж такие бренды могут долгое время оставаться в портфеле компании, занимая устойчивое положение на рынке, и приносить стабильные прибыли, не требуя инвестирования. Большой накопленный капитал лояльности «дойных коров» дает компании возможность развивать другие бренды, в частности «звезды». Так, бренд Lux, практически не продвигаемый компанией *Unilever*, продолжает приносить стабильную прибыль.

«Пустышка» - традиционный, часто морально устаревший, бренд с незначительной долей рынка, который перестал представлять интерес как для потребителей, так и для производителя. Однако в силу субъективных факторов продолжает сохранять позиции в некоторых сегментах, обеспечивая незначительный, но стабильный приток доходов.

«Трудные дети» (темные лошадки) - это обладающие потенциалом, «не раскрученные» бренды. Грамотная маркетинговая поддержка таких брендов может обеспечить их переход в категорию «звезд» и, напротив, непрофессиональные действия бренд-менеджеров провоцируют рыночное фиаско.

«Собаки» - бренды с низкой долей рынка и неперспективные для компании, поэтому чаще всего выводятся с рынка.

Распределение функциональностей брендов в портфеле определяется целями компании и особенностями конкуренции, соотношение которых можно рассмотреть в виде матрицы (см. Рисунок 26).

		Конкурентная позиция		
		СИЛЬНАЯ	СРЕДНЯЯ	СЛАБАЯ
Привлекательность рынка	ВЫСОКАЯ	Максимальное лидерство	Использование преимуществ в следовании за лидером	Поиск ниши <i>или</i> Фланговая атака <i>или</i> Уход с рынка
	СРЕДНЯЯ	Использование преимуществ в следовании за лидером	Увеличение денежных потоков	Использование репутации известного бренда («доение») <i>или</i> Специализация (поиск ниши)
	НИЗКАЯ	Использование репутации известного бренда («доение»)	Использование репутации известного бренда («доение») <i>или</i> Уход с рынка	Уход с рынка

Рисунок 26 – Матрица «Обоснование стратегий брендов»

Применение стратегического анализа позволяет фирмам оптимизировать корпоративные портфели, определяя каждому бренду особую роль и степень участия в общем развитии.

Фланговый бренд, «фланкер» - бренд, который выводится компанией с устоявшейся позицией на существующем рынке с целью увеличить общую долю рынка в определенной категории товаров. Часто фланговый бренд выводится на рынок для защиты других стратегических брендов корпоративного портфеля от атак конкурентов «с флангов» с использованием для этого более низкой цены.

Наравне со стратегическими функциями брендов Д. Аакер выделяет и другие ролевые особенности, в соответствии с которыми бренды добавляют общую ценность корпоративному портфелю и усиливают индивидуальность друг друга.

Побуждающий, или функциональный, бренд (driver brand) обеспечивает главное мотивационное преимущество для совершения выбора потребителем, указывая на функциональную сущность бренда. Так, для автомобиля марки Toyota побуждающими брендами будут Land Cruiser и Corolla, определяющие функциональное назначение бренда.

Поддерживающий бренд (endorser brand), эндорсер, оказывает поддержку и придает надежность заявлению побуждающего бренда. Чаще всего в роли поддерживающих брендов выступают корпоративные и мастербренды, поддерживающие драйверские бренды, обеспечивая доверие потребителей и усиливая новые неизвестные на рынке бренды компании. Такие бренды играют роль своеобразных «рычагов» и призваны воздействовать своими атрибутами на основной сектор бизнеса компании, продвигая корпоративное качество и индивидуальность. Примером эндорсера является родительский бренд Kellogg's, поддерживающий функциональные преимущества товарных суббрендов Kellogg's Cornflakes и Kellogg's Rice-Crispiest.

Брендированное преимущество (выгода бренда) представляет собой особую характеристику продукта, которая наравне с основным товаром участвует в формировании ценности бренда. Например, производитель краски для волос L'Oreal Professionnel в дополнение к основному бренду - стойкому красителю Magirel активно продвигает инновационную технологию Ionen G, сохраняющую здоровье и блеск окрашенных волос. Производители спортивной одежды и обуви используют в производстве тканей, изготовленную по особой технологии, Gore-Tex.

«Серебряные пули» (silver bullet) - это суббренды, или брендируемые выгоды, которые служат средством поддержания имиджа компании. Этот термин был введен американским маркетологом Реджисом Мак-Кенном. В своих работах он доказывал, что имидж корпоративных брендов определяется ключевыми товарами категории — передовыми, революционными брендами в портфеле брендов. Mazda Miata, например, создала сильный спортивный образ, повлиявший на восприятие всех автомобилей модельного ряда Mazda. Внедрением на рынок нового автомобиля Ford Taurus компания продемонстрировала большой новаторский потенциал в автомобилестроении.

«Входной» бренд представляет собой наиболее доступный для потребителей бренд в корпоративном портфеле, посредством которого потребители имеют возможность опробовать основные бренды портфеля. Примером может служить бренд My First Sony как наиболее доступный продукт компании Sony или Armani Jeans как бренд молодежной одежды, способный приобщить потребителей к основному бренду

«Нишевый» бренд призван удовлетворять специфическую потребность отдельного потребительского сегмента. Например, бренд джинсовой одежды от компании Levi Straus Levi's 501 вот уже многие годы производится без изменений и рассчитан на достаточно узкий сегмент потребителей традиционных и консервативных взглядов.

«Эксклюзивный» бренд разрабатывается специально для создания товарной категории или внедрения на рынок нового имиджа. Его задача

заинтриговать потребителей своей оригинальностью и стимулировать их интерес к основным брендам, представленным на рынке. Так, размещенный в кинокартине «И целого мира мало» родстер BMW Z8 способствовал росту престижа всего модельного ряда.

4.2 Контрольные вопросы

- 1 Какие подходы к управлению брендами используют компании?
- 2 С чем связано развитие новых подходов к управлению брендами?
- 3 Какие факторы определяют выбор модели управления брендами компании?
- 4 В чем заключается стратегическое управление портфелем брендов?
- 5 Охарактеризуйте основные направления стратегического развития портфеля брендов.
- 6 Какую роль играет ценовой фактор в стратегическом развитии портфеля брендов?
- 7 Что такое «структура портфеля брендов»?
- 8 Как формируется архитектура бренда?
- 9 Какова суть проведения анализа стратегических возможностей брендов?
- 10 Какими стратегическими возможностями обладают бренды в корпоративном портфеле?

4.3 Тесты

1. Укажите, о каком подходе управления корпоративным портфелем идет речь: «данный подход предполагает фокусирование маркетинговой деятельности на корпоративном бренде».
 - A) азиатская модель;
 - B) западная модель;
 - C) китайская модель;
 - D) азиатско-западная модель;
 - E) японско-китайская модель.
2. Сильный корпоративный бренд объединяет весь потенциал «гудвилл», гудвилл – это
 - A) актив компании;
 - B) денежная оценка неосязаемого капитала;
 - C) престиж торговых марок;
 - D) устойчивая клиентура;
 - E) все варианты верны.
3. Укажите, о каком подходе управления корпоративным портфелем идет речь: «данная модель основывается на концепции дифференциации продукта, в соответствии с которой товар наделяется функциональными или эмоциональными отличительными особенностями».
 - A) азиатская модель;

- В) западная модель;
- С) китайская модель;
- Д) азиатско-западная модель;
- Е) японско-китайская модель.

4. Развитие портфеля брендов компании осуществляется в результате расширения существующих и создания новых брендов методами?

- А) растягивание бренда;
- В) расширение семейства бренда;
- С) расширения ассортиментной линии;
- Д) углубление бренда;
- Е) все ответы верны.

5. Укажите о каком методе идет речь: «предполагает производство и продвижение на рынок новых видов продукции разных товарных групп под одним брендом»

- А) растягивание бренда;
- В) расширение семейства бренда;
- С) расширения ассортиментной линии;
- Д) углубление бренда;
- Е) все ответы верны.

6. Укажите о каком методе идет речь: «предполагает использование единого бренда для продвижения новых видов продукции той же товарной группы»

- А) растягивание бренда;
- В) расширение семейства бренда;
- С) расширения ассортиментной линии;
- Д) углубление бренда;
- Е) все ответы верны.

7. Бренд, объединяющий товары разных продуктовых линий или одной линии, но различающихся по назначению - это

- А) зонтичный бренд;
- В) торговый бренд;
- С) массовый бренд;
- Д) единичный бренд;
- Е) коммерческий бренд.

8. Укажите о каком методе идет речь: «является вторым направлением в расширении семейства бренда и предполагает выпуск дополнительных вариантов и модификации продукта под одним брендом»

- А) растягивание бренда;
- В) расширение семейства бренда;
- С) расширения ассортиментной линии;
- Д) углубление бренда;
- Е) все ответы верны.

9. ...- это бренд, который поддается расширению или уже является результатом линейного расширения?

- А) ассортиментный бренд;
- В) бренд продуктовой линии;
- С) родственные бренды;

- D) индивидуальный бренд;
E) поддерживающий бренд.
10. ... - это зонтичные или суббренды, в названии которых присутствует общее имя?
A) ассортиментный бренд;
B) бренд продуктовой линии;
C) родственные бренды;
D) индивидуальный бренд;
E) поддерживающий бренд.
11. ...- это самостоятельный бренд отдельных товаров линий, или товарного ассортимента?
A) ассортиментный бренд;
B) бренд продуктовой линии;
C) родственные бренды;
D) индивидуальный бренд;
E) поддерживающий бренд.
12. ...- это бренд, который обеспечивает главное мотивационное преимущество для совершения выбора потребителем, указывая на функциональную сущность бренда?
A) ассортиментный бренд;
B) бренд продуктовой линии;
C) родственные бренды;
D) индивидуальный бренд;
E) поддерживающий бренд.
13. ...- это суббренды, или брендируемые выгоды, которые служат средством поддержания имиджа компании.
A) фланговый бренд;
B) побуждающий бренд;
C) поддерживающий бренд;
D) серебряные пули;
E) входной бренд.
14. ...это бренд, который представляет собой наиболее доступный для потребителя в корпоративном портфеле, посредством которого потребители имеют возможность апробировать основные бренды портфеля.
A) фланговый бренд;
B) побуждающий бренд;
C) поддерживающий бренд;
D) серебряные пули;
E) входной бренд.
15. ... - это бренд, который призван удовлетворять специфическую потребность отдельного потребительского рынка.
A) нишевый бренд;
B) эксклюзивный бренд;
C) поддерживающий бренд;
D) серебряные пули;

Е) входной бренд.

4.4 Практические упражнения

Задание 1. Выполните задание

Опишите компании (фирмы), использующие азиатскую, западную и смешанную форму управления портфелем брендов.

Задание 2. Приведите примеры

Зонтичный бренд - это бренд, объединяющий товары разных продуктовых линий или одной линии, но различающихся по назначению.

Приведите примеры зонтичных брендов.

Задание 3. Приведите примеры

Мультибренд (multibrand) – это бренд, который объединяет товары одной категории и назначения, но предполагает различные выгоды или нацелен на разные потребительские сегменты.

Приведите примеры мультибрендов.

Задание 4. Заполните Таблицу 14

Таблица 14 – Структура корпоративного портфеля брендов

<i>Вид бренда</i>	<i>Название бренда</i>		
Корпоративный			
Ассортиментный			
Продуктовой линии			
Суббренд продуктовой линии			
Брендируемые компоненты и сервисные программы			

Задание 5. Выполните задание

Опишите используемые технологии рождения и расширения брендов.

Задание 6. Выполните задание

Составьте слоган для бренда (по Вашему выбору), в котором будут заключены определенные потребительские ценности и ожидания.

Задание 7. Обсудите

Обсудите нижеприведенные примеры (см. Рисунок 27) и подтвердите подход, предложенный А. Маслоу, примерами из своей практики. Как «этажи» известной пирамиды используются для мотивации целевой аудитории?



Рисунок 27 – Расположение брендов в соответствии с пирамидой А.Маслоу

Задание 8. Выполните задание

Проведите сравнительный анализ западного и европейского подходов к бренд-менеджменту.

Задание 9. Выполните задание

Рассмотрите конкретные бренды, которые развиваются в рамках азиатской, западной и смешанной моделей бренд-менеджмента и сделайте выводы о перспективах каждой из моделей в условиях современности.

Задание 10. Выполните задание

Проанализируйте возможности стратегического расширения и растягивания конкретных брендов (по Вашему выбору).

Задание 11. Выполните задание

Проведите сравнительный анализ портфеля брендов нескольких компаний, товары которых конкурируют на отечественном рынке.

Задание 12. Выполните задание

Проведите анализ архитектуры бренда компании и разработайте рекомендации по ее изменению (развитию) с учетом задач компании по освоению новых сегментов рынка.

Задание 13. Приведите примеры

Приведите примеры пар брендов, принадлежащих одной компании (при этом разные пары могут принадлежать разным компаниям), иллюстрирующих типы соотношений:

- а) «поддерживающий бренд – основной бренд»;
- б) «родительский бренд – суббренды»;
- в) «основной бренд – его брендированная выгода».

Задание 14. Приведите примеры

Приведите примеры брендов из одной товарной категории, выполняющие различные роли.

Задание 15. Выполните задание

Портфель бренда и архитектура бренда: в чем состоит различие этих понятий? Каким образом можно представить структуру портфеля брендов одной компании?

4.5 Индивидуальное домашнее задание

Задание 1. Выполните задание

Проведите анализ существующих успешных и неуспешных марок.

Задание 2. Выполните задание

По материалам СМИ приведите примеры (не менее 5), демонстрирующие процесс:

- *растягивания бренда* на новые категории (*brand expansion*) — формирование ассортиментных брендов;
- *расширения семейства бренда (brand extension)*:
 - *расширения ассортиментной линии (line extension)*;
 - *углубления бренда (product extension)* – формирование структуры суббрендов.

БРЕНД-КОММУНИКАЦИИ

Каждое рекламное сообщение - это часть долгосрочных вложений в бренд, как комплексный символ, несущий образ и репутацию товара.

Дэвид Огилви

5.1 Основные теоретические положения

Цели изучения

- 1 Уяснить коммуникационные технологии в создании имиджа бренда.
- 2 Изучить программ лояльности.
- 3 Закрепить знания по интегрированным бренд-коммуникациям.

Вопросы

- 1 Интегрированные бренд-коммуникации.
- 2 Коммуникационные технологии в создании имиджа бренда.
- 3 Развитие программ лояльности.

1 Интегрированные бренд-коммуникации

Первостепенная задача оперативного управления брендовым портфелем сводится к эффективным маркетинговым коммуникациям, способным обеспечить максимальное приближение индивидуальности бренда к его имиджу в конкретных рыночных условиях.

В начале 90-х годов XX в. в бренд-менеджмент вошел термин «интегрированные маркетинговые коммуникации» (Integrated Marketing Communications, ИМС), развившийся впоследствии в концепцию интегрированных бренд-коммуникаций.

Интегрированные маркетинговые коммуникации объединяют различные формы и методы создания и развития образа бренда средствами рекламы (ADvertising), ПР (Public Relation), стимулирования продаж (Sales Promotion) и прямого маркетинга (Direct marketing). В условиях стремительного развития коммуникационных технологий в последнее время специалисты считают целесообразным выделять дополнительный элемент системы - *коллатерали*, охватывающие всевозможные интегрированные формы традиционных и современных рекламных инструментов, например выставки.

Приоритетность выбора маркетинговых коммуникаций отражена в Таблице 15.

Таблица 15 – Приоритетность выбора маркетинговых коммуникаций

Цель	Реклама	Стимулирование продаж	ПР	Событийные акции	Прямой маркетинг
Вывести фирму на новый рынок	Очень важно	–	Важно	Очень важно	–
Представить новый или усовершенствованный продукт	Очень важно	–	Очень важно	Важно	–
Повысить продажи хоро-шо известного на рынке продукта	Важно	Очень важно	–	–	–
Удовлетворить потребность незначительного потребительского сегмента	–	Важно	–	–	Очень важно

Интегрированные бренд-коммуникации представляют собой систему взаимоотношений с потребителями, в которой каждое отдельное сообщение, исходящее от фирмы-производителя, товара или бренда, определенным образом дополняет или уточняет остальные коммуникации (см. Рисунок 28). Единый мощный и сконцентрированный коммуникационный поток устанавливает эмоциональные отношения со всеми контактными аудиториями и выражает индивидуальную суть бренда.

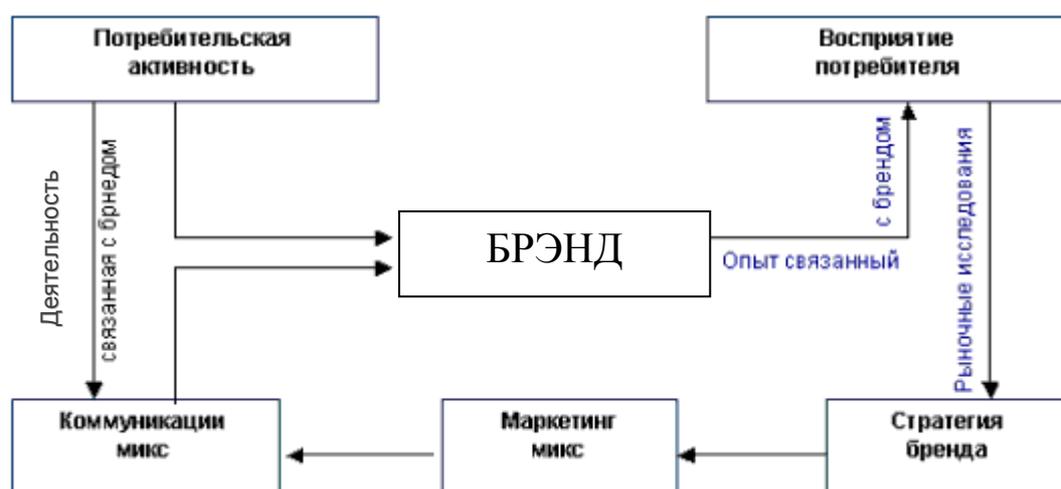


Рисунок 28 – Факторы, влияющие на разработку программ маркетинговых коммуникаций

Интегрированные бренд-коммуникации основаны на взаимодействии всех элементов коммуникационного комплекса фирмы, при котором каждый из них интегрируется с другими инструментами маркетинга и внутрифирменного управления и подкрепляется ими же для достижения максимальной экономической эффективности. При этом каждый элемент коммуникационной системы направлен на решение конкретных маркетинговых задач. Так, реклама

обеспечивает известность бренду и формирует его имидж. Инструментами публичных отношений создается репутация фирмы и благожелательное отношение общественности к ее брендам. Стимулирующие акции побуждают потребителей к совершению покупки. Методами прямого маркетинга формируется лояльность к брендам, устанавливаются долгосрочные взаимоотношения с целевыми потребительскими сегментами.

Выбор средств, форм и методов коммуникативного воздействия определяется факторами, характеризующими потребности, предпочтения и интересы аудитории. Важно отметить, что аудиторию коммуникативного воздействия составляют не только потребители. Коммуникативное воздействие бренда осуществляется также в отношении сотрудников фирмы, инвесторов, поставщиков, дистрибьюторов и других партнеров компании, ежедневно взаимодействующих в ходе реализации текущих и оперативных задач. Также контактными аудиториями могут выступать участники рынка, с которыми фирма поддерживает коммуникации нерегулярного характера, например, средства массовой информации, финансовые организации.

Разработка интегрированных бренд-коммуникаций координируется ведущим бренд-менеджером и требует согласованных действий со стороны всех участников системы продвижения бренда на рынке. Интегрированные бренд-коммуникации осуществляются на основе принципов *многоуровневости, координации и комплексности*.

В современных условиях бренд-коммуникационные кампании включают различные мероприятия, осуществляемые в сфере ATL и BTL (см. Рисунок 29).



Рисунок 29 – Бренд-коммуникационные мероприятия в сфере ATL и BTL

ATL – это аббревиатура от словосочетания «above-the-line», что в переводе с английского означает «над чертой». ATL – это мероприятия по размещению прямой рекламы, которые задействуют основные средства распространения рекламы: телевидение; радио; прессу; наружную рекламу; рекламу на транспорте; рекламу в кинотеатрах; рекламу в сети Интернет.

Аббревиатура BTL, соответственно, происходит от словосочетания

«below-the-line» и переводится как «под чертой». *BTL* – это мероприятия по продвижению, которые не включают в себя размещение прямой рекламы. К *BTL*-средствам относят: sales promotion; public relation; direct marketing; личные продажи; выставки; спонсорство и др.

CTL (cross-over the line или «переход за черту») – это мероприятия по размещению прямой и косвенной информации о товарах, услугах, а также проведение интерактивного диалога с реальными и потенциальными потребителями, используя современные средства социального взаимодействия в сети Интернет: социальные сети, блоги, RSS интеграторы, сервисы социальных закладок и т.п.

Все вместе можно назвать *TTL* (through the line, сквозь линию). Новые интегрированные технологии – *TTL*-коммуникации приобретают небывалую популярность. Термин *TTL* характеризует кампанию, в которой применяются инструменты *ATL*, *BTL* и *CTL*. Интегрированные технологии позволяют достичь многих задач: обеспечить масштабную поддержку выхода бренда на рынок и в то же время достичь индивидуального потребителя.

2 Коммуникационные технологии в создании имиджа бренда

В 1955 г. специалисты Гарвардской школы ввели понятие «имидж бренда» (brand image). Бурлей Гарднер и Сидней Леви писали, что «важен не бренд как таковой - каким его разработали маркетологи, а образ бренда - как его воспринимают потребители».

Создание имиджа является важной составляющей системы стратегического и оперативного бренд-менеджмента и имеет принципиальное значение для развития марочного капитала. Формирование имиджа осуществляется в результате изучения восприятий потребителей, связанных с функциональностью товара и его образом, контекстом потребления, потребительскими ожиданиями, стереотипами и предубеждениями, возникающими по отношению к товарам данной категории.

Имидж бренда (brandimage) представляет собой проекцию индивидуальности бренда на социальные, культурные, этические, экономические, политические и прочие условия, характеризующие рыночную среду.

Имидж бренда дополняется личностными ощущениями потребителей, которые формируются зрением, слухом, прикосновением, запахами. Такое многоканальное коммуникативное воздействие обеспечивается всеми атрибутами и составляющими бренда, исходящими из разных источников (см. Таблицу 16).

В имидже бренда аккумулируются все ассоциации потребителей, возникающие в связи с воспринимаемым качеством. При этом составляющие бренда могут по-разному проецироваться на социально-экономические условия и отражаться в ментальных конструкциях, порождая особое личностное восприятие индивидуальности бренда потребителями. Таким образом, имидж бренда на отдельных рынках может существенно отличаться от аутентичного, первоначально сформированного его владельцем.

Таблица 16 – Коммуникативные источники формирования имиджа бренда

Бренд-коммуникации, исходящие от атрибутов бренда	Внешний вид Дизайн Цвет Запах	Название бренда Упаковка Логотип Фирменная сигнатура
Бренд-коммуникации, исходящие от бренда	Информация упаковки Инструкция для пользователей Товарная реклама Аутентичная коммуникационная среда	
Бренд-коммуникации, исходящие от производителя	Состав и способ изготовления Варианты использования Свидетельство о качестве Гарантии Корпоративная идентификация	Имидж фирмы Имидж руководства Персонал фирмы Название фирмы Страна изготовления
Бренд-коммуникации, исходящие от продавца	Цена Выкладка в точке продажи Стимулирование продаж Упаковка Информация на чеках и дисконтных картах	Лотереи, конкурсы Купоны, вкладыши Образцы упаковки Системы скидок

Имидж бренда - развивающаяся во времени категория и поэтому может меняться, по-разному интерпретируя индивидуальность бренда на конкретной стадии его жизненного цикла. Имидж является производной составляющей бренда, которая создается и корректируется оперативными коммуникативными методами. Как показывает практика, наибольшее значение в его формировании имеют коммуникативные средства, формы и методы, способные создавать устойчивые образы и переносить ассоциации. К ним, в первую очередь, относятся реклама, PR, событийные акции, спонсорство, а также размещение бренда в художественном произведении и другие рекламные технологии и методы.

Реклама. Этот традиционный инструмент коммуникативного процесса имеет первостепенное значение в создании имиджа бренда.

Реклама в *прессе* осуществляется в форме модульных объявлений (традиционных, редакционных, купонных), строчных и рубричных объявлений, а также в форме многостраничной и вкладываемой рекламы, содержащей листовки, буклеты, купоны, образцы продукции. В *электронных носителях* - на *телевидении и радио* - известность и образ бренда формируются роликами (развернутыми, блиц-роликами), рекламными репортажами и передачами (шоу, викторинами), рекламными заставками (фирменной символикой рекламодателя, рисованными и фотосюжетами). В *интернет-бренд-менеджменте* в рекламных целях используются баннерные сети, поисковые системы и текстовые блоки в электронной рассылке.

Особое значение для создания и развития имиджа бренда на рынке имеют *методы коммуникативного воздействия*.

1. Метод демонстрации используется для представления физических и функциональных преимуществ бренда, особенно в случае их уникального

характера. В частности,

- *простая демонстрация* предполагает визуальное представление атрибутов бренда;
- *сравнительная демонстрация* основана на сопоставлении бренда с конкурирующими аналогами с целью показать его преимущества перед ними;
- *демонстрация «до» и «после»* фокусирует результат использования бренда и показывает, как бренд решает проблему потребителя.

2. *Метод свидетельствования* достаточно эффективен для создания контекста потребления или формирования имиджа типичного потребителя:

- *свидетельства специалистов* используются, когда важно подчеркнуть профессиональные преимущества бренда (зубная паста рекламируется стоматологом, машинное масло - автогонщиком);
- *свидетельства знаменитостей* являются эффективными средствами создания имиджа брендов, вызывают аффективную привязанность к подражательным образам;
- *свидетельства простых людей* оказываются эффективными в рекламе товаров массового спроса. В ряде случаев потребители охотнее верят словам «таких же, как они», нежели звездам и специалистам.

3. *«Срез жизни»* основан на представлении отдельного эпизода из жизни героя. В контексте жизненных событий героя представляется бренд.

4. *Стиль жизни* по сути аналогичен методу «срез жизни», но дополнительно закладывает определенный стиль поведения, особое мировоззрение героя. В результате такого коммуникативного воздействия предпочтение бренда определяется желанием потребителя ассоциировать себя с брендом, его образом и стилем.

5. *Метод заимствований* основан на использовании уже известных образов и сюжетов, хорошо знакомых массовому потребителю.

Таким образом, весь накопленный опыт пользования и ассоциативный ряд сюжета автоматически переносятся на рекламируемый бренд

В создании имиджа бренда задействуются многие другие приемы соответствующие формируемому образу. В частности, *мультипликация, юмор, музыка.*

ПР-деятельность, спонсорство и событийные акции представляют собой другое направление в формировании имиджа бренда, с помощью которого создается фон коммуникативного воздействия.

Налаживание *связей с общественностью (ПР)* осуществляется с целью создания и упрочения репутации фирмы на рынке, а также установления благоприятных взаимоотношений с целевыми аудиториями, не связанными с компанией прямыми коммерческими отношениями. ПР-мероприятия являются действенным инструментом защиты имиджа компании, поскольку позволяют использовать многочисленные нетрадиционные формы и методы создания знания о бренде и формирования благожелательного к нему отношения.

Информационным поводом для бренд-коммуникаций метода ПР могут служить социально-общественные акции, инновационные разработки компании,

новые назначения в руководстве, вопросы кризисного управления и многие другие.

В современных условиях компании используют *различные формы и методы ПР-деятельности*, выработка которых обуславливается целями и характеристиками информационного повода. Например, *внешние корпоративные публикации, внутренние корпоративные публикации, установление взаимоотношений с регулирующими государственными органами, пресс-конференции, тестирование продукции специалистами*.

В этой связи интересен пример *Ford Motor Company*, которая разработала уникальную модель рекламных коммуникаций, подчеркивающих индивидуальность корпоративного бренда. С конца 80-х годов XX в. компания проводит «*дорожное шоу*» - комплексное мероприятие, объединяющее элементы выставок, событийных акций, рекламы и ПР и направленное на укрепление имиджа бренда, репутации компании и ее дилеров на локальных рынках. Центральным элементом «*дорожных шоу*» являются 8-12 экспонируемых и 7-8 демонстрационных автомобилей, предназначенных для пробных поездок. Кроме того, в шоу обычно используются «гостевой прицеп», палаточные павильоны, в процессе его проведения распространяются рекламные материалы. «*Дорожные шоу*» являются яркими мероприятиями и вызывают интерес не только отдельных потребителей, но и членов их семей, что делает их более массовыми. Их организаторы используют нестандартные подходы, например, публичное поднятие автомобиля краном на крышу демонстрационного зала, использование мобильного фургона, оснащенного динамиками, воздушные шары с рекламными лозунгами. В отличие от автомобильной выставки такая акция существенно расширяет аудиторию коммуникативного воздействия. «*Дорожные шоу*» широко освещаются в СМИ, что способствует усилению корпоративного имиджа.

В формировании имиджа бренда наравне с ПР-мероприятиями применяются *спонсорство и событийные акции, продукт плейсмент*.

Развитие имиджей брендов на рынке сопровождается усилением корпоративной составляющей в бренд-коммуникациях. Политика поддержания и усиления *корпоративной идентификации* становится одним из важнейших направлений в развитии бренд-коммуникаций и обеспечивает продвижение индивидуального, узнаваемого образа фирмы на рынке.

Поддержание корпоративной идентификации представляет собой направление в развитии бренд коммуникаций, суммарно интегрирующее все элементы маркетинговых коммуникаций, применяемые с целью создания уникального набора материальных и содержательных признаков, по которым потребитель распознает компанию и ее бренды.

Политика поддержания корпоративной идентификации направлена на достижение высокого уровня известности бренда и формирование сильной устойчивой репутации как лидера категории и способствует укреплению связей с партнерскими компаниями, участвующими в развитии имиджа бренда на рынке.

Наличие общих интересов у фирм-партнеров способствует объединению

их усилий по достижению поставленных целей в результате совместного бренд-менеджмента.

Совместный брендинг (ко-брендинг) представляет собой форму партнерства нескольких компаний в реализации совместных проектов в отношении их брендов с целью усиления коммуникативного воздействия на аудиторию.

Целесообразность использования совместного брендинга обуславливается, как правило, недостаточным потенциалом для создания самостоятельных брендов каждым из партнеров и наличием в индивидуальности их брендов общих черт, способных увеличить ценность каждого из брендов. В результате совместного брендинга все бренды-партнеры дополняются ценностями, которые формируют индивидуальности других брендов, участвующих в проекте. Поэтому определяющими факторами совместного брендинга являются взаимная зависимость брендов-партнеров и ценность создаваемого ими совместного предложения.

Совместный брендинг осуществляется в нескольких направлениях деятельности компаний и имеет разную продолжительность сотрудничества. Как правило, форма и период сотрудничества обуславливаются стратегическими целями каждого из партнеров и продолжительностью жизненного цикла их товаров. Так, отношения между компаниями *McDonald's* и *Disney* определяются общими интересами в стимулировании продаж их брендов: персонажи фильмов кинокомпании *Disney* размещаются на продуктах *McDonald's*. Такое сотрудничество активно осуществляется в период проката фильма и продолжается в течение последующих 3-4 месяцев после выхода каждого нового фильма.

Совместный брендинг реализуется преимущественно в сфере производства и маркетинга.

Развитие совместных маркетинговых программ является наиболее простой формой участия партнеров в создании ценности и позволяет им быстро увеличить осведомленность и сформировать имидж благодаря использованию устоявшейся репутации бренда-партнера. Такое совместное продвижение брендов осуществляется в разных формах, в частности:

- *совместным продвижением брендов с кинокомпанией* (так, приглашение зрителей на просмотр фильма «Особое мнение» сопровождалось рекламным слоганом «В главных ролях Том Круз и Lexus»);

- *совместным продвижением брендов-партнеров* (размещенные в фильме «Агент 007» карта Visa и часы Omega после проката продвигались совместно, взаимно усиливая имидж друг друга);

- *киномерчендайзингом* - использованием образов героев и персонажей фильмов в производстве продукции широкого потребления (например, одежды для детей с изображениями героев мультфильмов, канцелярских принадлежностей с изображением героев боевиков и комедий, видеоигр по мотивам фильмов, звуковых дорожек к фильмам).

Примером развития совместных маркетинговых программ является практика фирмы *Tefal* - ведущего производителя бытовой техники и кухонной

посуды. Так, выводя на рынок новый бренд посуды Integral, компания предложила сотрудничество французской кулинарной академии *Le Cordon Bleu*, символизирующей высшие стандарты в кулинарии. Это партнерство помогло создать осведомленность о новом бренде Tefal Integral, установило прочные ассоциации бренда Integral с высокими стандартами качества. Видеосюжеты, показывавшие, как шеф-повара академии *Le Cordon Bleu* использовали посуду Integral и одобрили ее качество, увеличили доверие потребителей к новому бренду. В результате совместного бренд-менеджмента обе компании смогли усилить взаимодополняющие репутации своих брендов и добились увеличения дохода от продаж совместно брендированной продукции.

Совместный компонентный брендинг – это форма производственного сотрудничества фирм-партнеров, предполагающая последующее продвижение партнерских брендов на рынок. Это направление бренд-менеджмента активно используется автомобильными компаниями, которые применяют комплектующие и аксессуары разных производителей, усиливая совокупную ценность брендов-партнеров - свечи Bosch, кожаную обивку Coach, аудиопродукцию Bose и Kenwood. Для IBM, Compaq или других производителей персональных компьютеров важная часть ценности совместного брендинга с Intel заключается в репутации, которой Intel пользуется на рынке персональных компьютеров. Высокое качество и передовые технологии Intel Pentium переносятся на персональные компьютеры.

Развитие новых совместных брендов является высшей формой совместного брендинга и предполагает создание единой дополнительной ценности партнерами с равным потенциалом. Примером такого сотрудничества является создание круглосуточных мини-супермаркетов на автозаправочных станциях Tesco Express, принадлежащих фирмам Esso - дочерней компании корпорации Exxon Mobil и Tesco - крупнейшей британской сети продовольственных магазинов. Оба бренда - Esso и Tesco - являются важными элементами предложения. Бренд Esso вносит в это сотрудничество опыт умелого управления автозаправочными станциями, а Tesco - дистрибьюторскую инфраструктуру и опыт управления супермаркетами, знание покупательских привычек и опыт продаж.

3 Развитие программ лояльности

Эффективность долгосрочных контактов с потребителями подтверждается многими исследованиями, что стимулирует фирмы на установление долгосрочных контактов с целевыми аудиториями **методами прямого маркетинга**. Его можно рассматривать как особое направление в развитии бренд-коммуникаций, использующее всевозможные формы и способы установления взаимоотношений с целевыми потребителями в долгосрочной перспективе.

Эффективности и совершенствованию методов прямого маркетинга способствует глобальная компьютеризация общества. Благодаря развитию компьютерных технологий стало возможным устанавливать отношения с большим числом потенциальных клиентов. Современные банки данных

содержат детализированные сведения о потребителях, которые отражают их персональные особенности, уровень платежеспособности, способы совершения покупок, методы получения информации о товаре и др. Анализ такой обширной информации позволяет компаниям выявить потребительские предпочтения, оптимизировать креативные элементы торгового предложения и обоснованно вступить в целенаправленные коммуникации с потребителями и деловыми партнерами. Главное преимущество использования технологии прямого маркетинга - возможность совместить массовый выпуск продукции с индивидуальным подходом к каждому отдельному клиенту.

Как показывает практика ведущих компаний, в основе программ формирования лояльности лежит качественная составляющая коммуникативного процесса с потребительскими аудиториями. В условиях современной конкуренции качество обслуживания становится неотъемлемой составляющей бренд-менеджмента. Качество сервиса определяет все контакты владельца бренда, производителя, продавца и покупателя. Уровень обслуживания является эффективным средством стимулирования продаж, развивающим лояльность. Самая незначительная услуга, предоставляемая дополнительно, может значительно улучшить отношение к фирме и стать весомым аргументом в формировании лояльности. Напротив, если обслуживание осуществляется на низком уровне, то потребители склонны отдавать предпочтение брендам конкурентов. По статистике, переориентация потребителей на продукцию другой фирмы в 15% случаев происходит из-за неудовлетворенности качеством, 15% потребителей предпочитают товары конкурентов из-за низких цен и 70% - потому, что прежняя компания не обеспечивает должного уровня обслуживания. Таким образом, общее отношение сотрудников компаний и качество обслуживания потребителей стали доминирующими факторами в формировании потребительских предпочтений, намного опередив качественные и ценовые критерии. Подобные данные заставляют компании пересматривать традиционные подходы к организации работы с потребителями, совершенствовать индивидуальные программы развития лояльности.

Укрепление взаимоотношений брендов с потребителями носит стратегический характер, поэтому регламентируется на корпоративном уровне. С этой целью создаются *программы по формированию лояльности (loyalty programmes)*, активно внедряемые фирмами в настоящее время.

Программы лояльности (loyalty programmes) – это комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на удержание существующих клиентов и создание более стабильных торговых взаимоотношений между компанией и ее клиентами.

Мероприятия прямого маркетинга, направленные на развитие лояльности, разрабатываются индивидуально для каждого сегмента с учетом степени приверженности данной аудитории к бренду. С этой точки зрения аудитории коммуникативного воздействия могут классифицироваться следующим образом:

- новые потребители товарной категории, которые покупают продукт с

целью ознакомления с товарной категорией;

- лояльные потребители, выражающие высокую степень приверженности к бренду;

- непостоянные потребители, которые покупают и товары других конкурентных брендов;

- потребители, лояльные к брендам конкурирующих фирм.

В настоящее время существуют различные виды программ лояльности (см. Таблицу 17) .

Таблица 17 – Виды программ лояльности

Классификационный признак	Виды программ лояльности
В зависимости от количества участников программы лояльности	<ul style="list-style-type: none">- Коалиционные - объединяют несколько компаний, которые не конкурируют между собой, но нацелены на одну целевую аудиторию;- индивидуальные - разработаны одной компанией для своих потребителей.
В зависимости от барьеров для вступления в программу или от условий для участников программ	<ul style="list-style-type: none">- Открытые - программы, в которых может участвовать практически каждый желающий. Участие в открытой программе не требует выполнения каких-либо условий;- закрытые - программы, в которых может участвовать не каждый желающий. Для того чтобы стать ее участником, необходимо пройти определенную процедуру, такую как уплата вступительного взноса или ежегодное внесение членских взносов, заполнение специальной анкеты и др.
В зависимости от степени привязанности поощрения к факту совершения покупки	<ul style="list-style-type: none">- Прямые - призваны увеличить число продаж, наряду с созданием впечатления у клиента, что именно в этой компании и именно для него всегда доступны качественные и в то же время имеющие приемлемую цену товары (услуги);- косвенные - реализуются зачастую на протяжении довольно длительного срока и требуют очень тщательной проработки. К примеру, персональное обслуживание, когда менеджер хорошо знаком с ожиданиями и предпочтениями клиента.
В зависимости от выгоды, которую получает потребитель	<ul style="list-style-type: none">- Ценовые - программы, направленные на совершение покупателем повторных покупок, а, следовательно, на повышение объема продаж за счет выгодного предложения (дисконтные, дисконтные накопительные и бонусные программы);- неценовые - программы, целью которых является установление прочных отношений с потребителем в долгосрочном периоде за счет ему преимущественно уникальных эмоциональных и социальных выгод от взаимодействия с брендом (стимулирование потребителей в активной форме (конкурсы/игры) и клубы постоянных потребителей).

Стимулирование продаж. Наравне с высокими стандартами обслуживания, чтобы сформировать лояльность к бренду, компании активно используют механизмы мотивации и поощрения потребителей, составляющие основу программ по работе с потребителями и перспективными клиентами.

Политика стимулирования продаж как направление в системе маркетинговых коммуникаций основана на увеличении ценности бренда и напрямую усиливает покупательскую активность, а также работу посреднических организаций и торгового персонала. Мероприятия по стимулированию продаж направлены на увеличение ценности бренда в результате изменения соотношения «цена - качество», поэтому чаще всего они носят краткосрочный характер и призваны поддержать или увеличить текущие продажи.

Важно отметить, что необоснованное применение стимулирующих механизмов может навредить имиджу бренда, особенно, если речь идет о снижении стоимости престижных брендов за счет скидок. Из-за переключения внимания с индивидуальности бренда на цену уменьшается доверие потребителей, для которых своеобразная «недоступность» является преимуществом и обеспечивает лояльность. Вместе с тем при грамотном стратегическом подходе стимулирование продаж способно заложить прочную основу для формирования лояльности потребителей.

Стимулирование продаж осуществляется на трех уровнях: *на уровне торговой организации, торгового персонала и потребителей.*

5.2 Контрольные вопросы

1 Дайте определение понятий «маркетинговые коммуникации», «интегрированные маркетинговые коммуникации» и «интегрированные бренд-коммуникации».

2 Чем объясняется развитие концептуальной сущности коммуникаций бренда?

3 Какими средствами и методами реализуются современные бренд-коммуникационные кампании?

4 В чем особенность ATL, BTL и STL-коммуникаций бренда? Чем определяется приоритетность выбора конкретных механизмов?

5 Охарактеризуйте принципы интегрированных бренд-коммуникаций и обоснуйте их, используя примеры из практики компаний.

6 Что такое имидж бренда? Как формируется имидж бренда и какие средства и методы имеют приоритетное значение в его создании?

7 Какую роль играет лояльность потребителей в развитии бренда?

8 С помощью каких инструментов формируется лояльность потребителей?

9 В соответствии с какими принципами разрабатываются и реализуются программы формирования лояльности?

10 Какие виды программ лояльности существуют? Дайте им характеристику и приведите примеры.

5.3 Тесты

1. Составляющей, которая не входит в комплекс маркетинговой коммуникаций

является

- A) спонсоринг;
- B) реклама;
- C) выставки;
- D) логистика;
- E) связи с общественностью.

2. Форма продвижения и размещения товара, которая осуществляется за счет эффективной интеграции функций рекламы с продуктом или услугой в медиапрограмме, называется

- A) спонсоринг;
- B) продукт – плейсмент;
- C) PR – связи с общественностью;
- D) выставка;
- E) ярмарка.

3. Установление доброжелательных отношений с общественностью и управление этими отношениями, называется

- A) спонсоринг;
- B) продукт – плейсмент;
- C) паблик рилейшнз;
- D) выставка;
- E) ярмарка.

4. Убеждающее средство информации о товаре или фирме, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара и достоинств деятельности фирмы, готовящая активного и потенциального покупателя к покупке, называется

- A) рекламой;
- B) связями с общественностью;
- C) спонсорингом;
- D) личной продажей;
- E) продукт – плейсментом.

5. Вид рекламной деятельности по поддержке, контролю и повышению результативности розничной торговли называется

- A) спонсорингом;
- B) продукт – плейсментом;
- C) паблик – рилейшнз;
- D) мерчендайзингом;
- E) PR.

6. Субъектом стимулирующих воздействий при разработке программы стимулирования сбыта являются

- A) покупатели, деловые партнеры, торговый персонал;
- B) товары, идеи, услуги;
- C) конкуренты, поставщики;
- D) товары, агентства;
- E) идеи, услуги, торговый персонал.

7. Кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги - это

- А) реклама;
- В) пропаганда;
- С) личная продажа;
- Д) стимулирование сбыта;
- Е) паблик рилейшнз.

8. Реклама, персональная продажа, стимулирование продаж и общественные связи образуют

- А) коммуникацию;
- В) комплекс коммуникаций;
- С) рекламу;
- Д) кодирование;
- Е) декодирование.

9. Реклама, осуществляемая методом прямой почтовой рассылки и раздачи соответствующих материалов целевой аудитории, называется

- А) пресс-релиз;
- В) директ-мейл;
- С) имидж;
- Д) пропаганда;
- Е) спонсорство.

10. Неличное и неоплачиваемое представление товара в целях создания благоприятного мнения о самом товаре и его изготовителе является

- А) имидж;
- В) спонсорство;
- С) паблик рилейшнз;
- Д) реклама;
- Е) пресс – релиз.

11. Устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения покупок называется

- А) политика продвижения;
- В) персональная продажа;
- С) реклама;
- Д) обращение;
- Е) напоминающая реклама.

12. Один из видов деятельности, основная цель которого состоит в оказании необходимой помощи известному получателю с учетом интересов финансируемой стороны, есть

- А) спонсорство;
- В) директ – мейл;
- С) имидж;
- Д) пресс – релиз;
- Е) пропаганда.

13. Процесс передачи сообщения, включающий отправителя, получателя, сообщение, канал, кодирование и декодирование, обратную связь и ответную реакцию, называется

- А) обменом;

- В) продвижением;
- С) коммуникацией;
- Д) сегментацией;
- Е) стимулированием.

14. Неличное, косвенно оплачиваемое представление организации или товара называется

- А) паблисити;
- В) рекламой;
- С) стимулирование сбыта;
- Д) личной продажей;
- Е) продукт-плейсментом.

15. Посредник, оказывающий специализированные услуги в целях обеспечения более высокого уровня рекламной деятельности, является

- А) коммуникатор;
- В) коммуникация;
- С) маркетинговая коммуникация;
- Д) общественная связь;
- Е) рекламное агентство.

5.4 Практические упражнения

Задание 1. Ответьте на поставленные в задании вопросы

Маркетолог У. Шерден предложил дополнить правило «80/20», заметив, если 20% потребителей приносят 80% прибыли, половина которой теряется при обслуживании 30% наименее выгодных потребителей, то, возможно, надо изменить правила игры.

Значит ли это, что любая компания может легко повысить прибыль, расставшись с «убыточными потребителями»? Почему?

Задание 2. Выполните задание

Как, на Ваш взгляд, влияют особенности упаковки на степень лояльности марке? Оцените с этой точки зрения упаковку любого, на Ваш выбор, товара.

Задание 3. Выполните задание

Выбор каких средств коммуникации позволит решить основные коммуникативные задачи бренда, если эмоциональные его характеристики:

- выбор сильных и успешных людей;
- современный продукт;
- наслаждение вкусом;
- забота о себе;
- ощущение успеха.

Задание 4. Выполните задание

Попробуйте объяснить данные, полученные компанией «Комкон» (см. Таблицу 18).

Таблица 18 – Данные, полученные компанией «Комкон»

<i>Бизнес-группы</i>	<i>Домашняя аудитория</i>	<i>Молодежь</i>
40% - пресса	40% - телевидение	40% - радио
30% - телевидение	30% - пресса	30% - Интернет
13% - Интернет	13% - радио	13% - наружная реклама
10% - наружная реклама	10% - Интернет	10% - телевидение
7% - радио	7% - наружная реклама	7% - пресса

Почему различные целевые группы делают такой противоречивый выбор медианосителей?

Задание 5. Выполните задание

Известно, что требования к передаваемому сообщению в целом сводятся к шести положениям, помещенным ниже.

Требования к материалу:

- Актуальность: для адресанта, для адресата.
- Своевременность: для субъекта; больше для адресата, чем для адресанта.
- Запоминаемость: метафоризация или фразеологизм.
- Понятность: основной смысл и подтекст.
- Правдоподобность: доверяет ли аудитория выступающему.
- Представительность: желательно использовать не только свои собственные суждения.

Учитывая эти требования, подготовьте информационную статью, продвигающую благопристойный имидж компании накануне запуска новой торговой марки.

Задание 6. Ответьте на поставленные вопросы

Даны два варианта текста на одну и ту же тему:

1. «Комплект компрессионно-дистракционных аппаратов Илизарова предназначен: *а)* для закрытой репозиции и фиксации обломков костей при переломах костей и ложных суставов длинных трубчатых костей; *б)* компрессионного артродеза крупных суставов; *в)* удлинения нижних конечностей; *г)* ликвидации ложных суставов с одновременным удлинением конечностей; *д)* замещения дефектов трубчатых костей и лечения ряда других заболеваний опорно-двигательного аппарата».

2. «Более 200 000 больных, ранее считавшихся безнадежными, вылечены с помощью аппаратов профессора Илизарова. Аппараты Илизарова помогают при заболевании костей и переломах, удлиняют и укорачивают конечности, выращивают недостающие фрагменты, ликвидируют ложные суставы. Аппараты Илизарова куплены больницами многих стран».

Определите:

- 1) потенциальных покупателей (сегмент) каждого вида рекламы;
- 2) где необходимо разместить информацию первого и второго вариантов;
- 3) преимущества и недостатки каждого текста.

Задание 7. Найдите решение задачи

Фирма, поставляющая товары массового спроса, действует в регионе, где находится 20 универмагов и 160 специализированных магазинов. Ее представители (рекламные агенты) посещают каждый универмаг 2 раза в месяц и каждый специализированный магазин 1 раз в месяц. Один визит в универмаг занимает 2 часа, а один визит в специализированный магазин – 1 час 30 минут.

Рассчитайте, сколько представителей (агентов по рекламе) необходимо фирме в этом регионе, если рабочий день - 8 часов, а рабочая неделя - 5 дней.

Задание 8. Приведите примеры

Приведите примеры неудачных рекламных сообщений. Обоснуйте их.

Задание 9. Обсудите

«Главная цель в создании имиджа – реализовать представление о самом себе» (психолог С. Геллерман).

Задание 10. Ответьте на вопросы

Какие конкретные меры можно предпринять для стимулирования образовательной услуги в месте продажи (мерчендайзинг)?

Задание 11. Обсудите

При проведении отдельных пропагандистских мероприятий пресса, например, может сместить акцент с факторов качества, функциональности, надежности товара на второстепенные факторы (скидки, возможность получения приза, лотерии и др.). Как это может повлиять на успех или неуспех фирмы?

Задание 12. Выполните задание

Соберите информацию о любой известной потребительской торговой марке. Проанализируйте несколько свежих рекламных обращений этой марки. Основываясь на полученной информации, составьте для данной марки «колесо бренда». Определите, как и в каких формах в рекламных коммуникациях марки представлены: «суть», «индивидуальность», «ценности» и «преимущества» бренда. Насколько удачно физическо-функциональные и коммуникационные атрибуты марки воплощают «содержательные» элементы бренда?

Задание 13. Выполните задание

Проанализируйте коммуникационный комплекс конкретной торговой марки на предмет его интегрированности и эффективности. Внесите свои предложения по его коррекции.

Задание 14. Выполните задание

Разработайте проект коммуникационной компании по продвижению бренда, разработанного в рамках задания 12.

Задание 15. Выполните задание

Составьте структурно-логическую схему, раскрывающую сущность понятия «интегрированные бренд-коммуникации».

Задание 16. Выполните задание

Выбор каких средств коммуникации позволит решить основные коммуникативные задачи бренда, если эмоциональные его характеристики:

- выбор сильных и успешных людей;
- современный продукт;
- наслаждение вкусом;
- забота о себе;
- ощущение успеха.

Задание 17. Ответьте на поставленные вопросы и найдите решение задачи

К участию в ежегодно проводимом Каннском фестивале рекламы допускаются лишь удовлетворяющие соответствующим требованиям рекламные ролики. К таким требованиям относится, прежде всего, наличие оригинальной идеи в содержании ролика и относительно невысокая стоимость его создания. Гран-при фестиваля, как правило, получает концептуальный ролик, который, по мнению создателей, должен определять собой направление всей рекламной работы в будущем году.

На одном из фестивалей в Канне победил довольно простой ролик. Его содержание в общих чертах следующее. Белый фон, фотокамера. Палец нажимает кнопку на фотокамере – щелчок, вспышка. Опять нажимает – щелчок, вспышка. Еще раз нажимает – нет вспышки. Рука достает из камеры батарейки, выбрасывает камеру, берет другую и вставляет в нее все те же батарейки. Палец нажимает кнопку – щелчок, вспышка. Сколько стоит создание такого ролика? Практически ничего. Но в нем заложена и воплощена гениальная идея. Какая именно?

Задание 18. Выполните задание

На примере каждой нижеперечисленной организации социальной сферы сформулируйте идею рекламы:

- детского сада;
- центра досуга молодежи;
- аквапарка.

Задание 19. Выполните задание

Назовите товар, хорошо известный вам как пользователю, в отношении которого вы можете считать себя экспертом. Определите характеристики, которые кажутся вам наиболее важными, и сопоставьте их с теми, которые подчеркиваются в рекламе товара. Какие советы вы дали бы рекламодателю?

Задание 20. Выполните задание

Ниже приведены образцы рекламных текстов:

- «Никогда не было столько макси в мини»;
- «Чашечка кофе в Вашем кармане»;
- «Наш холод в Вашем доме»;
- «Чем раньше ребенок начнет, тем дальше он пойдет».

Определите, какие товары рекламировались. Выделите варианты удачных и неудачных рекламных текстов.

Задание 21. Выполните задание

Выберите для примера одно из рекламных обращений. Проанализируйте его, ответив на следующие вопросы:

- Каково содержание обращения?
- Какова структура и форма обращения?
- Какую ответную реакцию, по Вашему мнению, ожидает компания на свое обращение: осведомленность, знание, предрасположенность, предпочтение, убежденность или совершение покупки?

Какова эффективность данного рекламного обращения?

5.5 Индивидуальное домашнее задание

Задание 1. Выполните задание

Разработайте проект длительной программы формирования лояльности для конкретного бренда. По результатам подготовьте презентацию.

Задание 2. Выполните задание

Представьте собственный проект продвижения марки с помощью маркетинга событий.

Модуль 3
«КАПИТАЛИЗАЦІЯ І ГЛОБАЛІЗАЦІЯ
БРЕНДА»





Тема 6

КАПИТАЛИЗАЦИЯ, АУДИТ И ОЦЕНКА БРЕНДА

Ценность бренда представляет собой дополнительную стоимость для потребителя, которую он готов заплатить за бренд, вместо того, чтобы покупать товар без имени.

А. Лэйтхассер

6.1 Основные теоретические положения

Цели изучения

- 1 Уяснить сущность марочного капитала.
- 2 Изучить методы оценки марочного капитала.
- 3 Закрепить знания по капитализации бренда.

Вопросы

- 1 Понятие и сущность марочного капитала, факторы его оценки.
- 2 Аудит бренда.
- 3 Модели и методы экономического прогнозирования.
- 4 Оценка бренда.

1 Понятие и сущность марочного капитала, факторы его оценки

В процессе создания марочного предложения участвуют два вида активов - материальные и нематериальные. Бренды относятся к *нематериальным активам фирмы*, куда входят также патенты, лицензии, ноу-хау, авторские права, деловая репутация и другие составляющие (см. Рисунок 230).

В современной экономике новой информационной эпохи деловая репутация и бренды становятся наиболее ценными составляющими рыночной деятельности компаний. Их значимость превышает многие другие активы, такие как средства производства, здания и даже технологии, а стоимость исчисляется в миллиардах долларов. Бренды и их потенциал оцениваются выше, чем все производственные предприятия, административные офисы и дистрибьюторские сети вместе взятые. Следовательно, несмотря на неосязаемую сущность брендов как нематериальных активов, они наравне с другими ресурсами способны приносить коммерческую прибыль.

На фоне растущего числа конкурирующих аналогов, усиливающейся избирательности потребителей и общей социализации коммерческих усилий фирм бренды все активнее участвуют в рыночной капитализации компаний.

Нематериальные активы сложнее поддаются учету и количественной оценке, поскольку представляют собой будущий потенциал и не имеют четко

выраженной стоимости. В балансе такие активы отражаются как деловая репутация, или гудвилл, фирмы.



Рисунок 30 – Нематериальные активы компании

В 1988 г. торговые марки впервые были внесены в баланс в качестве нематериальных активов. Это были бренды Smirnoff, Haagen-Dazs, Green Giant, Burger King, принадлежащие корпорации *Grand Met*.

Последовавшая за этим волна слияний и поглощений на мировом рынке заставила фирмы по-новому оценить ситуацию: с развитием концепции марочного капитала они стали уделять особое внимание процессу управления брендами и изучению их роли в формировании прибыли. Ориентация компаний на долгосрочные перспективы способствовала развитию концепции марочного капитала, или капитала бренда.

Марочный капитал (brand equity) представляет собой набор активов, участвующих в формировании ценности бренда для потребителей (см. Рисунок 31).

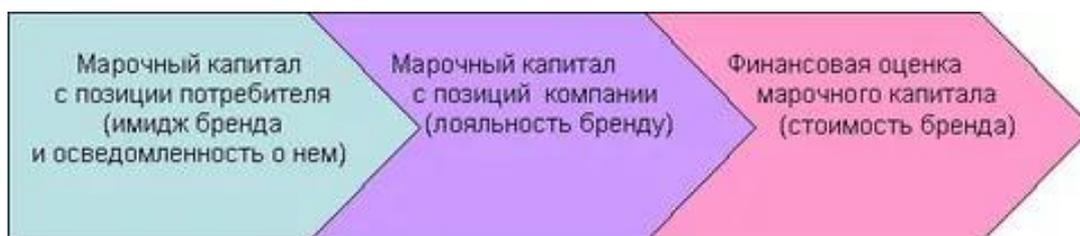


Рисунок 31 – Марочный капитал

За последние годы специалисты разработали много методик, позволяющих оценить марочный капитал на основе показателей *возврата*

инвестиций в бренд (Return on Brand Investment, ROBI). Система оценки нормы возврата инвестиций в бренд может включать множество различных показателей и коэффициентов, набор которых в каждом случае определяется спецификой рыночной среды и стратегическими целями фирмы. К таким показателям чаще всего относят:

- знание бренда (осведомленность, узнаваемость, способность потребителей вспомнить бренд и т.д.);
- понимание позиции бренда (отличительность бренда, суть рекламной идеи, контекст потребления);
- выполнение брендом обещания (степень соответствия выбранной позиции);
- узнаваемость индивидуальности бренда (соотношение бренда и его персоналии, ассоциативность бренда);
- количество новых потребителей, привлекаемых брендом;
- количество потребителей, отказавшихся от бренда (в том числе переключившихся на конкурирующие бренды);
- доля рынка;
- проникновение на рынок;
- интенсивность покупок, обеспечиваемая брендом;
- формирование лояльности покупателей;
- заинтересованность общественности и СМИ;
- уважение потребителей к бренду (удовлетворенность, рекомендации);
- ценовая премия, обеспечиваемая брендом;
- финансовая оценка стоимости бренда;
- доходность коммуникаций бренда (финансовая прибыльность расходов на рекламу);
- средний уровень доходов, получаемый фирмой от потребителя в течение всей его жизни;
- другие факторы, обусловленные влиянием рыночной среды.

Опыт ведущих фирм в управлении брендами показывает, что стоимость является не только важным финансовым показателем, но и инструментом поиска экономически обоснованных решений в системе бренд-менеджмента.

Изучение развития брендов во времени и оценка их стоимости способствуют принятию эффективных корпоративных решений, требующих обоснования, в частности, стратегическое расширение портфеля брендов и разработка программ финансирования развития брендов на отдельных рынках. Оценка стоимости брендов выступает дополнительным инструментом в принятии решений относительно премирования специалистов маркетинговых подразделений, предоставления информации инвесторам, определения цены для операций купли-продажи и других целей.

2 Аудит бренда

За время своего существования бренды претерпевают значительные изменения в восприятии потребителей - от полного незнания до абсолютной

лояльности. На каждом этапе развития они обладают разной ценностью и потенциалом, которые могут быть измерены и спрогнозированы.

Аудит бренда (brand audit) предполагает изучение развития бренда в текущем периоде с целью оценки стратегического потенциала и прогнозирования его будущего состояния.

Привлекательность бренда для потребителей и его коммерческий успех на рынке формируют объективную оценку потенциала бренда в настоящем и будущем. Изучение привлекательности бренда дополняется анализом количественных показателей стоимости бренда и степени его участия в формировании марочного предложения (см. Рисунок 32).



Рисунок 32 – Аудит бренда

К показателям качественной оценки бренда относятся:

- *отличительность* характеризует степень дифференциации бренда от конкурирующих на рынке аналогов и предопределяет понимание его позиции;
- *понимание позиции бренда*, или осознание его сути, обеспечивается налаживанием эффективных коммуникаций с целевой аудиторией. Этот критерий показывает, насколько прочно рекламная идея закрепилась в сознании потребителей (например, Volvo - безопасность, Disney - семейный отдых);
- *узнаваемость имиджа бренда* характеризует, насколько правильно потребители воспринимают индивидуальность бренда и в какой степени реализуют его выгоды и преимущества. Опрос выборочных респондентов позволяет выявить, соответствует ли заявленная владельцем бренда ценность тому, как ее воспринимают потребители; ассоциируется ли бренд с такими определениями, как, например, теплый, ласковый, надежный, дружелюбный и т.д. Существенное расхождение интерпретаций свидетельствует о неустойчивом имидже и требует корректировки;

- *выполнение обещания* показывает, насколько заявленная брендом позиция, его выгоды и преимущества соответствуют ожиданиям потребителей. Точное соответствие предпочтениям потребителей обеспечивает их доверие, а, следовательно, и лояльность к бренду, что в конечном итоге приносит компании прибыль.

К **показателям количественной оценки бренда** относятся:

- *привлечение покупателей* предполагает фактическое увеличение числа покупателей вследствие эффективного бренд-менеджмента. К числу привлеченных могут относиться как впервые привлеченные к товарной категории потребители, так и перешедшие от брендов-конкурентов. По сути, такой показатель характеризует динамику продаж, формируемую действиями бренд-менеджера. Работа с потребителями в этом направлении позволяет выявить наиболее эффективные механизмы продвижения бренда в целевом сегменте рынка;

- *усиление лояльности* потребителей к бренду, как фактор управления, предполагает выявление его способности поддерживать стабильный уровень продаж в результате безусловного потребительского предпочтения в пользу бренда. Согласно правилу В. Паретто, 20% постоянных потребителей способны обеспечить 80% прибыли компании;

- *расширение рынка* обеспечивается в результате роста потребительских предпочтений бренда в новых рыночных сегментах. Этот показатель характеризует эффективность бренд-менеджментовых мероприятий, в частности стратегий расширения и углубления брендов с точки зрения увеличения числа потребителей. Расчет количественных показателей расширения рынка позволяет измерить доход, приносимый потребителем в течение всей жизни, и лежит в основе маркетинга партнерских отношений (Customer Relationship Marketing, CRM);

- *финансовая оценка бренда* предполагает выявление или расчет ценовой премии, которая устанавливается на марочные продукты по сравнению с брендами конкурентов той же товарной группы. Кроме того, определяется допустимая премия по отношению к частным брендам или немарочным модификациям бренда с учетом предложений нескольких конкурентов. Расчет ценовой премии осуществляется на основе потребительских предпочтений. На основе таких расчетов прогнозируются темпы роста категории, усиление потребительской лояльности и другие показатели, влияющие на формирование прибыли компании в будущем периоде.

Изучение развития бренда контролируется и координируется на основе постоянного маркетингового мониторинга – **бренд-трекинга**, который предполагает сбор и обработку данных за определенные интервалы. Бренд-трекинг дает возможность непрерывно получать информацию о бренде, своевременно обнаруживать негативные тенденции в развитии бренда и соответствующим образом корректировать оперативные мероприятия бренд-менеджмента, а также предвидеть и прогнозировать развитие конкуренции на рынке.

В практике компаний все составляющие мониторинга бренда

мероприятия аккумулируются в трех направлениях, которые определяют **модель потребительского поведения**: присутствие бренда в розничной торговле, эффекты коммуникаций и эффекты марки (см. Рисунок 33).

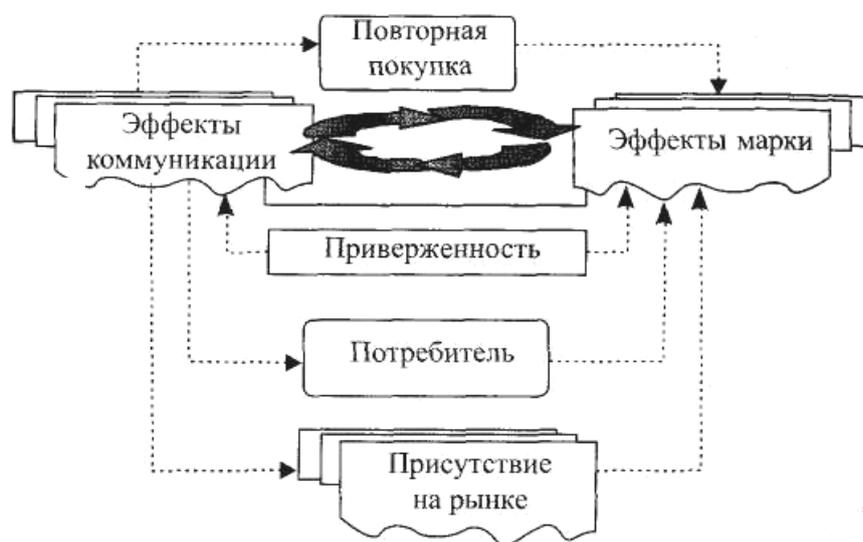


Рисунок 33 – Модель потребительского поведения

Присутствие на рынке определяется физическим наличием брендированного товара в розничной торговле, его представленностью в торговом зале, особенностями организации его пространства в точке продажи, характерной выкладкой и другими составляющими системы мерчендайзинга.

Эффекты марки выявляют уровень знания и потребления товара, а также восприятие качества бренда и его имидж. Осведомленность о марке показывает степень известности бренда, которая измеряется числом респондентов, способных назвать бренд, а также способностью потребителей вспомнить бренд с подсказкой, например, при упоминании товарной категории. Такой метод часто используется для расчета эффективности рекламных коммуникаций.

Эффекты коммуникаций определяют качество знания о бренде, формируемое коммуникативными мероприятиями фирмы. Изучая эффекты коммуникаций, можно выявить активность производителя в создании имиджа бренда, включая степень влияния коммуникаций на развитие капитала бренда.

Комплексное воздействие данных факторов на потребителей обеспечивает повторное предпочтение бренда и потребительскую лояльность.

Анализ данных, полученных в результате бренд-трекинга, лежит в основе маркетингового планирования фирмы и позволяет прогнозировать динамику развития брендов корпоративного портфеля с учетом сезонных колебаний спроса, влияния моды и других факторов, характеризующих рыночную конъюнктуру. В совокупности набор количественных и качественных характеристик дает возможность оценить целесообразность инвестирования в марочный капитал и его способность приносить прибыль.

Современные методы оценки стоимости марочных активов можно подразделить на две группы: *методы экономического прогнозирования* и *методы бухгалтерской оценки*. Большинство этих методов предполагают использование сложных алгоритмов и структурированных оценок брендов

3 Модели и методы экономического прогнозирования

Экономическое прогнозирование основано на выявлении способности бренда приносить прибыль и определяет возможные направления в развитии марочного капитала, которые фирма может контролировать маркетинговыми инструментами. Каждая из составляющих марочного капитала анализируется отдельно с точки зрения ее вклада в формирование общей величины капитала.

Изучение развития бренда осуществляется по основным направлениям, включающим объемы продаж, изменение рыночной доли, динамику потребления (частоту и объем покупок), а также факторы социально-психологической привязанности потребителей к бренду. Специальные программы компьютерного моделирования позволяют проводить интегрированный многофакторный анализ развития брендов на разных этапах жизненного цикла, определять степень корреляции факторов маркетинговой макро- и микросреды.

Показательно, что *отношения между отдельными составляющими капитала бренда выражаются скорее как арифметическая операция умножения, а не сложения*. Это связано с тем, что слабость или неразвитость отдельных составляющих бренда может свести на нет его преимущества и способность к формированию дополнительной прибыли.

Агрегирование всех показателей, участвующих в капитализации, дает своеобразный **индекс развития бренда** (Brand Development Index, BDI), используемый многими компаниями в стратегическом управлении.

Модель Д. Аакера. Эта модель учитывает многофакторность марочного капитала и представляет собой наиболее качественный мультикритериальный метод оценки текущей стоимости бренда. Получаемая в результате такого анализа информация используется для принятия решений купли-продажи.

Д. Аакер выделяет пять групп факторов, участвующих в формировании капитала бренда (см. Рисунок 34):

- *осведомленность о бренде* формируется спонтанной и наведенной известностью (припоминание с подсказкой);
- *воспринимаемое качество* строится на субъективно оцениваемых потребителями выгодах и преимуществах. Уровень воспринимаемого качества соотносится с финансовыми показателями возврата инвестиций и доходности акций;
- *ассоциации бренда* формируются индивидуальностью бренда, имиджем потребителя, контекстом потребления;
- *лояльность к бренду* оценивается как число потребителей и степень лояльности в различных сегментах;
- *элементы бренда* включают все прочие зарегистрированные и запатентованные активы бренда, в том числе патенты, товарные знаки,

упаковку.

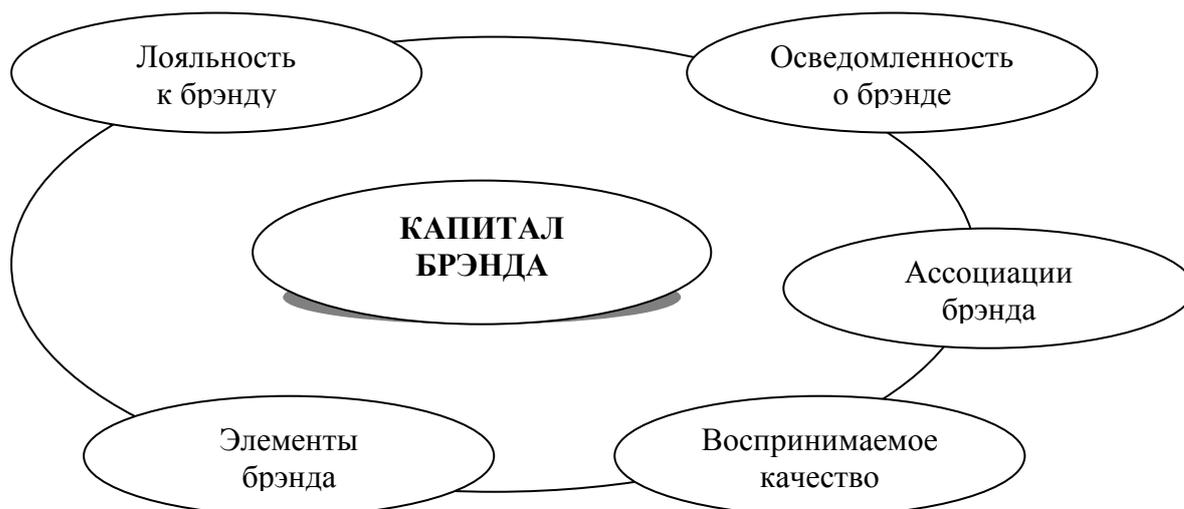


Рисунок 34 – Факторы формирования капитала бренда

Модель BrandDynamics, разработанная специалистами компании *Millward Brown Group*, позволяет отслеживать показатели развития бренда в течение жизненного цикла и прогнозировать изменение рыночной доли. В результате опросов потребителей строится стратегическая пирамида бренда, на каждой ступени которой усиливаются взаимоотношения потребителей с брендом, увеличивая его рыночное присутствие (см. Рисунок 35).



Рисунок 35 – Стратегическая пирамида развития бренда

Отображение развития бренда на матрице, по осям которой откладываются рыночная доля и потенциал роста бренда, позволяет прогнозировать стратегическое развитие и корректировать нежелательные отклонения маркетинговыми инструментами (см. Рисунок 36).

Новый бренд находится в левом нижнем углу и, соответственно, обладает

минимальным потреблением и низкими темпами роста. Потребители практически ничего не знают о бренде, его преимуществах, ценностях. Такой бренд характеризуется как «чистый лист». Более амбициозные бренды - *малые тигры* - стремительнее наращивают потенциал.

К категории *культовых* относят бренды, способные быстро завоевывать новых потребителей. Бренды, обладающие средней рыночной долей, но стремительно наращивающие потенциал, называются *стремительными*. Категорию *олимпийцев* составляют бренды, сумевшие значительно превзойти конкурентов по всем показателям. *Классическими* становятся бренды, которые при сохранении высокой доли рынка обладают меньшим потенциалом.

Поблекшие звезды - это бренды, утратившие потенциал, но сохраняющие стабильную долю рынка благодаря лояльности потребителей. Наиболее сложной является позиция *защитников*.

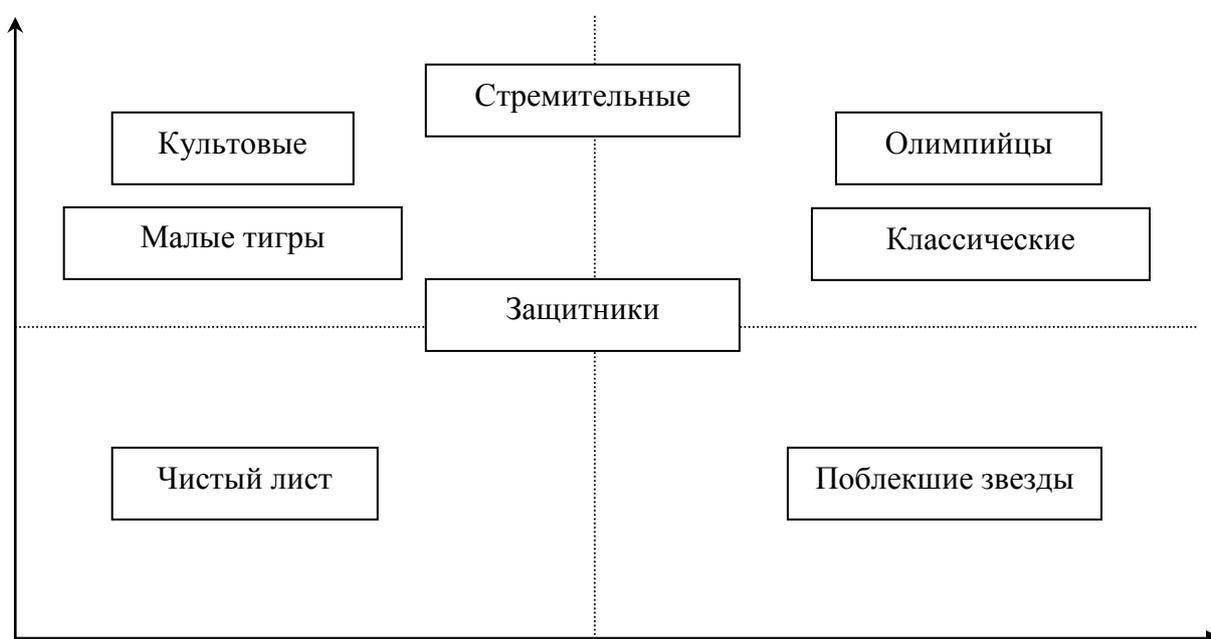


Рисунок 36 – Матрица BrandDynamics

Те бренды, которые не обладают высоким потенциалом, вынуждены постоянно защищаться как от опытных и сильных брендов, так и от молодых, энергичных и амбициозных.

Метод BrandAssetsValuator, разработанный компании *Young&Rubicam*, основан на мультикритериальной оценке стратегического развития бренда. В результате многолетних исследований специалисты компании выявили более 30 факторов, формирующих стоимость брендов, и систематизировали их в четыре базовые категории:

- *отличие (differentiation)*, или дифференциация бренда, принципиально выделяет его среди конкурентных аналогов и лежит в основе выбора потребителей. Дифференциация бренда - способность проявлять индивидуальность и сохранять свои позиции в сознании потребителей;
- *уместность* бренда (*relevance*) - его соответствие жизненным

ценностям потребителя, своеобразная значимость бренда для потребителей;

- *уважение (esteem)*, или предпочтение, бренда другим конкурирующим аналогам;

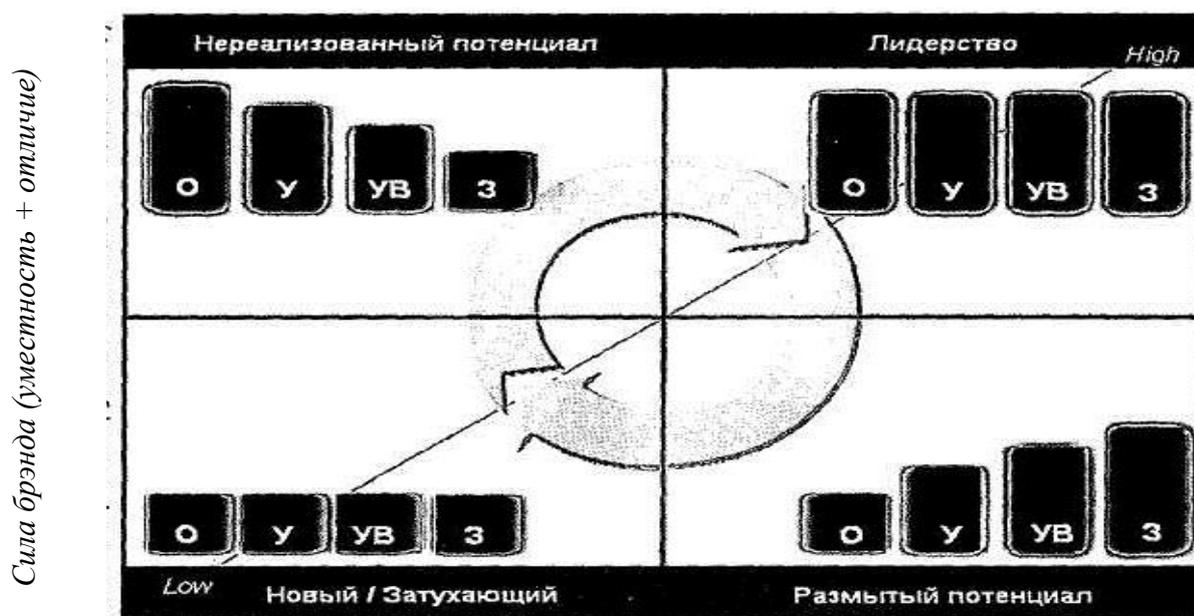
- *знание (knowledge)* как результат маркетинговых и рекламных действий рекламодателя, формирующее знание о бренде.

С целью выявления потребительских предпочтений относительно развития этих направлений строится матрица, по осям которой откладываются агрегированные показатели:

- *сила бренда (brand strength)*, формируемая отличием и уместностью, которые характеризуют жизнеспособность и потенциал роста бренда;

- *положение бренда (brand stature)*, формируемое известностью и уважением.

В зависимости от соответствующих значений показателей отличия, уместности, уважения и знания стратегический потенциал бренда может характеризоваться как *нереализованный, потенциал лидера, размытый и разрушающийся* (см. Рисунок 37).



Положение брэнда (знание + уважение)

Рисунок 37 – BrandAssetsValuator

Выводимый на рынок новый бренд не имеет никаких значений ни по одному из параметров. Однако после создания отличия бренд перемещается в категорию нереализованных. На этой стадии он может находиться достаточно длительное время. Если бренду удастся найти нишу, он может развиваться в сильный нишевый бренд. Если сильный бренд улучшает свое положение, то становится лидером в товарной категории, но со временем он может растерять силу и перейти в категорию размытого потенциала и разрушающихся. Отсутствие адекватной маркетинговой поддержки заставляет бренд покинуть

рынок.

Поля матрицы BrandAssetsValuator могут также содержать *дополнительные характеристики развития брендов*. К ним относятся демонстративный, запутанный, массовый, специализированный, забытый и функциональный бренды.

Демонстративный бренд имеет хорошую репутацию, его суть понимается всеми потребителями. Однако из-за высокой цены демонстративный бренд доступен немногим. Например, предметы роскоши, посуда Zepher.

Запутанный бренд не вызывает уважения у большинства, но имеет хорошие показатели отличия, уместности и понимания. К этой категории относятся бренды, не выполняющие обещания, бренды-сенсации.

Массовый бренд обладает высокой актуальностью и известностью и одновременно низким уровнем отличия и уважения. Сюда будут относиться дешевые товары, розничные магазины, рестораны быстрого обслуживания.

Специализированный бренд имеет уникальное значение, хорошо известен и используется большинством потребителей. Сюда можно отнести диетические продукты, некоторые марки автомобилей, алкогольную продукцию.

Забытый бренд имеет хорошую известность, но не обладает отличием и уместностью. Например, старые советские бренды.

Функциональный бренд недостаточно известен и уважаем, имеет низкое понимание клиентами, но все еще необходим благодаря своим функциональным возможностям. Как правило, к этой категории относятся традиционные товары: чистящие средства, подсолнечное масло

Конверсионная модель (conversion model) компании *Taylor Nelson Sofres (TNS)* основана на выявлении потребительских предпочтений по четырем параметрам:

- *соответствие бренда потребностям*, или степень удовлетворенности брендом (Needs Fit);
- *вовлеченность потребителя* в принятие решения о покупке, или насколько существен выбор марки (Involvement);
- *отношение к альтернативам*, или насколько привлекательны для потребителя конкурирующие бренды (Disposition to Alternatives);
- *противоречивость выбора*, или насколько потребители «разрываются» между привлекательностью аналогичных брендов в категории (Ambivalence).

Метод BrandZ, разработанный специалистами группы компаний *WPP Group*, также служит для измерения силы и потенциала развития бренда. Он основан на глубинных интервью с респондентами, изучение ответов которых позволяет диагностировать основные причины лояльности к бренду, а также отказа от его приобретения. Полученные данные используются для корректировки стратегий брендов в портфеле компании, в том числе коммуникационных.

Метод BrandCapital, также основанный на глубинных интервью, позволяет оценить отношение потребителей к бренду и его способность усиливать взаимоотношения между потребительскими аудиториями,

своеобразное «притяжение» бренда (brand magnetism). В частности, выявляется отношение потребителей к бренду как лидеру категории, рост его популярности и степень уникальности в категории. Такой анализ служит основой для принятия стратегических маркетинговых решений.

Метод ImagePower, предложенный компанией *Landor Associates*, позволяет выявить параметры, определяющие силу бренда, в частности такие, как функциональность бренда, культура бренда, позиционирование бренда, атрибуты бренда.

4 Оценка бренда

Оценка бренда явление довольно неоднозначное – она может проводиться по разным параметрам, и в целом объективной ее назвать нельзя. Наиболее ясную картину дает разве что совокупная оценка бренда, когда берется один бренд, и отдельно исследуется по каждому из параметров. По каждому параметру ставится оценка от 1 до 10, и таким образом выделяются сильные и слабые стороны бренда, а если оценивается не один бренд, а их группа, то такой подход позволит определить лидера рейтинга. Вот некоторые из параметров, по которым может производиться оценка бренда:

- стоимость бренда;
- сила бренда;
- соответствие бренда;
- известность бренда;
- подъемная сила бренда;
- приверженность бренду.

Сила бренда есть способность бренда сопротивляться влиянию внешних и внутренних факторов. В расчет берется то, насколько доминирующее положение занимает бренд на рынке, а также то, насколько это положение можно улучшить. Данный способ оценки особенно обоснован в случаях, когда компания намерена повысить цены на свою продукцию, и исследует рынок на предмет его реакции на подобный шаг. Если бренд очень сильный, то повышение цен не принесет убытков, если наоборот, то повышать стоимость продукции нельзя.

Сила бренда – это мера способности бренда доминировать в данной категории продуктов.

Сила бренда напрямую связана с лояльностью потребителей. Проверить лояльность лучше всего так: узнать, что будет делать потребитель, если его любимой товарной марки не окажется в магазине. Переключится ли он на другую марку или пойдет искать свой любимый бренд в другой магазин.

Иногда требуется определить силу бренда в данной категории продуктов. Это понятие выступает как мера способности бренда доминировать в данной категории продуктов. Получение таких оценок (как правило, либо просто качественной оценки да/нет, либо в виде шкалы) требуется при принятии важных решений, например, при заметном повышении цены на товар.

Соответствие бренда. В данном случае оценивается, насколько имидж бренда соответствует потребностям и ожиданиям покупателя. Оценка бренда по

этому параметру проводится постоянно в качестве планового маркетингового мероприятия.

Потребители отдают предпочтение бренду, когда сообщения бренда объективны, а его ценности четко позиционированы. Это формирует доверительные отношения, в результате чего потребители получают удовлетворение от использования товара данной марки (бренда). Главная задача бренда - определить, выразить эти особенности и проинформировать потребителей, каким преимуществом он обладает. Производители также предпочитают получать объективную информацию о ценностях бренда, так как только на такой основе формируется доброжелательное отношение к марке, которое, в свою очередь, способствует реализации товаров по более высоким ценам, дает возможность расширить позиции бренда и стимулировать эффективность маркетинговой технологии.

Способность бренда выполнять свое предназначение является основной характеристикой его качества.

Каждая группа продукции имеет свои специфические критерии качества. Качество товара - важный фактор, формирующий потребительские отношения к бренду. Следует отметить, что качественные характеристики, предлагаемые производителем, и качественные характеристики, ожидаемые потребителем, могут не только не совпадать, но даже значительно отличаться друг от друга.

Потребитель воспринимает качество продукции не как уровень прогрессивной технологии изготовления продукции, а как продукцию, отражающую качественные потребительские свойства товара.

Известность бренда. В ходе исследований определяется, какой процент целевой аудитории вспоминает бренд. Оценка проводится по двум типам: узнавание может осуществляться без подсказок, когда потребители выбирают из списка брендов необходимый, либо с подсказками.

Известность бренда является одним из наиболее важных признаков сильных брендов. Исследования показывают, что известность той или иной марки тесно связана с покупательной способностью, особенностями рынка и другими важными составляющими бренда и системы всего бизнеса в целом.

Исследования показывают, что главный толчок, который дает реклама бренда, заключается в построении его известности. Помимо рекламы могло бы создать дополнительную известность сильного бренда следующее:

- любые формы постоянной демонстрации бренда;
- последовательно презентуемая индивидуальность сильного бренда.

Список элементов, которые могут помочь представить бренд:

- всестороннее распространение;
- публикация относящихся к бренду статей;
- публикация ярких моментов, связанных с брендом;
- размещение продукта в кинофильмах, играх и т.д.;
- директ-маркетинг;
- сильная веб-презентация (презентация в Интернете)
- направленность на клиента;

- словесная и голосовая рекламная кампания;
- регулярные программы;
- продажа с учетом отличительных черт бренда;
- получение прав на бренд;
- онлайн и другие технологии «вирусного» маркетинга;
- мощная презентация в профильных шоу и профильных изданиях;
- стремление к лидерству в сфере производства – подробные авторитетные доклады, речи, дискуссии за круглым столом, собрания потребителей, практические оценочные испытания;
- брендинг униформы наемных работников, боковых сторон транспортных средств, лицевых сторон зданий и т.д.;
- эмблема бренда во всех электронных письмах;
- программы, презентующие испытания продукта;
- обсуждения бренда.

Подъемная сила бренда. Сложный показатель, исчисляемый на основе факторов, демонстрирующих, насколько выгоднее продвигать продукт с данным брендом или с совершенно новым.

Подъемная сила бренда – это способность бренда распространяться за счет увеличения количества пользователей, распространения на новые группы продуктов, новые рынки и в новом качестве. Эти объемные характеристики зависят и от степени осведомленности потребителей о бренде, и от его индивидуальности, и от воспринимаемого качества, и от лидерства на рынке или стоимости.

Приверженность бренду. Изучается на основе альтернативы, когда у товара есть множество аналогов на рынке. Как правило, приверженность бренду лучше всего демонстрируется ценовой чувствительностью аудитории - приверженность или устойчивое пристрастие к бренду, потребитель ни за что не соглашается на замену товара и при отсутствии его занимается активным поиском данного товара в других местах. Например, в случае товаров особого спроса.

Иногда на этом основании различают «степень потребительского предпочтения» по шкале от нуля до максимума (см. Рисунок 38). Шкала лояльности может иметь разный шаг, а не только такой, как приведенный в примере.

В характеристике степени лояльности важно только одно: если потребитель чаще выбирает Ваш бренд при покупках товаров данной категории, то это более лояльный потребитель. Так если в восьми случаях из десяти приобретается чай «Lipton», то такой покупатель более лоялен, чем тот, который делает такой выбор лишь в трех случаях из тех же десяти.

Динамика лояльности. Этот показатель наиболее важен, поскольку показывает процесс. Для его построения надо отслеживать характер покупок во времени и строить динамический график. На этом основании можно прогнозировать вероятность выбора бренда при следующих покупках.

Д. Аакер предлагает несколько способов измерения лояльности, среди которых выделяются следующие:

- наблюдение за моделями покупательского поведения;

- учет затрат на переключение;
- удовлетворение;
- хорошее отношение к бренду;
- приверженность.

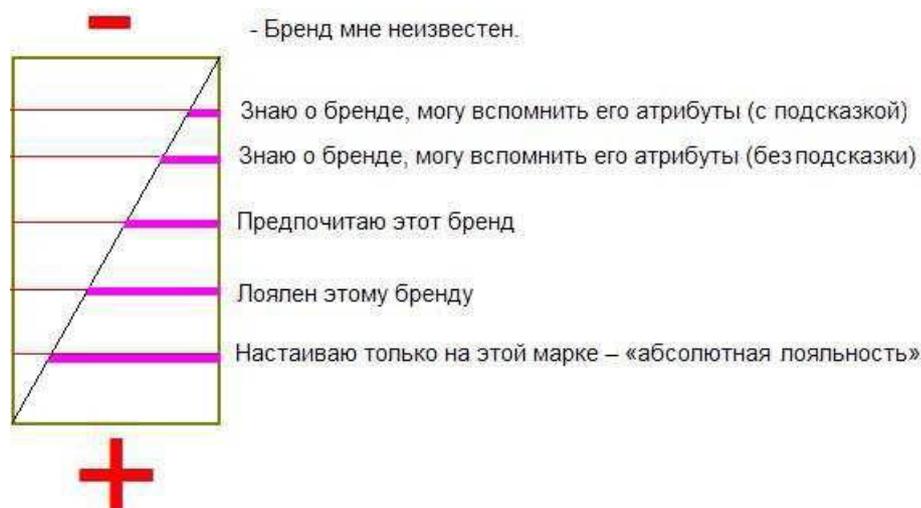


Рисунок 38 – Шкала лояльности

Наблюдение за моделями покупательского поведения является прямым способом измерения лояльности. К параметрам измерения здесь можно отнести:

- показатели повторной покупки;
- процент покупок (из 5 покупок сколько приходится на каждый бренд);
- количество купленных брендов (какой процент покупателей кофе купили только один бренд, два бренда).

Затраты на переключение. Потребители предпочитают покупать бренд и не желают менять его на еще более худший, опасаясь так называемого «риска изменений».

Измерение степени удовлетворенности/неудовлетворенности является ключевым фактором измерения лояльности.

Хорошее отношение к бренду может быть описано и оценено различными способами:

- хорошее отношение;
- уважение;
- дружба;
- доверие.

Другое проявление хорошего отношения к бренду - дополнительная (премиальная) цена, которая превышает цену конкурентов, но которую готовы заплатить потребители за любимый бренд.

Приверженность. Самые «сильные» бренды с наибольшим марочным капиталом имеют большое количество приверженных потребителей. Приверженность довольно легко распознать, так как она сама проявляется различными способами. Одним из ключевых показателей при этом служит количество взаимодействий приверженных потребителей с другими

потребителями, связанными с брендом. Обычно приверженные потребители любят говорить о бренде и рекомендовать его знакомым.

На сегодняшний день методика измерения степени лояльности, изложенная Д.Аакером, используется достаточно широко. Для этого применяются количественные исследования, в основном опросы (почтовые, телефонные, опросы on-line, интервью, карточки гостя и т.д.); очень часто такие исследования направлены на измерение той или иной составляющей лояльности, например поведенческого аспекта или измерения отношения. На основании полученных данных строятся индексы лояльности, для расчета которых определяются арифметические значения для средних баллов по каждому аспекту лояльности.

Как показывает статистика, связь между лояльностью смешанного типа (истинная лояльность или «приверженность + лояльность») и уровнем повторных покупок оказывается на уровне 60—80%, что еще раз подтверждает постулат о том, что чем более лоялен потребитель к данной марке, тем чаще он стремится произвести повторную ее покупку.

Рекомендуются следующие пути измерения лояльности:

1. Определить, какой тип лояльности выбирается компанией в качестве «рабочего», или базового, варианта. Вероятно, это будет истинная лояльность (приверженность + лояльность), так как она наиболее реальна.

2. Произвести сегментацию потребителей, основываясь на типе лояльности и принимая во внимание те аспекты, которые являются определяющими для данного типа лояльности.

3. Разработать методику подсчета уровня лояльности исходя из полученных результатов.

4. Произвести сегментацию потребителей по остальным типам лояльности и предложить программы для перехода этих потребителей из одной категории в другую (например, из категории «латентная лояльность» в категорию «истинная лояльность»).

Стоимость бренда. Проблема определения стоимости брендов всегда находится в центре внимания специалистов и заинтересованной общественности. Проведение независимой оценки может осуществляться в интересах инвесторов, с целью представления отчетности в государственные структуры, руководству компании и акционерам. Чаще всего необходимость проведения оценки стоимости брендов связана с покупкой или продажей компании или ее отдельных брендов.

В мировой практике применяются различные концепции и запатентованные методики оценки стоимости брендов. Однако *единой системы измерения стоимости марочного капитала не существует.* Это обусловлено многими причинами. Основной причиной отсутствия общепринятых методов оценки марочного капитала является сложная природа нематериальных активов и различное толкование сущности бренда. В разных странах применяются различные финансовые подходы к исчислению активов фирмы. И в конечном итоге выбор метода для оценки стоимости бренда зависит от того, в чьих интересах производится оценка (продавца или покупателя), включается ли данная величина в баланс предприятия и является

ли исчисляемая стоимость бренда фактором принятия стратегических решений. Существуют и другие специфические факторы, влияющие на выбор методики расчета стоимости брендов.

В целом большинство методик по оценке стоимости брендов основывается на вычислении разницы между материальной и нематериальной составляющими в рыночной капитализации фирмы. Необходимо отметить, что такой подход используется преимущественно монобрендовыми компаниями. Если же фирма обладает большим портфелем брендов, то этот подход дает представление об общей стоимости портфеля и не позволяет оценить вклад каждого бренда соответственно его стоимости. Кроме того, вычисление разницы между материальной и нематериальной составляющими в рыночной капитализации фирмы весьма затруднительно в отношении компаний высокотехнологичных отраслей, в которых большая часть нематериальных активов обеспечивается патентами, лицензиями и ноу-хау.

Учитывая данные особенности, компании используют множество различных методик и отдельных методов для расчета стоимости брендов, выбор которых обуславливается спецификой компании и ее брендов, а главное - целью, в соответствии с которой предполагается оценка стоимости бренда.

Затратный метод, или метод суммарных затрат на развитие (Activity Based Costing), предполагает суммирование всех возможных затрат, связанных с созданием и продвижением бренда на протяжении всего жизненного цикла. Как правило, большая часть таких расходов представляет собой расходы на рекламу и другие коммуникации бренда. Текущая стоимость всех инвестиций в развитие бренда рассчитывается по формуле (1):

$$K_m = \sum S_i \quad (1)$$

где K_m - размер марочного капитала;

S_i - стоимость мероприятий по разработке и продвижению бренда.

По ряду причин такой подход достаточно условен. Прежде всего, остро встает проблема «разделимости капитала», присущая оценке нематериальных активов, т.е. отделение доходов, приносимых непосредственно брендом, от суммы доходов компании, формируемых другими нематериальными факторами, например квалификацией персонала. Кроме того, затратный метод учитывает стоимость непосредственно создания и продвижения бренда, не учитывая эффективности самих мероприятий, а также косвенных расходов, связанных с проведением маркетинговых исследований, инновационной деятельностью и производством.

Затратный метод не отражает концептуальной сущности бренд-менеджмента: можно вложить большие средства в бренд с изначально слабой бесперспективной концепцией, тогда стоимость такого бренда будет непропорционально мала по сравнению с затратами. Возможны и обратные ситуации, когда оригинальное творческое воплощение продуманной стратегии

позиционирования, сопровождаемое относительно невысокими затратами на продвижение, во много раз увеличивает стоимость вложений.

Очевидно, что затратный метод не подходит для брендов, возраст которых исчисляется столетиями - Lowenbrau (1383), Schweppes (1783) и других брендов-долгожителей, так как не отражает изменения в стоимости денег и инфляцию. В ряде случаев решить эту проблему позволяет **метод дисконтирования стоимости (Discount Rate)**, основанный на оценке остаточной стоимости инвестиций в развитие бренда.

Метод будущих доходов (Future Earnings), напротив, позволяет рассчитать примерную прибыль, которую принесет бренд в будущем периоде. Будущая прибыль рассчитывается на основе финансовых показателей последних лет, из которой вычитаются предполагаемые расходы (налоги, проценты по кредиту и др.) и та часть прогнозируемых доходов, которая обеспечивается нематериальными активами фирмы.

Метод дохода по акциям (Earnings Basis) основан на соотношении рыночной цены акций компании с динамикой доходов компании. На фондовых рынках для оценки будущих доходов применяется расчетный коэффициент «*P/E*», отражающий взаимосвязь между капитализацией фирмы (ценой акции, *P*) и доходами компании (доходом акции, *E*). Соответственно, чем выше соотношение *P/E* (цена акций/доходы по акциям), тем большую прибыль ожидает получить инвестор.

В разных отраслях и товарных категориях существуют определенные диапазоны ожидаемых значений коэффициента. Например, в Великобритании в банковской сфере он колеблется в пределах 20-25, в сфере поставок питьевой воды - между 8-12. В целом такой метод позволяет достаточно точно определить ожидаемую величину прибыли в будущем периоде.

Сравнительный метод, или метод дополнительного дохода (Premium Profit, Economic Value Added), основывается на выявлении ценовой премии, т.е. разницы в цене реализации брендированного продукта и аналогичного типового продукта. Согласно разработанной методике определяется степень известности бренда и количество покупателей, готовых отдать ему предпочтение, а также лояльность к бренду с учетом ценовой эластичности. Формула (2) расчета выглядит так:

$$K_m = (P_m - P) * Q_m * n, \quad (2)$$

где K_m - стоимость бренда;
 P_m - цена марочного товара;
 P - цена стандартного товара;
 Q_m - объем продаж марочного товара;
 n - период жизненного цикла бренда.

Таким образом, из цены, которую готовы заплатить лояльные потребители, вычитается стандартная цена типового товара данной категории, а разность умножается на прогнозируемый объем продаж и средний период жизненного цикла бренда на рынке. В действительности в отдельных сегментах

бренды продаются по тем же ценам, что и другие товары данной категории. В этом случае стоимость бренда будет определяться как разница в объемах продаж, обеспечиваемая лояльностью к конкретному бренду. Сравнительный метод фиксирует избыточную прибыль, которую получает продавец от марочного товара по сравнению с аналогичным немарочным.

Основная сложность применения этого метода связана с необходимостью подбора аналогичного стандартного товара «без марки». В ряде случаев с этой целью проводят «слепое тестирование» в фокус-группах (без указания наименований тестируемых товаров), в результате которого потребители отмечают цены, которые они готовы заплатить за конкретные товары. При открытом тестировании, когда указывается фирменное наименование или бренд, потребители, как правило, оценивают те же товары значительно выше, связывая ценовую маржу с влиянием брендовой составляющей. Соответственно, стоимость бренда определяется как предпочтение товара по сравнению с типовым продуктом.

Метод вычисления затрат на замещение бренда (Expenses to Substitution) состоит в сравнении изучаемого бренда с абстрактным товаром той же категории, того же назначения и качества. В этом случае определяется величина затрат на «доведение» безымянного товара (generic product) до уровня бренда. Как правило, измеряются такие показатели, как:

- разница между количеством потребителей, предпочитающих бренд, и покупающих безымянный товар той же категории, назначения и качества;
- разница в цене бренда и безымянного товара;
- средняя частота и количество покупок бренда и безымянного товара;
- количество лояльных потребителей, предпочитающих бренд при изменении коммерческих условий, а также период сохранения такой лояльности;
- период жизненного цикла бренда.

Основным преимуществом метода вычисления затрат на замещение бренда является относительная простота и универсальность использования. В то же время, очевидно, что такие расчеты весьма относительны и в большинстве случаев не могут быть проверены на практике.

Рыночный метод заключается в том, что стоимость бренда оценивается по условиям сделок купли-продажи, где главным регулятором отношений выступает соотношение спроса и предложения. Это один из наиболее простых способов оценки стоимости брендов.

Практика осуществления договоров купли-продажи на мировом рынке свидетельствует, что в большинстве случаев нематериальная часть стоимости компании значительно превышает стоимость всех прочих активов вместе взятых.

В то же время рыночный метод оценки стоимости бренда не всегда отражает действительное соотношение активов и часто не учитывает ценности бренда для отдельных потребительских сегментов.

Метод экспертных оценок (Expert Valuation) основан на сравнительном анализе нескольких брендов, как правило, одной категории, по

определенным параметрам. Независимые эксперты присваивают брендам баллы, скорректированные по весу. Таким образом, производится взвешенная оценка брендов по основным, наиболее важным показателям, в частности, учитываются рыночная доля, стабильность товарной категории, сила бренда, интернационализация бренда, рекламная поддержка, степень защищенности бренда.

Ограниченностью этого метода является субъективность экспертных оценок, а также невозможность выразить марочный капитал в денежном выражении. Поэтому чаще всего подобным способом определяется конкурентная позиция бренда в категории, своеобразный рейтинг.

Метод отчислений за использование марки (Relieffrom Royalty) дает представление о стоимости марочного капитала на основе регулярных отчислений. В современной практике довольно часто фирмы передают права на использование марки другим компаниям, получая от них вознаграждение. В этом случае стоимость бренда рассчитывается как сумма всех отчислений, умноженная на продолжительность жизненного цикла бренда.

Метод аналогий основан на определении стоимости брендов с ориентацией на другие бренды, при этом стоимость бренда приравнивается к аналогичному из той же категории. В этом методе изначально содержится противоречие сущности бренд-менеджмента: все бренды по своей природе уникальны, поэтому аналогий, как того требует принцип, не может быть. Тем не менее, такой способ определения стоимости бренда довольно широко используется, особенно фирмами мелкого и среднего бизнеса.

Все описанные выше способы оценки стоимости относительно просты и достаточно условны, поскольку основываются на каком-то одном факторе развития бренда. Очевидно, что наиболее точную оценку стоимости брендов можно получить в результате применения *многокритериального метода*, интегрирующего качественные и количественные показатели развития бренда. Такой комплексный экономический подход использует компания *Interbrand Group*, ежегодно публикующая рейтинги самых дорогих брендов мира.

Метод капитализации прибылей компании *Interbrand* применяется в отношении брендов, отвечающих следующим критериям:

- стоимость бренда должна превышать 1 млрд долл.;
- бренд должен быть глобальным (1/3 продаж должна осуществляться вне рынка страны производства);
- наличие публичной финансовой отчетности.

Расчет стоимости брендов производится по итогам финансового года, при этом ежеквартально специалисты компании отслеживают основные тенденции. Разработанные компанией *Interbrand Group* методики используются для оценки стоимости ведущих брендовых портфелей, таких как Procter&Gamble, Nestle, L'Oreal. Метод расчета стоимости бренда основан на исчислении чистой текущей стоимости прибылей, которые принесет бренд в будущем. В частности, оцениваются финансовые прогнозы, роль бренд-менеджмента, сила бренда, стоимость бренда.

Финансовый прогноз разрабатывается на основе открытой информации.

Исходя из прибылей компании за последние три года, рассчитывается будущий годовой доход. Финансовый прогноз строится с учетом динамики рыночной стоимости акций и дивидендов по акциям за последний год. Затем из этой суммы вычитаются все операционные расходы, налоги и затраты на привлеченный капитал. Таким образом, вычисляется доход, создаваемый нематериальными активами (*intangible earnings*). Специальные методики позволяют на его основе рассчитать стоимость интеллектуального капитала.

Роль бренд-менеджмента представляется основой для определения доли нематериальных активов в общем доходе, которая формируется непосредственно брендом. На этой стадии вычисляются и оцениваются ключевые факторы, формирующие потребительский спрос и степень их зависимости от бренда.

Сила бренда оценивается как сумма возможных рисков бренда, по которым прогнозируемый доход дисконтируется к чистой текущей стоимости. Сила бренда рассчитывается по семи ключевым параметрам (см. Таблицу 19).

Стоимость бренда исчисляется как чистая текущая стоимость планируемой чистой прибыли от использования торговой марки. Метод компании *Interbrand* определяет стоимость бренда на основе финансовых показателей с учетом силы позиций бренда на рынке. Поэтому при кратковременном ухудшении доходности и других финансовых показателей бренд может укреплять долгосрочные отношения с потребителями и таким образом повышать свою стоимость.

Таблица 19 – Критерии мультикритериальной оценки стоимости бренда

№	Критерий	Вес критерия, %
1	Лидерство в товарной категории	25
2	Интернационализация (международное присутствие)	25
3	Стабильность объемов продаж	15
4	Доля на основных рынках	10
5	Тенденции в развитии рынка и товарной категории	10
6	Маркетинговая поддержка	10
7	Правовая защита	5
	Итого	100

Для расчета стоимости бренда используется формула (3):

$$K_m = k * p \quad (3)$$

где K_m - размер марочного капитала;
 p - чистая прибыль предприятия;
 k - коэффициент, предельные значения которого составляют [2; 50].

Несмотря на наличие некоторых погрешностей, связанных с расчетами и ограничениями метода, установленными компаниями в отношении рассматриваемых брендов, *метод капитализации признается наиболее*

достоверным способом исчисления стоимости брендов, поскольку максимально приближен к концепции бренд-менеджмента.

6.2 Контрольные вопросы

- 1 Раскройте сущность марочного капитала.
- 2 Оцените динамику участия активов в общей капитализации компаний. Обоснуйте факторы, влияющие на изменение соотношения материальной и нематериальной составляющих в активах компании.
- 3 Дайте определение понятия «аудит бренда».
- 4 По каким направлениям и какими методами осуществляется аудит бренда?
- 5 Что такое бренд-трекинг?
- 6 Что означает индекс развития бренда?
- 7 Приведите общеизвестные модели и методы изучения развития брендов на рынке. Дайте им характеристику.
- 8 Почему не существует единой системы измерения стоимости марочного капитала?
- 9 Какие методы оценки стоимости брендов применяются фирмами в современных условиях? Какие факторы определяют выбор конкретного метода?
- 10 В чем особенность метода оценки стоимости брендов компании *Interbrand*?

6.3 Тесты

1. Конверсионная модель оценки бренда была разработана компанией:
 - A) Young & Rubicam;
 - B) Millward Brown Group;
 - C) WPP Group;
 - D) TNS;
 - E) Landor Associates.
2. В конверсионной модели компании TNS используют эти показатели потребительских предпочтений:
 - A) соответствие бренда потребностям;
 - B) вовлеченность потребителя;
 - C) отношение к альтернативам;
 - D) противоречивость выбора;
 - E) все вышеперечисленное.
3. Степень удовлетворенности брендом – это описание этого параметра в конверсионной модели компании TNS:
 - A) соответствие бренда потребностям;
 - B) вовлеченность потребителя;
 - C) отношение к альтернативам;
 - D) противоречивость выбора;
 - E) ответы A) и B).

4. Насколько существенен выбор марки - это описание этого параметра в конверсионной модели компании TNS:
- A) соответствие бренда потребностям;
 - B) вовлеченность потребителя;
 - C) отношение к альтернативам;
 - D) противоречивость выбора;
 - E) ответы A) и B).
5. Насколько привлекательны для потребителя конкурирующие бренды - это описание этого параметра в конверсионной модели компании TNS:
- A) соответствие бренда потребностям;
 - B) вовлеченность потребителя;
 - C) отношение к альтернативам;
 - D) противоречивость выбора;
 - E) ответы A) и B).
6. Насколько потребители «разрываются» между привлекательностью аналогичных брендов в категории - это описание этого параметра в конверсионной модели компании TNS:
- A) соответствие бренда потребностям;
 - B) вовлеченность потребителя;
 - C) отношение к альтернативам;
 - D) противоречивость выбора ;
 - E) ответы A) и B).
7. Метод оценки бренда BrandZ разработан компанией:
- A) Young& Rubican;
 - B) Millward Brown Group;
 - C) WPP Group;
 - D) TNS;
 - E) Landor Associates.
8. Метод оценки бренда Image Power предложен компанией:
- A) Young& Rubican;
 - B) Millward Brown Group;
 - C) WPP Group;
 - D) TNS;
 - E) Landor Associates .
9. Укажите, о каком методе оценки бренда идет речь – основан на глубинных интервью с респондентами, изучение ответов которых позволяет диагностировать основные причины лояльности к бренду, а также отказа от приобретения:
- A) модель Д. Аакера;
 - B) модель Brand Dynamics;
 - C) метод BrandAssetsValuator;
 - D) конверсионная модель TNS;
 - E) метод BrandZ.
10. Укажите, о каком методе оценки бренда идет речь – основан на выявлении потребительских предпочтений по 4 параметрам: соответствие бренда потребностям, вовлеченность потребителя, отношение к альтернативам,

противоречивость выбора:

- А) модель Д. Аакера;
- В) модель Brand Dynamics;
- С) метод BrandAssetsValuator;
- Д) конверсионная модель TNS;
- Е) метод BrandZ.

11. Укажите, о каком методе оценки бренда идет речь – основан на мультикритериальной оценке, систематизированной в 4 категории: дифференциация, релевантность, уважение и знание:

- А) модель Д. Аакера;
- В) модель Brand Dynamics;
- С) метод BrandAssetsValuator;
- Д) конверсионная модель TNS;
- Е) метод BrandZ.

12. Укажите, о каком методе оценки бренда идет речь – основан на развитии отношений бренда с потребителями, начиная от присутствия на рынке до тесных связей:

- А) модель Д. Аакера;
- В) модель Brand Dynamics;
- С) метод BrandAssetsValuator;
- Д) конверсионная модель TNS;
- Е) метод BrandZ.

13. Укажите формулу оценки стоимости бренда согласно затратному методу:

- А) $K_m = S_1 + S_2 + \dots + S_n$;
- В) $K_m = (P_m - P) * Q_m * n$;
- С) $K_m = Пб * Мб$;
- Д) $K_m = S_1 - S_2 - \dots - S_n$;
- Е) $K_m = (P_m - P) / Q_m / n$;

14. Укажите формулу оценки стоимости бренда по сравнительному методу, или методу дополнительного дохода:

- А) $K_m = (P_m - P) * Q_m * n$;
- В) $K_m = S_1 + S_2 + \dots + S_n$;
- С) $K_m = Пб * Мб$;
- Д) $K_m = S_1 - S_2 - \dots - S_n$;
- Е) $K_m = (P_m - P) / Q_m / n$;

15. Укажите формулу по которой вычисляется капитал бренда, где $K_{бр}$ - капитал бренда, $M_{бр}$ - мультипликатор бренда, $П_{бр}$ – прибыль от использования бренда после уплаты налогов:

- А) $K_{бр} = M_{бр} * П_{бр}$;
- В) $K_{бр} = M_{бр} + П_{бр}$;
- С) $K_{бр} = M_{бр} / П_{бр}$;
- Д) $K_{бр} = (M_{бр} + П_{бр}) * П_{бр}$;
- Е) $K_{бр} = (M_{бр} - П_{бр}) * П_{бр}$.

16. Перечислите основные методы оценки стоимости бренда:

- А) затратный метод;

- В) метод дисконтирования стоимости;
 - С) метод дохода по акциям;
 - Д) сравнительный метод, или метод дополнительного дохода;
 - Е) все вышеперечисленное.
17. Перечислите основные методы оценки стоимости бренда:
- А) рыночный метод;
 - В) метод экспертных оценок;
 - С) метод отчислений за использование марки;
 - Д) метод капитализации прибылей;
 - Е) все выше перечисленное.
18. На усиление роли бренда компании по сравнению с материальными активами фирмы может оказывать следующие факторы:
- А) растущее число конкурирующих аналогов;
 - В) усиливающаяся избирательность потребителей;
 - С) общая социализация коммерческих усилий;
 - Д) растущая скорость обновления технологий в отраслях;
 - Е) все выше перечисленное.
19. Качественная оценка в аудите бренда предполагает выделение этих направлений изучения:
- А) отличительность;
 - В) понимание позиции;
 - С) узнаваемость имиджа;
 - Д) выполнение обещания;
 - Е) все вышеперечисленное.
20. Количественная оценка в аудите бренда предполагает выделение этих направлений изучения:
- А) усиление лояльности;
 - В) привлечение потребителей;
 - С) расширение рынка;
 - Д) финансовая оценка;
 - Е) все вышеперечисленное.

6.4 Практические упражнения

Задание 1. Дайте характеристику

Приведите общеизвестные модели и методы изучения развития брендов на рынке. Дайте им характеристику, оформив результаты в таблицу..

Задание 2. Выполните задание

Проанализируйте марочный портфель предприятия, на котором Вы проходили практику, опираясь на предложенную методику Brand Dynamics (см. Рисунок 39): чистый лист - марка неизвестна, маленький тигр - большой потенциал роста, культовый - стремительно развивающийся бренд, защитник - окруженный лидерами и молодыми брендами, классический - имеющий

большую долю рынка при медленном развитии, олимпиец - имеющий максимальную долю рынка и высокий потенциал роста.



Рисунок 39 – Модель Brand Dynamics

Обратите внимание, как динамика развития торговой марки и процесс ее превращения в бренд привязаны к рыночной доле и имеющемуся потенциалу роста.

Задание 3. Ответьте на вопросы

1. Какие методы оценки стоимости брендов применяются фирмами в современных условиях?
2. Какие факторы определяют выбор конкретного метода?

Задание 4. Выполните задание

Опишите бренд-трекинг. Приведите примеры.

Задание 5. Выполните задание

Матрица И. Ансоффа «товары - рынки» включает стратегию сохранения или роста уровня сбыта. Акцент может делаться как на усовершенствовании товара, так и на поиске нового рынка сбыта. Пропишите каждый из подходов, обращая внимание на состояние товара и особенности рынка, обратите внимание на поведение брендов («старый рынок — старый товар» и т.д.).

Как данная матрица связана с марочным портфелем предприятия, на котром Вы проходили практику, и какую стратегию согласно матриц И. Ансоффа выбирает ваша компания? Проанализируйте, при реализации какой из приведенных стратегий расходы будут минимальными и почему. Реализация какой из стратегий сопряжена с максимальными рисками? Какое влияние способен оказать «зонтичный» бренд на выбор маркетинговой стратегии и каково его влияние на инновационную стратегию?

Задание 6. Выполните задание

Чтобы рассчитать стоимость марочного капитала, применяют метод остаточной вмененной стоимости. Он предполагает, что из общей рыночной стоимости компании следует последовательно вычесть стоимость

материальных и финансовых активов, а также прочих, не относящихся к бренду, нематериальных активов. Расчет производится по следующей формуле (4):

$$C_{tm} = C_p - C_a \quad (4)$$

где C_{tm} - стоимость торговой марки;
 C_p - рыночная стоимость компании;
 C_a - суммарная стоимость активов компании.

Доля торговой марки в общей стоимости компании рассчитывается как отношение стоимости марки к рыночной стоимости организации.

Вариант 1

ТОО «XXX» производит сантехнику и трубопроводную арматуру и является компанией, известной в своем регионе. После прохождения процедуры банкротства компания была продана на аукционе. Покупатель заплатил 170 млн. ден. ед.

Рассчитайте стоимость торговой марки, зная объемы консолидированных активов компании, приведенные в Таблице 20. Какую долю от рыночной стоимости фирмы составляет стоимость торговой марки? Можно ли назвать данную марку брендом?

Таблица 20 – Активы ТОО «XXX»

Активы	Стоимость активов, тыс. ден. ед.
Денежные средства и их эквиваленты	550
Краткосрочные финансовые вложения	2000
Дебиторская задолженность по основной деятельности, нетто	35600
Прочая дебиторская задолженность и расходы будущих периодов	45500
Товарно-материальные запасы и запасные части	650
Отложенные налоговые активы, текущая часть	10750
Основные средства, нетто	47200
Нематериальные активы, нетто	4100
Прочие долгосрочные финансовые вложения	1150
Денежные средства с ограничением по использованию	42
Отложенные налоговые активы, долгосрочная часть	130
Отложенные финансовые затраты	150
Итого	

Вариант 2

Оператор кабельного телевидения «XXX» совершил сделку по покупке компании «YYY». Ее активы приведены в Таблице 21.

За данную компанию «YYY», «XXX» заплатил 6,75 млрд. ден. ед. Исходя из стоимости консолидированных активов, которые приведены в таблице, рассчитайте стоимость торговой марки компании «YYY». Определите стоимость торговой марки в процентах к общей рыночной стоимости фирмы.

Таблица 21 – Активы компании «УУУ»

Актив	Стоимость активов, тыс. ден.ед.
Денежные средства и их эквиваленты	179794
Краткосрочные финансовые вложения	62354
Дебиторская задолженность по основной деятельности, нетто	95868
Прочая дебиторская задолженность и расходы будущих периодов	101 668
Товарно-материальные запасы и запасные части	41328
Отложенные налоговые активы, текущая часть	29910
Основные средства, нетто	5 407 657
Нематериальные активы, нетто	491 006
Прочие долгосрочные финансовые вложения	158254
Денежные средства с ограничением по использованию	2447
Отложенные налоговые активы, долгосрочная часть	1631
Отложенные финансовые затраты	1375
Итого	

Задание 7. Выполните задание

Подумайте, являются ли представленные меры универсальными, если речь идет об укреплении бренда и росте марочного капитала (фрагмент из книги Кевин Дробо «Секреты сильного бренда: Как добиться коммерческой уникальности», изд. «Альпина Бизнес Букс»):

«...нужна была перестройка, пересмотр и восстановление системы корпоративного контроля за брендом Gucci с помощью таких мер, как:

- возвращение в русло моды за счет изысканного и космополитичного дизайна;

- отзыв лицензий у компаний, размещавших бренд на низкопробных товарах;

- сосредоточение всего производства в Тоскане, повышение качества;

- пересмотр цен всех товарных линий, в большинстве случаев их снижение – для повышения конкурентоспособности;

- выкуп франчайзинговой сети и закрытие торговых точек, находящихся в неподходящих местах;

- расширение торговой сети, обновление и стандартизация фирменных магазинов Gucci по всему миру;

- активизация продвижения по престижным каналам массовой информации, оказывающим сильное влияние на общественное мнение.

Эти и другие меры помогли Де Солю и Форду навести порядок в образовавшемся хаосе. Бренд теперь во всем мире является олицетворением шика и в своем секторе рынка конкурирует с такими престижными брендами, как Louis Vuitton, Prada и Hermes. Доходы Gucci за последнее десятилетие сильно возросли и в 2001 г. должны (были) превысить \$2 млрд. Стоимость компании, представляющей свои акции на фондовом рынке в Нью-Йорке и Амстердаме, в 1999 г. утроилась, но снова уменьшилась в 2000 г., хотя впоследствии резко начала расти. Сегодня Gucci Group считается третьим по

величине производителем предметов роскоши в мире. Недавно компания приобрела такие ценные бренды, как Yves Saint Laurent, Sergio Rossi и Boucheron. Более того, Де Соль планирует добавить в портфель еще несколько престижных марок...».

6.5 Индивидуальное домашнее задание

Задание 1. Выполните задание

1. Составьте структурно-логическую схему «капитализация, аудит и оценка бренда».

Задание 2. Выполните задание

2. Выберите любой региональный бренд, относящийся к Костанайской области и проведите его аудит:

- 1) обзор бренда, его краткая история, его создатели, миссия и видение бренда;
- 2) определение внешних и внутренних проблем и факторов, оказывающих влияние на восприятие бренда в данный момент и на его развитие в дальнейшем;
- 3) варианты развития для бренда, рекомендации, дальнейшая стратегия.

Тема 7

ГЛОБАЛЬНЫЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

Товар – это то, что производится,
а бренд – это то, что продается.

7.1 Основные теоретические положения

Цели изучения

- 1 Уяснить особенности глобального бренд-менеджмента.
- 2 Изучить стратегии выхода бренда на международный рынок.
- 3 Закрепить знания по глобальному бренд-менеджменту.

Вопросы

- 1 Глобализация как форма интернационализации бизнеса.
- 2 Стратегии выхода бренда на международный рынок.
- 3 Эффективность глобального бренд-менеджмента.

1 Глобализация как форма интернационализации бизнеса

Глобализация – процесс всемирной экономической, политической, культурной и религиозной интеграции и унификации. Преимущества и недостатки глобализации отражены на Рисунке 40.



Рисунок 40 – Преимущества и недостатки глобализации

Распространению глобализации, как формы интернационализации бизнеса, и роста популярности мировой (глобальной) брендовой политики способствует ряд факторов, представленных на Рисунке 41.



Рисунок 41 – Факторы мировой (глобальной) брендовой политики

Международная деятельность может базироваться на:

- технологическом развитии;
- инновациях;
- базовой концепции;
- соответствующем маркетинге.

2 Стратегии выхода бренда на международный рынок

Различные измерения бренда определяют его сущность и стратегическую ориентацию, сравнительная характеристика которых представлена в Таблице 22.

Любой бренд, который продается как минимум в двух разных странах, может быть назван международным. Тем не менее, у компаний, которые хотят осуществить интернационализацию и ищут подходящую стратегию брендинга для выхода на международный уровень, существует для этого несколько возможностей.

1. Стратегия международного бренда. Компании, которые действуют на международных рынках, не осуществляя широкой адаптации своих рыночных предложений, брендов и маркетинговых мероприятий к различным местным условиям, используют стратегию международного бренда. Такая стратегия подходит компаниям, чьи бренды и товары являются действительно уникальными и не встречают какой-либо серьезной конкуренции на иностранных рынках, например, как это происходит в случае Microsoft. Эти компании обладают ценной компетенцией, которую сложно имитировать.

Таким образом, в данном случае интернационализация не имеет отношения к ценовому давлению и экономии от эффекта масштаба – главным движущим силам стратегии глобального бренда.

2. *Стратегия глобального бренда.* Эта стратегия характеризуется сильной ориентацией на повышение прибыльности за счет снижения расходов на основе стандартизации, эффекта кривой роста общей производительности и локальной экономии. Компании, которые используют глобальную стратегию, не адаптируют свою концепцию брендинга к возможным национальным различиям, а используют одно и то же имя бренда, логотип и слоган во всем мире, например, как делала в начале своей деятельности компания Intel.

Таблица 22 – Сравнительная характеристика брендовых стратегий

Характеристика бренда	Стратегии бренда	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
Ширина	Корпоративный бренд	Наиболее широкое и эффективное использование времени, ресурсов и инвестиций в бренд. Высокая стабильность, меньшая сложность. Подкрепляет комплексные решения. Максимальное рыночное воздействие	Общий профиль бренда. Возможность переноса плохой репутации на все товары
	Бренд семейства	Инвестиции в бренд охватывают всю товарную линию. Перенос позитивного имиджа и бренда на все товары (синергетический эффект). Использование взаимосвязей, имеющих отношение к бренду	Возможность размывания бренда. Ограничения для позиционирования отдельных товаров
	Товарный бренд	Профиль бренда, ориентированный на товар. Отсутствие переноса плохой репутации. Создание разнообразных платформ для роста	Высокая стоимость создания бренда для конкретного товара. Широкое разнообразие брендов ослабляет восприятие отдельных из них
Длина	Премиальный бренд	Высококласное, высококачественное позиционирование. Высокая премиальная цена	Высокая стоимость создания бренда. Плохая сочетаемость с брендом семейства
	Классический бренд	Может быть использован на массовом рынке. Формирует высокое доверие к бренду	Требует повсеместного присутствия. Необходим высокий уровень осведомленности о бренде (дорогостоящий)

1	2	3	4
Глубина	Многонациональный (локальный) бренд	Отсутствие языковых проблем. Адаптирован к национальным требованиям	Может стать бесполезным при последующей интернационализации. Может быть слишком дорогостоящим (меньше возможностей для стандартизации)
	Международный бренд	Возможность стандартизации. Эффективен по затратам (экономия от масштаба). Использование международных средств информации	Необходимость соответствия различным законодательным требованиям. Возможность размывания имиджа. Языковые/культурные проблемы

Рыночное предложение, позиционирование бренда и коммуникации также идентичны на всех мировых рынках. Стандартизованное функционирование бренда приводит к значительному эффекту масштаба в том, что касается инвестиций в бренд. Большинство промышленных компаний соответствует требованиям, связанным со стратегией глобального бренда, и поэтому часто используют ее на практике.

Глобальный бренд несет эмоциональное преимущество для потребителя, ассоциируется с силой, проверенным качеством продукции. Поэтому очень важным моментом в брендинге является целостность и последовательность проводимой политики продвижения, а непоследовательность подрывает доверие и ослабляет бренд.

Для реализации глобальной стратегии важно четко определить выгодные сегменты рынка. Этой цели служит проведение мировой сегментации, суть которой состоит в определении «парных» страновых рынков со сходными характеристиками (см. Рисунок 42).

В зависимости от специфики товаров, лежащих в основе бренда, существуют три подхода к глобальному брендингу:

1) для товаров естественной природной универсальности, стандартизация которых происходит без производственного участия человека – сырье, топливо, энергоносители;

2) для товаров и услуг, являющихся результатом производственной деятельности человека, которые несложно стандартизировать по единым требованиям;

3) для товаров, реализация которых осуществляется в странах с неудовлетворенным спросом, при этом покупается любой неприспособленный товар (например, без инструкций на русском языке, неприспособленное к электросетям данной страны электрооборудование, товар с неподходящей

практике и связан, не только с внутренней, но и с международной политикой слияний и поглощений.

Для выявления возможного мирового потенциала бренда можно представить типологию товаров (см. Рисунок 43), в основе которой, с одной стороны, лежит степень их техничности (продукты высокой технологии – Hi-Tech), а, с другой стороны – степень их эмоционального воздействия (продукты высокой «трогательности» – Hi-Touch). Общим у этих категорий являются значительный внутренний потенциал, а также обращение к универсальному языку.



Рисунок 43 – Мировой потенциал бренда

Бренды «Hi-Tech» используют специализированный технический язык, понятный всем потенциальным покупателям. Это справедливо для техники, электроники, финансовых услуг, музыкальных инструментов и т. д. Наличие профессионального языка облегчает глобализацию, хотя и не гарантирует ее успеха, так как очень большое значение может иметь техническая адаптация.

Бренды «Hi-Touch» апеллируют скорее не к информации, а к образам, но опираются на универсальные темы, понятные всем потенциальным покупателям. Такими универсальными темами могут быть, например, материализм, игра, героизм, любовь. Подобные темы привлекаются для продажи парфюмерии, драгоценностей, часов, предметов одежды и т.д.

В силу того, что мировые бренды могут занимать различные позиции на местных рынках, к примеру, быть лидерами на одних рынках и иметь минимальную долю рынка на других, одной из задач является правильное позиционирование бренда на местном рынке.

Один и тот же бренд на разных рынках может позиционироваться по-

разному. Различают следующие виды:

- глобальное – предполагает космополитичность бренда и использование схожих рекламных компаний во всех странах, где продвигается бренд;
- иностранное – предполагает, что индивидуальность бренда, его использование и потребители ассоциируются с иностранной культурой, чаще всего встречается в странах со слабой экономикой;
- местное позиционирование – это позиционирование бренда как части местной жизни.

Конкурентный статус брендов в мировом бизнесе можно оценить с помощью следующей матрицы положения в международной (интернациональной) конкуренции (см. Рисунок 44).

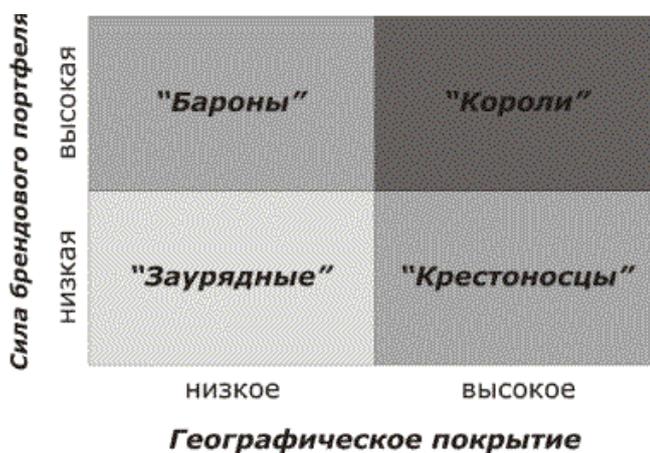


Рисунок 44 – Матрица определения конкурентного статуса брендов на мировом рынке

Наилучшую с точки зрения конкурентных преимуществ позицию занимают «короли», что дает им возможность расширять дело. Наихудшая позиция у «заурядных» брендов, которые нуждаются в стратегии маркетинговых ниш. «Бароны» имеют возможность экспансии, но концентрируются в ограниченном числе стран. «Крестоносцы», хотя и работают во многих странах, но их позиция уязвима из-за слабости продуктового портфеля.

Для осуществления мирового (глобального) брендинга фирма должна иметь квалифицированных специалистов в области международного маркетинга, опыт работы на внешних рынках, отлаженную работу службы маркетинга, финансовые возможности, соответствующую корпоративную культуру. Другими словами, даже при наличии конкурентоспособной продукции фирма не всегда может реализовывать ее на многих рынках без соответствующих затрат и усилий на организацию у себя комплекса международного маркетинга.

Современные тенденции таковы, что при росте единообразия рынков, однородности потребностей в разных странах, международной стандартизации характерной является индивидуализация товаров, усиление национальных

традиций, желание покупателей иметь привычный товар.

Эффективность мирового бренд-менеджмента детерминирована несколькими факторами (см. Рисунок 45). Кроме того, мировая поддержка повышает престиж бренда и часто позволяет позиционировать его в верхних ценовых сегментах рынка, увеличивая прибыль компании. Это, в свою очередь, позволяет географически диверсифицировать риск маркетинговой неудачи бренда.



Рисунок 45 – Факторы эффективности мирового (глобального) бренд-менеджмента

Глобальная политика управления брендами доказывает эффективность практикой крупнейших корпораций. При составлении признанного во всем мире ежегодного рейтинга самых дорогих брендов Interbrand учитывает, что фактор глобальности бренда (когда около трети выручки компания получает за пределами своей страны), наряду с другими шестью факторами (стабильность, тенденции развития, лидерство, положение на рынке, поддержка и юридическая защита бренда), определяет его стоимость.

Недостатки мировых маркетинговых коммуникаций:

- усложнение координации деятельности и отчетности фирмы может вызвать значительный рост расходов на управление, расширение штатов;
- сверхцентрализация власти и управления может отрицательно сказаться на мотивации и деловой морали персонала;

– глобальные стратегии опасны из-за глобальности возможных ошибок. возможны преждевременный выход на зарубежный рынок, необоснованное расширение охвата рынка и т.д.;

– стандартизация и унификация продукции может привести к тому, что она перестанет удовлетворять потребителей, в какой бы стране они ни жили. кроме того, мировой стандартный продукт разрабатывается для мирового (немножко виртуального) рынка и он не всегда в состоянии удовлетворить конкретные потребности потребителей всех входящих в него стран;

– концентрация, стандартизация и рационализация деятельности лишает международный маркетинг его подлинной сущности — ориентации на удовлетворение конкретных запросов конкретных потребителей, то есть к утрате гибкости и снижению скорости реакции на требования рынка с его многообразием запросов и предпочтений. Унифицированный маркетинг снижает возможности адаптации к поведению локальных потребителей;

– увеличиваются риски международной деятельности, в том числе и валютные риски, связанные с различиями в издержках и получаемых в различных странах доходов. Валютная выручка в этом случае нуждается в особой системе страхования;

– интегрированные конкурентные действия могут привести к снижению доходов, прибылей, ухудшению конкурентных позиций на местных рынках, в том числе и в относительно долгосрочном плане. В этом случае отдельным подразделениям компании приходится приносить себя в жертву во имя интересов компании в целом (значительные усилия затрачиваются на борьбу с глобальным конкурентом, а не с прямым конкурентом на данном локальном рынке);

– чрезмерно высокая роль коммуникационной политики глобального международного маркетинга (особенно по потребительским товарам), когда идет активное воздействие не только на принятие покупательского решения потребителями всего мира, но и оказывается влияние на его чувства, эмоции, убеждения с целью навязывания представления об определенном продукте.

Эффективное лидерство в области мирового бренд-менеджмента компании обеспечивают следующие меры.

Обмен знаниями и опытом работы на мировых рынках. Важнейшим элементом мировой стратегии лидерства в области брендинга является система коммуникации, охватывающая всю компанию. Менеджеры во всех отделениях компании, расположенных в разных странах, должны иметь широкий доступ к информации обо всех программах, их успехах и неудачах, а также о потребителях на различных рынках. Создание такой системы требует климата, благоприятного для свободного распространения и обмена информацией, и прежде всего, соответствующих стимулов, в том числе в виде прямого вознаграждения за предоставление информации. Эффективным методом могут служить регулярные встречи и конференции. Важную роль играют электронные средства связи, прежде всего, внутрифирменные информационные сети и банки данных. Руководство сетью следит за движением информации, ее

представлением в удобной для пользователей форме. Еще одним средством обмена опытом являются визиты на места. Так, например, Honda посылает команды для изучения наилучшего опыта, в некоторых фирмах это делают высшие руководители. Procter & Gamble использует группы стратегического планирования численностью от 3 до 20 человек, которые изучают местные рынки и специфические методы маркетинга, эффективные на этих рынках, разрабатывают глобальные стратегии и рекомендации относительно использования их элементов. Наконец, информация передается в процессе проведения исследований и обмена их результатами.

Общий процесс планирования брендов в глобальном масштабе. Передовые компании в области мирового управления брендами используют единый для всех рынков и изделий плановый процесс, единую терминологию, единую структуру данных для стратегического анализа, единые международные стратегические модели и программы. Любая модель стратегической разработки бренда должна характеризоваться четким определением лиц или групп, ответственных за бренд и стратегию, применением стандартных процессов, определяющих целевые сегменты и индивидуальность бренда.

В процессе стратегического планирования, осуществляемого в целях глобального управления брендами, необходимо провести:

- анализ потребителей, дающий возможность уловить ассоциации потребителей с брендом, а также разработать ассоциативное поле бренда и платформу для его позиционирования;

- анализ конкурентов, необходимый для создания индивидуальности бренда, придания программе коммуникации специфических черт, отличных от конкурентов;

- анализ самого бренда, включающий его прошлые наслоения, образ, сильные и слабые стороны, представление, которое он дает о фирме.

При осуществлении процесса планирования мировых брендов необходимо избегать узкой фиксации на свойствах продукта, ведущей к недолговечности достоинств бренда, легкости их копирования, поверхностным представлениям потребителей. В стратегии фирмы, осознающей назначение своего бренда, должны присутствовать индивидуальность, представление о пользователе, отличительные черты фирмы, составляющие ее нематериальные активы (например, репутация в отношении новаторства и качества), атрибуты, являющиеся символами бренда.

Кроме того, важно довести индивидуальность бренда до персонала и партнеров фирмы. Этой цели служат справочники, информационные письма, книги и видеоматериалы. Процесс планирования также должен включать измерение ценности и достижений бренда.

В рамках стратегического процесса необходим механизм согласования мировых стратегий со страновыми. Здесь возможны два подхода:

- 1) согласование по типу «сверху вниз», когда страновая стратегия дополняет или модифицирует мировую. Любой отход от глобальной стратегии должен быть обоснован разработчиками страновой стратегии;

2) согласование по типу «снизу вверх», когда мировая стратегия является синтезом страновых стратегий. Последние группируются по сходным определяющим признакам (например, по характеру рынка или конкурентной ситуации) с выделением общих элементов.

Определение управленческих функций и ответственности в области брендов. Менеджеры на местах, реально обладая знаниями страны, конкурентной ситуации и потребителей, как правило, убеждены, что именно их стратегия наилучшим образом соответствует местным условиям, и опасаются навязывания какой-либо иной. При децентрализации управления, ныне господствующей в большинстве компаний, отсутствует механизм, обеспечивающий преодоление этого сопротивления и сознательное, и добровольное применение лучших вариантов стратегии. Поэтому необходимо четко распределять управленческие функции и ответственность за разработку и реализацию мировой стратегии.

Можно выделить четыре типа организации международного стратегического управления в области брендинга:

– управленческие команды по видам продукции. В фирме Procter & Gamble, где высшее руководство уделяет большое внимание маркетингу, действуют 11 управленческих команд – по числу категорий продукции, каждая из которых состоит из четырех менеджеров, отвечающих за исследования и разработки, производство и маркетинг соответствующей продукции в рамках своего региона, а также вице-президента компании, который руководит их работой. Команды собираются 4-5 раз в год и решают вопросы брендинга в мировом масштабе. Высокое должностное положение членов команд позволяет легко преодолевать организационные барьеры и осуществлять решения;

– руководство со стороны высшего должностного лица. При этом руководитель берет на себя утверждение всех стратегических решений в области брендинга и осуществляет контроль за их реализацией, как в мировом масштабе, так и в отдельных странах, а нередко и сам вносит конкретные предложения. Такая концентрация полномочий способствует согласованности и глобализации брендовых стратегий;

– глобальный бренд-менеджер. Во многих фирмах, особенно отраслей высокой технологии и сферы услуг, где высшее руководство менее знакомо с проблемами маркетинга, эффективное руководство данным процессом требует назначения специального менеджера. Полномочия бренд-менеджера, как правило, ограничены, поэтому ему необходима поддержка со стороны высшего руководства. В задачи глобального менеджера входит выработка и осуществление мировой стратегии: организация международного сотрудничества, разработка единых стандартов планирования и системы коммуникации. Он должен обладать глобальным опытом, авторитетом и знанием продукции;

– глобальная команда. Такие команды обычно состоят из представителей региональных (страновых) служб и функциональных областей маркетинга (реклама, исследование рынка, стимулирование сбыта и т.д.). Они могут специализироваться по подразделениям или сегментам рынка. Эти сегменты

координируются глобальным советом по брендам.

Достижение высочайшего качества работы при создании брендов. Главной задачей в этой области становится сбалансирование общей стратегии и учета местных требований и особенностей. Ее решение связано с определением наиболее эффективного пути продвижения бренда, выбором лучшего рекламного агентства и разработчиков, постоянным контролем. Система глобального контроля, помимо финансовых показателей, должна учитывать такие параметры, как осведомленность потребителей, приверженность (лояльность) потребителей данному бренду, его индивидуальность, реакция общественности, которые закладывают основу для разработки программ по созданию брендов, занимающих сильные позиции на всех рынках.

3. *Стратегия многонационального бренда.* Данная стратегия характеризуется всесторонней и полной адаптацией брендов, рыночных предложений и маркетинговых мероприятий. Она нацелена на различные внутренние рынки – нации или регионы. Компаниям иногда приходится использовать стратегию многонационального бренда под влиянием регулирования рынка и внешних обстоятельств. На определенных рынках осуществление полной адаптации к местным условиям неизбежно. Например, в некоторых странах юридические услуги можно продвигать с помощью инструментов коммуникации, в то время как в других это запрещено. Применение стратегии многонационального бренда наиболее целесообразно в тех случаях, когда компания сталкивается с высоким давлением, стремясь соответствовать местным требованиям.

Сравнительная характеристика многонационального и мирового брендинга представлена в Таблице 23.

Таблица 23 – Сравнительная характеристика многонационального и мирового брендинга

Основание сравнения	Многонациональный брендинг	Мировой брендинг
1	2	3
Жизненный цикл товара, лежащего в основе бренда	Находится на разных стадиях для каждого национального рынка	Все покупатели хотят иметь известный и популярный товар
Конструкция товара	Зависит от требований страны и изменяется от страны к стране	Определяется международными критериями в процессе проектирования
Адаптация организации к внешней среде	Ориентируется на страновые особенности	Ориентируется на мировые желания и требования покупателей различных стран
Сегментация рынка	Продукт для каждого рынка производится с учетом национальных особенностей	Продукт для каждого рынка производится на основе единых стандартов
Позиционирование производителя	Позиционирование фирмы осуществляется на каждом	Позиционирование фирмы имеет международные

1	2	3
	национальном рынке индивидуально	критерии и масштабы
Производство товаров, лежащих в основе бренда	Формируется на основе адаптации товара к требованиям каждого внешнего рынка	Формируется на основе международной стандартизации товаров
Потребитель бренда	Характеризируется национальными особенностями	Характеризируется глобальной конвергенцией желаний и требований
Бренд	Дифференцирован с акцентом на стиль, имидж	Не дифференцирован и ориентирован на полезность
Цена бренда	Высока, поскольку покупатель готов платить больше за привычный продукт	Низка, поскольку покупатель предпочитает стандартный продукт по низкой цене
Основа продвижения бренда	Национальный имидж продукта	Потребности с национальными отличиями
Каналы продвижения бренда	Национальные каналы распределения	Мировые каналы рас- пределения, соединяющие национальные каналы распределения в единую сеть

4. *Стратегия транснационального бренда.* Компании, использующие эту стратегию, разрабатывают индивидуальные концепции брендинга для всех иностранных рынков, на которых работают. Не только бренд, но и рыночное предложение, и маркетинговые мероприятия специально адаптируются к местным условиям. Тем не менее, корпоративная концепция бренда остается видимой и действует в качестве основы, направляющей местную адаптацию в пределах своих границ. При этом компания может позиционировать свой бренд по-разному и использовать адаптированные ценовые и товарные политики. Примером транснациональной рекламной кампании может служить стандартизированная реклама с участием национальных знаменитостей. Транснациональная стратегия предназначена для того, чтобы наилучшим образом удовлетворять национальные потребности. Негативными моментами в данном случае являются высокие капиталовложения, необходимые для соответствия названным требованиям, а также отсутствие преимуществ стандартизации. Таким образом, в транснациональном брендинге сочетаются свойства многонационального и мирового брендинга. Бренды должны быть конкурентоспособны в мировом масштабе, однако видоизменяться и адаптироваться в соответствии с требованиями местных рынков.

Изменяющиеся условия и расширение границ рынков требуют постоянной адаптации стратегий, поэтому в реальности имеют место гибридные формы.

Чтобы успешно запустить бренд на международном рынке необходимо понять различия в восприятии бренда потребителями, на которое влияет множество факторов. Такие факторы можно условно назвать нормами

(правилами, определяющими восприятие бренда потребителями). Согласно системному представлению о сущности процесса восприятия, нормы можно разделить на три типа (см. Рисунок 45):

- нормы товарной категории;
- нормы потребностей;
- нормы культуры.



Рисунок 45 – Факторы, оказывающие влияние на восприятие мирового бренда

Нормы товарной категории (category conventions). Для каждой категории продуктов или услуг существуют обычаи и неписанные правила, которых придерживается большинство игроков на рынке. Более мелкие игроки и зарубежные бренды стараются атаковать такие нормы, чтобы расширить свою долю рынка. Нормы категорий часто являются или становятся гибкими – они претерпевают изменения в сознании потребителей или постепенно исчезают. Поэтому новые бренды чаще всего атакуют именно нормы категории.

Существует три разновидности норм товарной категории:

1. Нормы представления (representation) описывают, как и где бренд себя манифестирует. Они состоят из таких факторов, как реклама, упаковка, название бренда и его логотип. Нормы представления часто отражают предпочтения потребителей, которые не столь очевидны иностранным бренд-менеджерам. К таковым, например, относятся исторические мотивы и сюжеты, подчеркивающие, что производство брендов осуществляется традиционными методами.

2. Нормы опыта пользования товаром диктуются тем, как потребитель привык пользоваться товаром или услугой. Опыт пользования часто определяется преимуществами, которые эти товары и услуги предлагают.

3. Нормы используемых медиа и дистрибуционных каналов определяют,

какие информационные средства (медиа) и дистрибуционные каналы считаются приемлемыми для продвижения брендов. Нормы используемых дистрибуционных каналов определяют то, как распространяется и где продается товар.

Нормы потребностей (needs conventions). Потребители создают отношения с брендом, исходя из своих личных нужд и потребностей. При этом очень важно понять, что хотя определенная потребность может быть общей для всех людей, она может удовлетворяться по-разному в разных странах. Прежде чем запускать свой бренд в новой стране, бренд-менеджеру стоит хорошо разобраться в том, какие именно потребности удовлетворяет его бренд на новом рынке. От этого во многом зависит позиционирование бренда и выбор целевой группы.

Нормы культуры (cultural conventions). В каждом обществе складываются свои нормы культуры, которые влияют на то, как в этом обществе принято думать и поступать. Бренды тоже воспринимаются потребителями в контексте норм культуры. С нормами культуры бороться гораздо сложнее (а чаще всего бессмысленно), чем с двумя другими типами норм, так как они вырабатываются столетиями. Поэтому бренд-менеджерам особенно важно понять, какое влияние эти нормы оказывают на восприятие их брендов.

Нормы культуры имеют большое количество разновидностей. Однако в наибольшей степени на восприятие брендов воздействуют убеждения.

Убеждения - это взгляды, которые члены общества считают правильными. Убеждения могут касаться различных сфер жизнедеятельности индивида, например, здоровья, общего устройства мира и т.п. Самый типичный пример влияния убеждений на бренд - это эффект страны происхождения бренда. Потребители часто имеют ряд убеждений о какой-либо стране, которые могут положительно или отрицательно сказаться на бренде, произведенном в ней.

3 Эффективность глобального бренд-менеджмента

Эффективность глобального бренд-менеджмента объясняется тем, что:

1. Глобальная марочная политика способствует сокращению затрат на производство единицы продукции (эффекты масштаба, упрощения процесса и объединения ресурсов).

2. Эффект масштаба проявляется в сфере дистрибуции.

3. Благодаря тому что у глобальной компании продукт универсален и идентичен на всех рынках, пропадает необходимость разрабатывать новый продукт для каждого рынка, что значительно снижает затраты компании на научные исследования и разработки.

4. Глобальная марочная политика позволяет снизить или избежать расходов на адаптацию к локальным условиям марки, упаковки, рекламы.

Одним из главных преимуществ глобального брендинга является экономия на рекламе.

5. Глобализация брендов облегчает доступ к рынкам сбыта и дает преимущества по сравнению с конкурентными товарами благодаря известности

торговой марки.

6. Глобальная стратегия ускоряет выход товара на международные рынки, а ускорение поступления денежных потоков увеличивает акционерную стоимость.

7. Мирская поддержка повышает престиж марки и часто позволяет позиционировать ее в верхних ценовых сегментах рынка, увеличивая прибыль компании.

7. Глобализация поддержки и, как следствие, продаж позволяет географически диверсифицировать риск маркетинговой неудачи марки.

8. Сильный глобальный бренд, имеющий высокую лояльность на многих рынках, располагает большими возможностями эффективного расширения на другие категории товаров.

При разработке глобальной маркетинговой стратегии учитывают риски неустойчивости курсов валют, политической нестабильности, торговых барьеров, протекционистских мер, особенности сбытовой политики, культуру, привычки потребления рынков, где реализуется товар, а также национальное законодательство.

В некоторых категориях товаров (например, продукты питания) для потребителей остаются важными национальные ценности и традиции.

На тех рынках, где важную роль играют традиции, культурные и географические особенности, существуют особые технические нормы к продукции корпорации. Их цель – увеличение доходности, а в ряде случаев и привлекательности материнского бренда. Поэтому наряду с применением глобальных брендов корпорации все же сохраняют локальные марки, установившиеся прочные связи с покупателями.

7.2 Контрольные вопросы

- 1 Что вы понимаете под глобализацией?
- 2 Назовите преимущества и недостатки глобализации.
- 3 Обоснуйте факторы мировой (глобальной) брендовой политики.
- 4 В чем, на Ваш взгляд, состоит суть организационно-экономической стратегии развития бренда, в условиях глобального рынка?
- 5 Охарактеризуйте стратегии выхода бренда на международный рынок.
- 6 Обоснуйте стратегию международного бренда.
- 7 Дайте характеристику стратегии глобального бренда.
- 8 Опишите стратегию многонационального бренда.
- 9 Дайте характеристику стратегии транснационального бренда.
- 10 Какие факторы влияют на эффективность глобального бренд-менеджмента?

7.3 Тесты

1. Сотрудничество со сторонними организациями имеет и положительные, и отрицательные стороны. Укажите его преимущества:

- А) объективность точки зрения;
- В) обладание «ноу-хау» в своей области;
- С) независимость суждений и оценок от политики заказчика;
- Д) более творческий подход к решению конкретных задач;
- Е) все варианты верны.

2. Сотрудничество со сторонними организациями имеет и положительные, и отрицательные стороны. Укажите его недостатки:

- А) увеличивается и усложняется структура коммуникаций;
- В) творческие амбиции могут возобладать над решением задач;
- С) возможны конфликты со специалистами фирмы – заказчика;
- Д) мониторинг и анализ проблем занимают длительное время;
- Е) все ответы верны.

3. Укажите знак, означающий юридическую защищенность и зарегистрированность торгового знака продукции:

- А) тм;
- В) Ø;
- С) ®;
- Д) @;
- Е) &.

4. Запрещается регистрировать следующие названия брендов:

- А) которые описывают характер или качество товара;
- В) родовые названия;
- С) описательные названия;
- Д) оскорбительные названия;
- Е) все вышеперечисленное.

5. Бренды относятся к нематериальным активам фирмы, куда входят также:

- А) патенты;
- В) лицензии;
- С) ноу-хау;
- Д) авторские права;
- Е) все выше перечисленное.

7.4 Практические упражнения

Задание 1. Выполните задание

Проведите анализ глобального бренд-менеджмента.

Задание 2. Выполните задание

Проведите анализ создания, продвижения и позиционирования двух известных брендов (на Ваш выбор).

Задание 3. Выполните задание

Найдите и проанализируйте примеры «паразитарного» бренд-менеджмента. На имитации каких атрибутов бренда-донора обычно строятся бренды-паразиты?

Задание 4. Напишите эссе

Темы эссе:

1. Бренды и общество: проблемы социальной ответственности.
2. Место брендов в условиях глобализации.
3. Развитие бренд-менеджмента в Казахстане.
4. Построение бренда личности.
5. Анализ ребрендинга какой-либо компании.

Цель написания эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Написание эссе позволит закрепить пройденный материал, научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура эссе:

Введение – суть и обоснование выбора темы. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы:

- «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?»
- «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?»
- «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?»
- «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?»

Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу.

Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части.

Объем работы 2-3 страницы текста формата А4.

7.5 Индивидуальное домашнее задание

Задание 1. Выполните задание

Изучите рейтинги самых ценных глобальных брендов за последние 2-3 года. Определите тенденции изменения ценности брендов и проанализируйте, чем обусловлены эти изменения. По результатам подготовьте презентацию.

Список использованных источников

- 1 Аакер Дэвид. Аакер о бренд-менеджменте. 20 принципов достижения успеха. - М.: Эксмо, 2016. – 161 с.
- 2 Аксенов С.Л. Бренд-менеджмент. Учебник. - К.: Региональный финансово-экономический институт, 2011. – 335 с.
- 3 Герасименко В.В. Бренд-менеджмент. Учебное пособие / В.В. Герасименко, М.С. Очковская. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. – 100 с.
- 4 Годин А.М. Бренд-менеджмент. Учебное пособие. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 184 с.
- 5 Карпова С.В. Современный бренд-менеджмент. Монография. - М.: Палеотип, 2011. – 188 с.
- 6 Лейни Т.А. Бренд-менеджмент / Т.А. Лейни, Е.А. Семенова, С.А. Шилина. – М.: Дашков и Ко, 2008. – 134 с.
- 7 Макашева З.М. Бренд-менеджмент. Учебное пособие / З.М. Макашева, М.О. Макашева. - СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
- 8 Моисеева Н.К. Бренд-менеджмент в управлении маркетинговой активностью / Н.К. Моисеева, М.Ю. Рюмин, М.В. Слушаенко, А.В. Будник А.В. – М.: Омега-Л, 2003. – 410 с.
- 9 Музыкант В.Л. Формирование бренда средствами рекламы и PR: Учебное пособие / В.Л. Музыкант. – М.: Экономистъ, 2004. – 606 с.
- 10 Основы бренд-менеджмента: Учеб пособие для студентов вузов / Е.А. Рудая. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 256 с.
- 11 Перция В. Бренд-менеджмент: курс молодого бойца. – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.
- 12 Рожков И.Я. От бренд-менеджмента к бренд-билдингу / И.Я. Рожков, В.Г. Кисмерешкин. – М.: Гелла-принт, 2004.- 320 с.
- 13 Хорн Сэм. Как выделить свой бренд из толпы. - Минск: Попурри, 2014. – 109 с.
- 14 Баранова Н.А. Маркетинг (часть 1). Учебное пособие. - КГУ им. А. Байтурсынова, 2016. - 103 с.
- 15 Баранова Н.А. Маркетинг (часть 2). Учебное пособие. - КГУ им. А. Байтурсынова, 2016. - 114 с.
- 16 Маркетинг: учебник / под общ. ред.: А.А. Абишева, В.В. Герасименко, С.А. Каленовой.- Алматы: Экономика, 2015.- 704 с.
- 17 Попов Ю.Л. Маркетинг. Учебник. - Волгоград: ВолгГАСУ, 2015. – 189 с.
- 18 Рахимбаев А. Б. Теория и практика маркетинга: Учебное пособие / А.Б. Рахимбаев А. Б., А.К. Бельгибаев. - Алматы: «Нур- пресс», 2007. – 375с.
- 19 Смыкова М.Р. Маркетинг: учебное пособие.- Алматы: NURPRESS, 2014.- 184 с.
- 20 Фомичева Л.М. Маркетинг. Учебное пособие / Л.М. Фомичева, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. - Курск: Юго-Запад. гос. ун-т, 2016. – 202 с.