

В статье рассмотрены основные бренд-стратегии, определены цели и задачи управления капиталом брендов в системе корпоративных целей бренд-ориентированной компании, владеющей расширенным портфелем брендов, рассмотрены инструменты стратегического развития портфеля брендов компании.

Ключевые термины: портфель брендов; бренд; брендинг; ребрендинг; капитал бренда; дифференциация; товарная линия; мультибренд; имидж; зонтичный бренд; суббренд.

Современные бренды являются важными компонентами деятельности компании, символами коммерческой активности. Бренды обеспечивают эмоциональную связь между потребительским восприятием и функциональностью продукта. Развитие брендов обеспечивает компаниям значительные конкурентные преимущества на рынке.

В настоящее время компаниям для повышения конкурентоспособности на рынке необходимо заниматься бренд-строительством, бренд-менеджментом, так как бренд является одним из важнейших и наиболее устойчивых активов любой компании. Стоимость бренда служит индикатором ее успешности на рынке.

Компания, использующая концепцию брендинга (бренд-ориентированная компания), может создавать добавленную ценность для потребителя (а также партнеров по бизнесу) и, как следствие, наращивать стоимость компании. Это обуславливает необходимость управления брендами. Таким образом, в качестве генеральной цели бренд-ориентированная компания ставит достижение лидирующих позиций на рынке.

Соответственно, стратегическими целями развития бренд-ориентированной компании могут являться:

- увеличение доли компании на рынке;
- наращивание рыночной стоимости компании;
- увеличение доли брендов в капитализации компании.

Понятно, что достижение поставленных целей возможно при решении ряда задач и наличии необходимых ресурсов. Цели и задачи для бренд-ориентированной компании можно ранжировать следующим образом (рис. 1).

Так для увеличения доли рынка бренд-ориентированной компании необходимо повышение качества продукции и расширение в ее ассортименте инновационных продуктов, в наибольшей мере соответствующих запросам и требованиям потребителей, увеличение базы лояльных потребителей. Для наращивания рыночной стоимости компании необходимо увеличивать совокупный капитал брендов, тем самым повышая их стоимость. Этим, как следствие, увеличивается доля брендов в капитализации компании. Для достижения поставленных целей необходимо сформировать эффективную брендинго-

Ирина Вячеславовна Гвоздецкая, канд. экон. наук, преподаватель кафедры маркетинга экономического факультета Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева, г. Саранск.

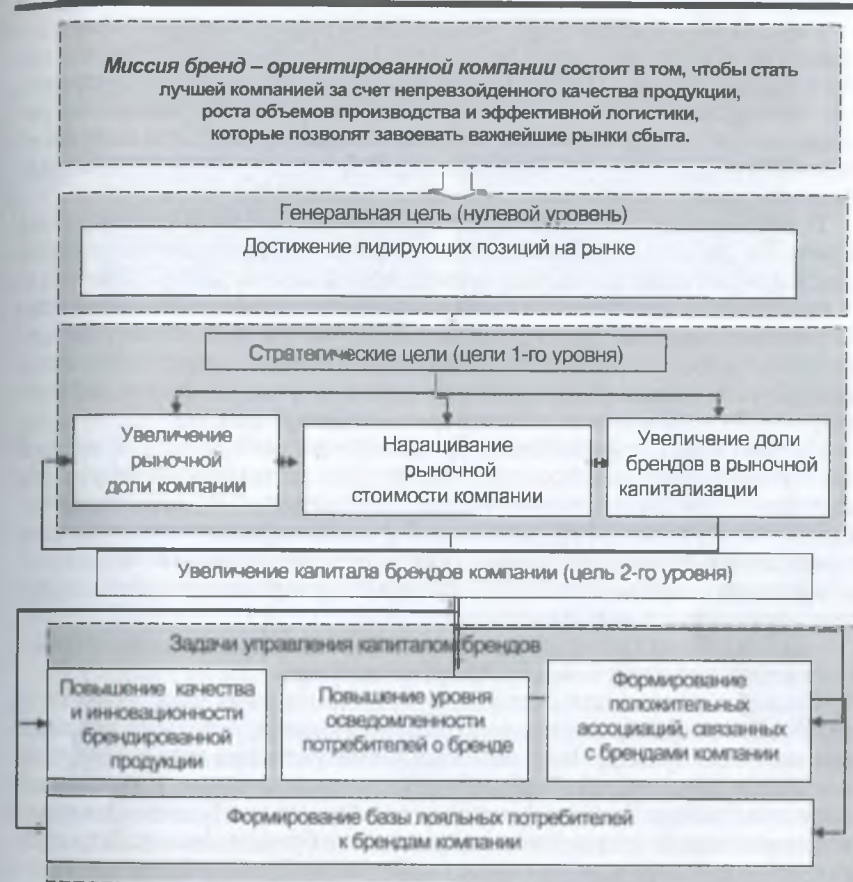


Рис. 1. Цели и задачи управления капиталом брендов в системе корпоративных целей бренд-ориентированной компании

вую политику, которая является одним из самых действенных инструментов маркетинга, позволяющих управлять уровнем добавленной стоимости продукции, увеличивать капитал бренда, повышать конкурентоспособность предприятия.

Брендинговая политика должна укреплять позиции брендов на рынке, не допускать соперничества между брендами самого предприятия (если компания имеет расширенный портфель брендов). Для достижения цели второго уровня, а именно для увеличения капитала бренда необходимо решить комплекс задач, направленных на повышение качества и инновационности продукции, уровня осведомленности потребителей о бренде, формирования положительных ассоциаций, связанных с брендами компании. В свою очередь, решение поставленных задач позволит достичь определенного уровня лояльности к брендам.

Таким образом, для достижения стратегических целей первого уровня необходимо решить задачи, направленные на достижение целей второго уровня. Для этого компании необходимы финансовые, интеллектуальные и производственные ресурсы, эффективное использование которых зависит от деловой и маркетинговой активности компании. Важной ее составляющей является маркетинговая активность, обеспечивающая рост маркетинговых активов.

В достижении поставленных стратегических целей важную роль играет брендинговая деятельность бренд-ориентированной компании. Ее реализация предусматривает эффективное управление капиталом брендов. Оно должно быть направлено на повышение качества и инновационности брендированной продукции, уровня осведомленности потребителей о бренде, формирование положительных ассоциаций, связанных с брендами компании, а также на формирование широкой базы лояльных к брендам компании клиентов.

Стратегическое управление брендами направлено на увеличение совокупного капитала брендов. Это требует оптимизации структуры портфеля брендов, т.е. определения необходимого количества брендов и степени их дифференциации. В рамках стратегического управления капиталом бренда 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.

Таким образом, для достижения поставленных стратегических целей необходимо достичь цели второго уровня, а именно увеличения капитала бренда. Это возможно за счет решения задач, результатом которых является формирование и наращивание детерминант капитала бренда. Задачами управления капиталом брендов являются: повышение качества и инновационности брендированной продукции, уровня осведомленности потребителей о бренде, формирование положительных ассоциаций, связанных с брендами компаний, а также увеличение базы лояльных потребителей. Решение поставленных задач позволит увеличить капитал бренда, и как следствие приведет к увеличению доли брендов в рыночной капитализации, наращиванию стоимости и доли рынка компании.

Для решения задач и достижения поставленных целей компании необходимо определиться в выборе наиболее приемлемых бренд-стратегий. Выбор бренд-стратегии должен базироваться на принципах оптимальности и ограниченности ресурсов. На выбор бренд-стратегий влияет множество факторов: стратегические цели фирмы, степень сегментации рынка, модель бренд-менеджмента, дифференциация продукта, степень дистрибуции, категория потребителей, брендинговая политика других компаний, степень вовлеченности потребителей в товарную категорию, фаза жизненного цикла рынка, степень развития брендинга в товарной категории на данном рынке и др. (рис. 2)

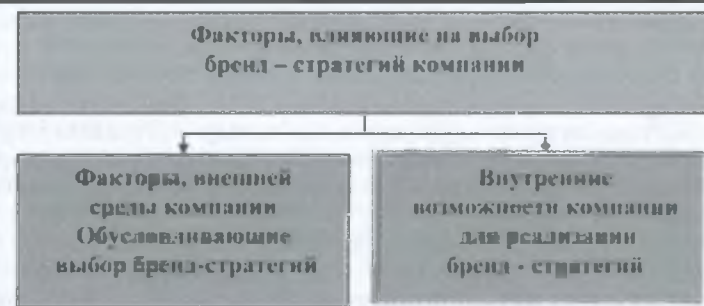


Рис. 2. Факторы, влияющие на выбор бренд-стратегий компании

Для выбора стратегий компания должна, прежде всего, структурировать портфель брендов предприятия путем определения роли каждого созданного или приобретенного бренда, проанализировать различные бренд-модели (т.е. возможную архитектуру брендов).

Бренд-ориентированные компании с развитым портфелем брендов могут использовать следующие бренд-стратегии: развития корпоративного бренда, расширения товарной линии, расширения границ использования бренда, формирование мультибрендов и создание новых брендов. В силу ограниченности ресурсов компании необходимо выбирать наиболее эффективные бренд-стратегии.

1. Стратегия расширения товарной линии (семейства бренда).

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*. Компания может выпускать дополнительные товарные единицы в той же категории товаров, под таким же брендом, но с новыми характеристиками. Бренд-стратегия, направленная на расширение товарной линии, способна увеличить капитал бренда за счет выгод, получаемых в результате расширения бренда на новые товарные категории (рис. 3).

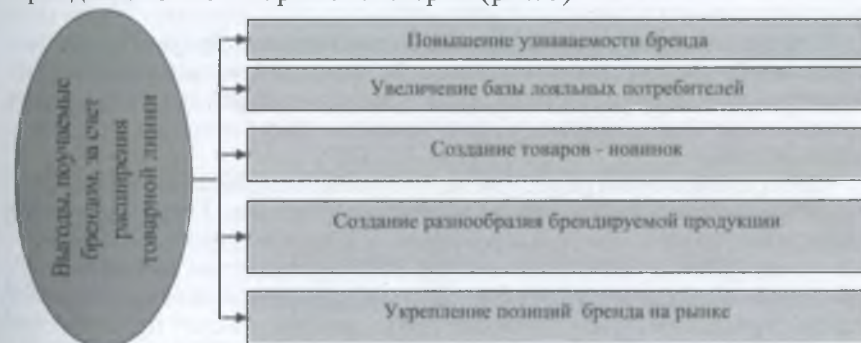


Рис. 3. Выгоды, получаемые брендом от расширения товарной линии

Создавая новые версии товара, можно сообщить бренду дополнительную энергию, сделав его более релевантным, интересным и заметным среди конкурирующих аналогов. При этом можно создать предпосылки для дифференциации, повысить эффективность коммуникаций, стимулировать продажи и тем самым значительно приумножить капитал бренда. Товары-новинки данных брендов создадут разнообразие, расширят спектр предлагаемых брендом ценностей, сдерживая конкуренцию.

Использование новых вариантов товара для проникновения в верхний ценовой сегмент рынка имеет ряд преимуществ. Во-первых, это позволит избежать крупных расходов на создание имиджа новому продукту и связанных с ним ассоциаций. Потенциально легче ассоциировать продукт с уже существующим брендом, чем запускать новый. Во-вторых, активы существующего бренда помогут создать новое предложение ценности. В-третьих, новые товары способны усилить восприятие качества базовых товаров (рис. 4).



Рис. 4. Выгоды, которые может получить компания от использования стратегии движения бренда вверх

При продвижении новой версии товара вверх имеются некоторые риски нанесения ущерба базовому товару. Есть также опасность, что новый продукт вызовет нежелательные сравнения с базовым и будет казаться более ординарным, чем был первоначально задуман.

Основная проблема при использовании нового варианта товара для продвижения вверх состоит в том, что бренду часто не хватает доверия в верхнем ценовом сегменте рынка.

2. Стратегия расширения границ использования бренда представляет собой использование успешных брендов для выпуска новых или модифицированных товаров в новой категории. При этом уже пользующийся признанием бренд обеспечивает новому товару хорошую узнаваемость.

3. Стратегия мультибрендов подразумевает создание дополнительных брендов в одной и той же категории товаров. Такая стратегия позволяет лучше сегментировать рынок и дифференцировать товарное предложение. При применении данной стратегии компании необходимо позиционировать бренды в разных ценовых сегментах для предотвращения их конкуренции друг с другом. За счет применения стратегии мультибрендов компания может приобрести новых покупателей и защитить свои позиции от конкурирующих брендов.

4. Стратегия корпоративных брендов. Компания продвигает все свои товары на рынок под единым брендом. При этом экономятся средства, вкладываемые в маркетинг, и облегчается процесс внедрения товара, особенно если корпоративный бренд имеет устойчивое положение на рынке.

5. Стратегия разработки новых брендов используется в тех случаях, когда компания начинает производство новой категории товаров. В рамках данной стратегии приемлема конкуренция между разными товарами одной компании. Выгоды, которые может получить предприятие от использования стратегии новых брендов, представлены на рисунке 5.

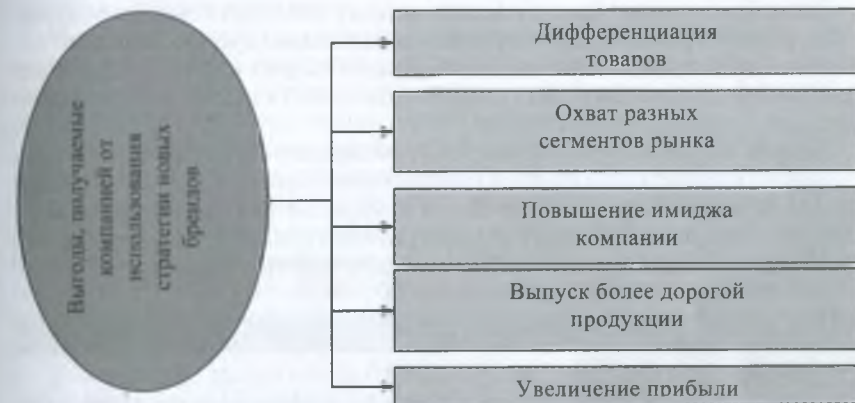


Рис. 5. Выгоды, которые сможет получить компания от использования стратегии новых брендов

Целями использования стратегии новых брендов являются ориентация предприятия на другую целевую группу, более полное удовлетворение потребностей покупателей.

Выбор стратегий должен не только базироваться на анализе портфеля брендов, но и учитывать степень новизны брендов и заключенную в них ценность. Зависимость новизны и ценности бренда отражена в матрице стратегического развития портфеля брендов (рис. 6).

Согласно матрице стратегического развития портфеля брендов, выбор приоритетного направления бренд-стратегии зависит от поло-

		Товарная категория	
		Существующая	Новая
Бренд	Существующий	Расширение семейств бренда.	Растягивание бренда на новые товарные категории.
	Новый	Многобрендовый подход. Удлинение товарной линии.	Расширение товарной номенклатуры. (Внедрение новых брендов).

Рис. 6. Варианты стратегического развития портфеля брендов [1]

жения бренда на рынке. Развитие брендов должно базироваться на принципах стратегического расширения бренда (рис. 7).

	Продуктовая основа бренда	Философская основа бренда
Дифференциация высокая	Возможное расширение в пределах своей категории.	Бренд может подлежать расширению за пределы своей категории.
Дифференциация низкая	Развитие бренда в рамках одной товарной категории.	Возможно расширение за пределы своей категории.

Рис. 7. Варианты стратегического расширения бренда [1]

Если бренд имеет философскую основу и высокую дифференциацию, к нему применима стратегия растягивания бренда на новые товарные категории, напротив, если бренд обладает низкой дифференциацией и продуктовой основой, он может получить развитие в рамках одной товарной категории.

Таким образом, основываясь на принципах стратегического расширения брендов и учитывая выявленные факторы, определяющие выбор стратегии развития брендов предлагается использовать матрицу выбора оптимальной бренд-стратегии (рис. 8). Следовательно, заполнив поля данной матрицы, получаем портфель альтернативных стратегий развития брендов компании.

Бренд - стратегии	Бренды компании						
	A	B	C	...	...	...	...
Расширение бренда на новые ценовые сегмента							
Расширение товарной линии под известным брендом							
Расширение границ использования бренда							
Стратегия мультибрендов							
Стратегия корпоративных брендов							
Стратегия новых брендов							
Репозиционирование бренда							

- * Приоритетность выбора стратегии для развития брендов компании:
 ***** – оптимальная стратегия развития бренда
 ***** – возможное применение бренд-стратегии
 *** – альтернативное развитие бренда

Рис. 8. Матрица выбора оптимальной бренд-стратегии для компании с расширенным портфелем брендов

Применение стратегии расширения товарной линии позволит укрепить позиции брендов по отношению к конкурирующим брендам, а также увеличить круг лояльных пользователей, заблокировать или сдерживать действия конкурентов. Кроме того, использование данной стратегии может также обеспечить приверженным потребителям разнообразие, препятствующее переключению их на другие марочные товары. Использование стратегии расширения торговой линии может дать компании дополнительную энергию, сделав их более релевантными и заметными. При этом применение данной стратегии может создать базу для дифференциации, повысить эффективность коммуникаций, стимулировать продажи и тем самым приумножить капитал брендов компании.

Использование стратегии корпоративного бренда обеспечит компании укрепление рыночных позиций и повышение имиджа существующих брендов, а также повышение лояльности потребителей и облегчит выведение на рынок новых ее брендов.

Эффективное расширение брендов основывается на четкой дифференциации суббрендов с помощью названия, дизайна, упаковки и целостности воспринимаемого качества, поддерживаемого родительским брендом. Применение стратегий расширения и стратегии развития корпоративного бренда способствует эффективному решению маркетинговых задач. В частности, оно обеспечивает: расширение рынка; создание разнообразия; активизация традиционных брендов; блокирование и сдерживание конкурентов; облегчает вывод на рынок новинок.

Более точно разработать бренд-стратегии, направленные на увеличение капитала бренда компании позволит матрица «Капитал бренда – потенциал развития бренда» (рис. 9).

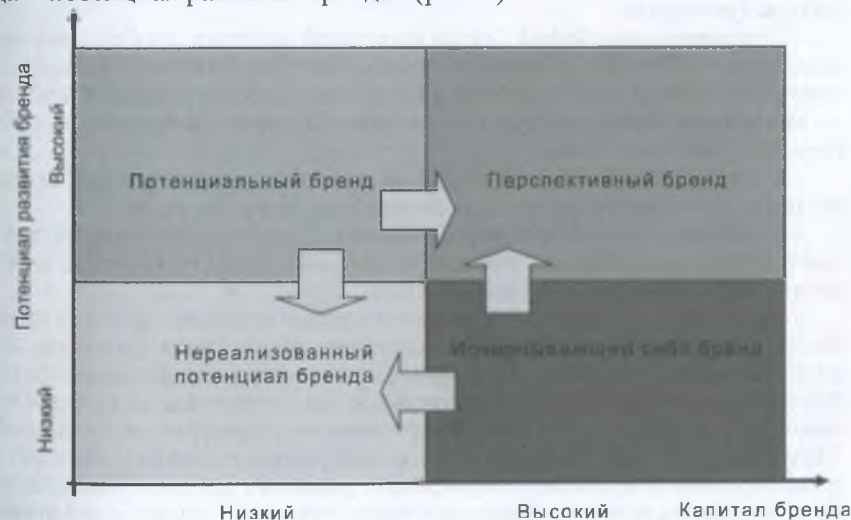


Рис. 9. Матрица «Капитал бренда – потенциал развития бренда»

В матрице представлены следующие индикаторы:

- *потенциал развития бренда*. Для его определения используются такие показатели, как рыночная доля, доля бренда в портфеле брендов компании, стабильность товарной категории, степень защищенности бренда, рекламная поддержка.

- *капитал бренда*. Для оценки капитала бренда используются такие показатели, как осведомленность о бренде, ассоциации связанные с брендом, воспринимаемое качество брендированной продукции, лояльность к бренду.

Потенциал развития бренда и капитал бренда определяются по отношению к наиболее сильным конкурирующим брендам категории.

$$\frac{P_{pb}}{P_{pbk}} < 1 \text{ – потенциал развития бренда компании низкий;}$$

$$\frac{P_{pb}}{P_{pbk}} > 1 \text{ – потенциал развития бренда компании высокий;}$$

где: P_{pb} – потенциал развития бренда компании; P_{pbk} – потенциал развития бренда конкурента.

Каждый квадрант матрицы определяет позицию бренда на момент его оценки и позволяет найти оптимальные бренд-стратегии для дальнейшего развития капитала. Для каждой позиции, занимаемой брендом, согласно квадрантам матрицы, предлагаются варианты бренд-стратегий, позволяющие увеличить капитал бренда.

Позиции матрицы, определяющие варианты стратегического развития брендов, направленных на увеличения капитала брендов будут следующими:

- *Перспективный бренд*. Согласно данной позиции, необходимо направлять усилия на укрепление позиций бренда на рынке, активизацию оборонительных стратегий, разработку программ, направленных на увеличение базы лояльных потребителей, развитие бренда как суб-бренда и мастер-бренда.

- *Исчерпывающий себя бренд*. В рамках данной позиции необходимо проводить перепозиционирование бренда и ребрендинг.

- *Нереализованный потенциал бренда*. Данная позиция представляется неперспективной, следовательно, наиболее оптимальное решение для бренда будет уход с рынка.

- *Потенциальный бренд*. Согласно данной позиции применяются наступательные стратегии, разрабатываются программы, направленные на повышение уровня осведомленности о бренде, формирования положительных ассоциаций и лояльности потребителей к брендированной продукции, развитие интегрированных бренд-коммуникаций. Матрица позволяет определить позиции брендов компании, выделить наиболее перспективные направления развития брендов (быстрорастущие направления нуждаются в инвестициях), а также более четко разработать программные мероприятия, направленные на увеличение капитала брендов компании.

Таким образом, для достижения стратегических целей компании необходимо, прежде всего, решить задачи, направленные на формирование и наращивание капитала бренда. Следствием решения этих задач является увеличение капитала бренда. Вектором в достижении стратегической цели компании, которая заключается в увеличении капитала бренда, является бренд-стратегия, координирующая действия и нацеливающая на результат.