# ТЕМА. Бренд-стратегії підприємства

План

* 1. Структура бренд-стратегії.
  2. Портфель брендів.
  3. Управління брендовим портфелем.
  4. Стратегії створення нових брендів.
  5. Стратегії зростання брендів.
  6. Стратегії злиття і поглинання.

# Структура бренд-стратегії

***Бренд-стратегія*** — це спрямування дій підприємства на формування та реалізацію довгострокових цілей, визначених

брендом. Це своєрідний план маршруту, яким користується підприємство під час створення інтегрованого бренда. При цьому останній управляє процесами, що відбуваються на внутрішньому та зовнішньому рівнях підприємства [4].

Між брендовими стратегією й тактикою, покликаною реалізувати вказану стратегію, існує кардинальна відмінність.

***Стратегія*** — це довготривалий підхід до розвитку бренда, що дає змогу посилити позиції бренда на ринку й витиснути конкурентів з лідируючих позицій на ньому. Стратегія бренда має бути завжди проактивною (попереджуючою), вона не може бути реактивною (реагуючою).

***Тактика*** — це короткостроковий захід у межах розробленої стратегії, що допомагає досягти успіху в боротьбі з конкурентами на ринку. Тактика носить реактивний характер, може бути гнучкою й залежати від конкретних ринкових ситуацій.

# Питання, пов’язані з розробленням бренд-стратегії:

* які обіцянки бренда сьогодні не справляють враження на споживачів?
* якою є поточна конкурентна ситуація, на яку має зважати бренд?
* які поточні загрози має подолати бренд?
* у чому полягає сприятливе враження від бренда, яке він намагається донести до споживача?
* чи відповідає це враження критеріям унікальності й запам’ятовування бренда?
* яке враження може буде створене брендом у перспективі, ґрунтуючись на його активах і культурі?
* у чому полягають завдання вищого керівництва для забезпечення успіху своєї стратегії?
* які ресурси й капітал необхідні для реалізації стратегії?

***Структура бренд-стратегії*** складається з трьох основних блоків.

1. Внутрішній:

* напрям розвитку бренда компанії;
* розроблення принципово нових продуктів;
* підтримка існуючих продуктів;
* види діяльності компанії;
* бюджети.

1. Зовнішній:

* конкурентна ситуація;
* технології;
* інновації;
* смаки, стиль життя й поведінка споживачів;
* загрози й можливості з боку макрофакторів маркетингової діяльності (регуляторна політика, соціально-економічні зміни, культура, традиції тощо).

1. Оцінювання капіталу бренда та заходи з удосконалення:

* встановлення контрольних показників;
* порівняння з контрольними показниками;
* аналіз причин відхилення;
* розроблення запобіжних заходів;
* пошук напрямів підвищення ефективності реалізації стратегії.

# Портфель брендів

У маркетинговій діяльності можна говорити про портфель бізнесу, портфель ринку, а також брендовий портфель.

**Портфель бізнесу** — це варіанти вибору інвестицій за різновидами бізнесу чи ринками, що потребують різних компетенцій і розглядаються споживачами як не пов’язані між собою речі.

**Ринковий портфель** — це варіанти вибору в межах певного ринку. Як би не намагався споживач диференціювати подані бренди, вони виглядатимуть пов’язаними між собою і, як наслідок, на певному абстрактному рівні вважатимуться взаємозамінними.

Кава відрізняється від безалкогольного напою, і споживачі нечасто використовують активний вибір між тим і іншим або припускають, що компанія, яка виробляє гарну каву, може виробити й такий самий безалкогольний напій. Тобто одна компанія може застосовувати бренди різних товарних категорій, інша може обрати певний зв’язок на рівні зареєстрованих брендів. Наприклад, компанія Nestle може обрати бренди

«Nescafe» і «Nestea».

**Брендовий портфель** — це сукупність усіх брендів компанії, що згруповані за певними ознаками.

Бренди корпоративного портфеля можуть перебувати в одній чи суміжних товарних групах, мати загальні цінові позиції чи єдині сегменти ринку. Окремі бренди чи суббренди являють собою лінійну структуру, вертикальну систему індивідуальних брендів чи складно організовану ієрархію брендів. Компанії, що мають розширені брендові портфелі, структурують їх, створюючи архітектуру кожного з брендів.

***Корпоративний бренд*** перебуває на вершині структури. Це основний батьківський бренд, наприклад Procter&Gamble, Unilever, Nestle, Mars, Ford Motor Company. Корпоративний бренд — це ключова компетенція компанії, він втілює основні цінності та місію і є найважливішим джерелом ідентифікації товарів і послуг компанії.

***Асортиментний бренд*** охоплює кілька категорій товарів. Це бренд, що підлягає розширенню чи вже є результатом лінійного розширення. Так, у випадку з General Motors бренд Chevrolet пропонує і седани, і мікроавтобуси, і вантажівки.

***Бренд продуктової лінії*** пов’язаний з конкретним видом товару, наприклад автомобілем (Chevrolet Lumina), моделлю конкретного офісного обладнання (Laser Jet IV) чи певним харчовим продуктом (Carnation Instant Breakfast Swiss Chocolate). Зазвичай такі бренди поглиблюються до рівня суббрендів, які виокремлюють частину асортиментного ряду основного бренда та уточнюють бренди товарних ліній. Це дає змогу впроваджувати на ринок множину модифікацій головного продукту.

***Споріднені бренди*** — це зонтичні бренди чи суборенди, у назві яких присутнє загальне ім’я: FordFocus – FordFiesta, NesТеа – NesQuik. Нагадаємо, що зонтичні бренди поєднують товари різних продуктових ліній чи однієї лінії, але таких, що відрізняються за призначенням.

***Індивідуальний бренд*** — самостійний бренд окремих товарних ліній чи товарного асортименту (Lexus для Тоуоtа, Мауbеllіnе для L’ОгеаІ).

А. Елвуд виділяє такі категорії брендів відповідно до стратегічної позиції.

1. ***Основний бренд*** — повністю відповідає ключовій брендовій пропозиції, приносить прибуток, посідає належне місце в конкурентній боротьбі, має високу ринкову привабливість.
2. ***Побічний бренд*** — виконує підтримуючу роль щодо основного бренда, захоплюючи певну частку ринку. Він має відрізнятися певною конкурентоспроможністю.
3. ***Бренд «дійна корова»*** — потребує мало вкладень і приносить адекватний прибуток, що дає змогу зберегти вироблену стратегію.
4. ***Ознайомчі бренди*** — це бренди, що дають можливість споживачу ознайомитися з брендовою пропозицією вперше без відштовхуючого бар’єра.
5. ***Бренди, що посідають певну нішу,*** — пропонують конкурентну пропозицію, орієнтовану на певний сегмент цільової аудиторії.
6. ***Висококласні бренди*** — зазвичай це бренди, з якими добре починати новий бізнес. Вони використовують ексклюзивність, створюючи лише привабливу пропозицію.
7. ***Слабкий бренд*** — такі бренди слід закривати чи поєднувати з іншими, щоб підвищити прибутковість. Така ситуація виникає, коли бренд стає звичним, коли ринок різко змінюється.

Крім того, Д. Аакер пропонує виділити ще категорії брендів

[5].

1. ***Фланговий бренд,*** «фланкер» — бренд, який виводиться

компанією зі стійкою позицією на певному ринку з метою збільшення загальної частки ринку у визначеній категорії товарів. Зазвичай фланговий бренд виводять на ринок для захисту інших стратегічних брендів корпоративного портфеля від атак конкурентів «з флангів» з використанням для цього нижчої ціни.

1. ***Спонукальний,*** або функціональний, бренд (driver brand) забезпечує головну мотиваційну перевагу для здійснення вибору споживачем, вказуючи на функціональну сутність бренда. Наприклад, для автомобіля марки Toyota спонукальними брендами будуть Land Cruiser і Corola, що визначають функціональне призначення бренда.
2. ***Підтримуючий бренд*** (endorcer brand), ендорсер, створює підтримку й додає надійності заявам спонукального бренда. Найчастіше в ролі підтримуючих брендів виступають корпоративні й майстербренди, забезпечуючи довіру споживачів і посилюючи нові невідомі на ринку бренди компанії. Такі бренди відіграють роль своєрідних «важелів» і покликані впливати своїми атрибутами на основний сектор бізнесу компанії, просуваючи корпоративну якість та індивідуальність.
3. ***Бренди, що мають значну перевагу*** (вигода бренда), являють собою особливу характеристику продукту, що на рівні з основним товаром бере участь у формуванні цінності бренда. Наприклад, виробник фарби L’Oreal Professional на додачу до основного бренда — стійкої фарби Magirel – активно просуває інноваційну технологію Ionen G, що зберігає здоров’я фарбованого волосся і додає йому блиску. Виробники спортивного одягу та взуття використовують у виробництві тканину, виготовлену за особливою технологією Gore-Tex.
4. ***«Срібні кулі» (silver bullet)*** — це суборенди, чи вигоди бренда, покликані підтримувати імідж компанії. Цей термін був введений американським маркетологом Реджисом Мак-Кенном. У своїх працях він доводив, що імідж корпоративних брендів визначається ключовими товарними категоріями — передовими, революційними брендами.
5. ***«Вхідний» бренд*** — це найбільш доступний для споживачів бренд у корпоративному портфелі, завдяки якому споживачі мають можливість випробовувати основні бренди портфеля.
6. ***«Нішевий» бренд*** покликаний задовольняти специфічні потреби окремого споживчого сегмента. Наприклад, бренд джинсового одягу Levi Straus Levi’s уже багато років залишається без змін і розрахований на вузький сегмент споживачів традиційних і консервативних поглядів.
7. ***«Ексклюзивний»*** бренд розробляється для створення товарної категорії чи впровадження на ринок нового іміджу. Завдання при цьому полягає в залученні споживачів оригінальністю бренда й подальшому стимулюванні їхньої зацікавленості до основних брендів, представлених на ринку.

Відповідно до матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи), що дає змогу оцінити стратегічний потенціал брендів і прийняти рішення щодо їхньої подальшої долі на ринку, визначають наведені нижче бренди.

1. ***«Зірки»*** — перспективні бренди, що на поточний період часу розвиваються найбільш успішно, посідають центральне місце в портфелі компанії, їхнє стрімке зростання забезпечує чималий прибуток. Такі бренди покликані позитивно впливати на імідж інших брендів корпоративного портфеля. Зіркову позицію може займати як батьківський бренд, що формує корпоративний імідж, так і бренд з невеликою часткою на ринку, який, проте, має великий вплив на ринок.

За успішного розвитку таких брендів вони можуть проіснувати на ринку тривалий час, не втрачаючи своїх позицій і не знижуючи обсяги продажів, але при цьому потребують чималих витрат та інвестицій.

1. ***«Дійні корови»*** — також сильний бренд, але виведений доволі давно і вже встиг поступитися своїми позиціями. Це колишні «бренди-зірки», що мають високі обсяги продажів і велику частку в портфелі фірми, але темпи їхнього зростання вповільнюються або не змінюються. Маркетингові витрати на такі бренди не дуже високі, прибуток від їхнього просування становить значну частину доходів компанії. Великий накопичений капітал лояльності «дійних корів» дає компанії можливість розвивати інші бренди, зокрема «зірки».
2. ***«Дикі кішки» («важкі діти», «темні конячки»)*** — маловідомі на ринку бренди, що не дають достатніх підстав для чіткого визначення їнього місця в брендовому портфелі організації. Вони мають потенціал, але ще «не розкручені». За низького зростання обсягів продажів такі бренди можуть перетягувати на себе більшу частину інвестицій і маркетингових витрат.
3. ***«Собаки»*** — невдалі бренди, що внаслідок певних обставин провалилися на ринку. Вони мають малу частку продажів, не зростають, компанія від підтримки таких брендів отримує в основному збитки. Це пояснюється тим, що з часом бренд просто вичерпав себе або з самого початку був приречений на невдачу. Такого бренда краще позбавитися шляхом злиття, перетворення, ліквідації, перепродажу.

Життєвий цикл бренда в ідеалі буде зображений як проходження його через усі вказані варіанти розвитку в такому порядку: «дика кішка» — «зірка» — «дійна корова» — «собака».

Питання кількості брендів, включених до марочного портфеля, тісно пов’язане з їхньою стратегічною роллю й статусом і ґрунтується на поглибленому аналізі функціонування бренда на певному ринку. Кожний ринок сьогодні може бути поділений на сегменти за товарними, ринковими чи психографічними характеристиками.

Розмір брендового портфеля визначається такими основними факторами:

* довгостроковими корпоративними цілями;
* функціями брендів (які бренди необхідні: підтримуючі, асортиментні, зонтичні чи індивідуальні);
* рівнем конкуренції;
* ресурсами компанії.

Брендовий портфель є логічним результатом стратегії диференціації, що не може співіснувати з політикою низьких витрат, позаяк у цьому разі знижується ефект масштабу і технічної спеціалізації, а витрати на розподіл і комунікації, навпаки, збільшуються.

***Брендовий портфель*** — це не просто набір брендів, а певним чином структурована та узгоджена група, у якій кожен бренд має своє місце й чітко визначену роль. Це може бути:

1. фінансова роль, згідно з якою бренд робить свій внесок у фінансування іншого бренда. Це типовий випадок для місцевих брендів-лідерів на власному ринку. Ці бренди відіграють важливу роль у створенні марочного портфеля, який має розвиватись як єдине ціле;
2. захист бренда-лідера. Наприклад, компанія Colgate Palmolive, припускаючи введення цінової війни проти її провідного кондиціонера, була готова знизити ціни на свій бренд- попутник заради збереження ціни на провідний бренд. Ця роль спрямована на створення зовнішнього бар’єра в разі спроби конкурентів увійти на ринок;
3. роль флангового бренда групи, особливо за наявності тієї самої назви;
4. створення, зміцнення та захист батьківського бренда дочірніми. Наприклад, усі дочірні бренди Nivea мають свою конкретну роль і внесок у корпоративний бренд Nivea у спеціалізованих сферах компетенції, а також у вигляді інновації,

чутливості й моди. Кожен з них додає свій особливий штрих до загальної картини;

1. колективна роль кожного бренда у формуванні єдиного цілісного враження від компанії-власника. Дуже часто здійснюються перепродаж дрібних брендів, не беручи до уваги їхню колективну роль і вплив на провідні бренди компанії.

# Управління брендовим портфелем

Ефективне управління брендом неможливо здійснювати без реалізації довгострокових маркетингових стратегій. Довгострокове управління маркою передбачає, що будь-які зміни в маркетинговій програмі впливають на обізнаність споживачів, які є запорукою успішності маркетингових програм.

Брендинг як діяльність власників марки закріплює у свідомості споживачів той зміст, який вкладають у нього розробники бренда. Цей зміст має асоціюватись у споживачів з унікальним набором атрибутів, які вони сприймають через маркетингові комунікації в процесі вибору, купівлі, використання та обслуговування товару.

Основні стратегічні завдання бренда [11]*.*

1. **Формування іміджу бренда.** Сприйняття бренда споживачами може дуже відрізняється від бачення його розробниками. Споживацьке сприйняття бренда, а саме асоціації, відчуття, особливості, переваги та ін., становлять сутність такого поняття, як ***«імідж бренда».*** Головним завданням управління брендом при цьому є вміле управління маркетинговими комунікаціями заради досягнення ефекту максимального збігу спроєктованого й реального образів бренда. Коли сприйняття бренда споживачами є близьким або адекватним його ідентичності, марку називають ***аутентичною (справжньою) (authentic brand).***
2. **Аналіз іміджу бренда.** Імідж бренда переважно складається з набору суб’єктивних ознак (відчуттів, асоціацій), що виникають у споживача під час різних контактів з маркою. Аналіз образу марки передбачає дослідження виникнення, дії, результативності впливу таких асоціацій на остаточне

споживацьке сприйняття й подальше ставлення до марки. Цей аналіз стосується таких параметрів, як:

* вільні асоціації споживача, пов’язані з маркою;
* образ товару;
* образ споживача;
* образ групи споживачів;
* відмінності товарних характеристик;
* відмінності призначення марки;
* відмінності між споживачами;
* відмінності між групами споживачів;
* сприйняття якості споживачами;
* стереотипи й переконання споживачів щодо товарів певної категорії;
* розуміння пропозицій та обіцянок, що надходять від марки;
* споживацькі очікування від товарів певної категорії.

# Створення й дотримання марочного контракту.

***Марочний контракт*** — це негласна двостороння угода між споживачем і власником марки, що відображує сукупність про- позицій та обіцянок, що надходять від марки. Практичний досвід споживання бренда та маркетингові комунікації, що надходять від марки, додають до цього контракту певні споживацькі очікування від конкретної марки товару. Марочний контракт відображує те, що реально мають отримати споживачі в разі вибору та використання певного бренда. Інакше кажучи, марочний контакт — це запорука відповідності між обіцянками марки, споживацькими очікуваннями й тим, що насправді отримує споживач.

Дотримання марочного контракту збільшує лояльність до бренда, а недотримання його засад призводить до зниження довіри й поваги до марки, втрати контакту зі споживачем і провокує переключення на інші марки. Виходячи з цього особливу увагу слід приділити правильному розумінню пропозицій і зобов’язань бренда, а також адекватному очікуванню споживачів марки, зокрема:

* інтерпретації споживачами явних пропозицій та обіцянок, що надходять від марки;
* сприйняттю споживачами імпліцитних обіцянок марки;
* раціональним та емоційним очікуванням споживачів від товарів певної категорії;
* поглядам споживачів на ідеальну марку в цій товарній категорії;
* ступеню відповідності ідеального й отриманого;
* ступеню лояльності очікуваного й отриманого.

1. ***Аудит бренда.*** Спеціально організовані заходи дають змогу провести так званий аудит бренда, тобто об’єктивно й точно визначити місце марки в конкретному ринковому середовищі, а також оцінити фактори та їхній вплив на ситуацію, що склалася. Об’єктом дослідження стають обізнаність щодо бренда, ставлення до марки, рівень споживацької активності та лояльності. Вивчають також силу позиції бренда порівняно з конкурентними марками, сприйняття її якості й лідерства та ін. Регулярний моніторинг позицій бренда у свідомості різних споживацьких сегментів дає змогу своєчасно виявити негативні тенденції й скоригувати маркетингові заходи щодо поліпшення ситуації. Зазвичай положення бренда на ринку вивчають за сукупністю параметрів, зміст і методи яких залежать від компанії-власника бренда. Таку сукупність змінних, що є індикатором стану бренда, називають показником ***здоров’я бренда.*** У світовій практиці використовують два альтернативні ***підходи до управління корпоративним портфелем брендів***:

західний і азійський [11].

**Азійська модель бренд-менеджменту** передбачає фокусування маркетингової діяльності на корпоративному бренді. Усі продукти й послуги, що виробляє компанія, мають єдині найменування, індивідуальність, основні переваги й цінності.

У Японії після активного формування ринку в 1950-1960-ті роки співвідношення ціни та якості стало визначальним фактором споживчих переваг. У цей період японські покупці почали приділяти особливу увагу якості, гарантувати яку могли лише крупні товаровиробники, що мали можливість розвивати інноваційні технології. Саме тому для більшості японців якість товару асоціювалась з великими компаніями, що й стало поштовхом до формування засад і розвитку корпоративного брендингу.

У подальшому, з розвитком економіки й насичення товарних ринків, японські компанії стали додавати нові товари до єдиного корпоративного портфеля, формуючи систему суббрендів. Спільний для всіх товарних категорій корпоративний бренд мав зонтичний характер і був гарантом компанії під час виходу на нові регіональні й товарні ринки.

Азійський підхід до управління брендами набуває все більшої популярності серед виробників. Переваги корпоративного брендингу наочно підтверджують приклади багатьох компаній, що доволі швидко зуміли створити глобальну структуру бізнесу за рахунок фокусування діяльності на єдності компанії та загальних корпоративних цінностях.

Процес розроблення й впровадження нових продуктів під єдиною назвою потребує набагато менших витрат і здійснюється швидше, ніж просування кількох брендів одночасно. Це приваблює багатьох виробників. Водночас недотримання елементарних принципів брендингу спричиняє провал компанії.

**Західна модель бренд-менеджменту** ґрунтується на концепції диференціації продукту, відповідно до якої товар має раціональні та емоційні відмітні особливості.

З початку XX століття розвиток брендингу на ринках США та Європи ґрунтувався на підході використання індивідуальних брендів, який передбачав, що всі товари й товарні лінії, що випускались підприємством, позиціонувалися незалежно один від одного і від компанії-виробника. Назва фірми-виробника взагалі не використовувалася в маркетинговій діяльності.

Відповідно до цього підходу корпоративному бренду відводиться другорядна роль у формуванні іміджу, а на передній план висуваються самостійні бренди, що належать компанії. Частіше за все таке рішення виробників зумовлене небажанням переносити імідж компанії на всі товарні категорії чи, навпаки, прагненням запобігти перенесення іміджу конкретних брендів на корпоративний. Прикладами застосування такого підходу є компанії Procter&Gamble, General Motors, Unilever, Wimm-Bill- Dann та ін. [6].

Корпоративні бренди використовуються в маркетинговій діяльності компаній набагато рідше, ніж товарні, і є переважно інструментами формування корпоративного іміджу та репутації компанії на ринку. Реалізацією спонсорської діяльності, участю у

благодійних акціях і заходах компанії підкреслюють єдність корпорації та силу загального корпоративного бренда.

Складність управління портфелем вказаного типу брендів пов’язана передусім із занадто розгалуженою структурою брендового портфеля, що часто ускладнює розуміння споживачами сутності кожного з суббрендів і негативно впливає на їхню індивідуальність, нерідко провокуючи внутрішню конкуренцію.

Управління брендами відповідно до західної моделі є доцільним для компаній з меншою кількістю брендів у портфелі, що використовують власні канали розподілу й збуту.

Розрізняють також змішані форми управління брендами, що поєднують ознаки азійської та західної моделей.

У рамках стратегічного управління портфелем брендів компанія зазвичай переслідує дві основні цілі:

1. краще задоволення потреб цільових сегментів ринку, ніж у конкурентів;
2. запобігання виникненню внутрішньої конкуренції брендів, не допускаючи перетинання позицій окремих брендів у портфелі.

Одним з найбільш ефективних способів оцінювання ринкової привабливості бренда та його становища в конкурентній боротьбі є використання матриці активів брендового портфеля (рисунок 5.1).

Положення серед конкурентів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильне | Середнє | Слабке |
| Висока | Максимізація. Домінування | Конкуренція з лідером шляхом зміцнення сильних сторін | Пошук вільної ніші чи вихід з ринку |
| Середня | Конкуренція з лідером шляхом зміцнення  сильних сторін | Пошук припливу готівки, відхід у бік | «Доїння» та спеціалізація |
| Низька | Приплив готівки | «Доїння» чи вихід з ринку | Вихід з ринку |

Рисунок 5.1 – Матриця активів брендового портфеля

Цей спосіб допоможе не лише оцінити кожний бренд, а й зрозуміти його роль у брендовому портфелі фірми, а також обрати майбутній спосіб дій.

Положення бренда в конкурентній боротьбі може визначатися на основі споживацької прихильності або спиратися на унікальність складових бренда. Потужність положення бренда на ринку можна визначати за тривалістю його знаходження на полицях магазинів, часткою ринку та лояльністю споживачів.

Ринкова привабливість визначається тим, який бренд з портфеля заслуговує найбільшої уваги, який приносить достатній прибуток, який не має перспектив і може бути ліквідований або проданий. Наведено фактори, що слід брати до уваги:

1. статус категорії:

* молода й швидкозростаюча;
* проміжна;
* зріла;

1. рівень конкуренції:

* посилюється;
* послаблюється;
* залишається незмінним;

1. бар’єри на шляху входження в нову категорію;
2. прийнятність нової категорії для інших брендів з корпоративного портфеля;
3. потенціал прибутку.

Оцінювання можливості стратегічного розвитку портфеля брендів засновано на аналізі сутності брендів. У цьому разі спеціалісти радять орієнтуватися на ступінь диференціації брендів і наявність у нього філософської складової. Диференціація бренда акцентує увагу на тих відмітних ознаках товару, що є значущими для споживачів. Бренд з філософською основою, навпаки, орієнтований не на просування функціональних властивостей продукту, а на розвиток цінностей, ідей, почуттів. Чим вищий ступінь диференціації бренда і сильніше його філософська складова, тим ефективнішим може бути його розвиток.

Розвиток брендового портфеля здійснюється в результаті стратегічного розширення існуючих і створення нових брендів за такими напрямами (таблиця 5.1) [10]:

* розтягування брендів на нові категорії (brand expansion);
* розширення сімейства брендів (brand extension).

Таблиця 5.1 – Принципи стратегічного розширення бренда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Товарна основа бренда | | Філософська основа бренда | | |
| Диференціація висока | Можливість розширення в своєї категорії | межах | Висока можливість розширення за межі своєї категорії | | |
| Диференціація низька | Розширення ускладнене | | Можливість розширення своєї категорії | за | межі |

Вибір конкретної категорії стратегії для розвитку портфеля брендів визначається співвідношенням ступеня новизни бренда і його цінності й такою само цінністю, яка представлена конкретною товарною категорією (рисунок 5.2).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| БРЕНД | Існуюча | ТОВАРНА КАТЕГОРІЯ | |
| Існуюча | Нова |
| Нова | Розширення семейства брендів | Розтягування бренда на нові категорії |
| Багатомарочний підхід. Подовження товарної лінії | Розширення товарної номенклатури  (упровадження нових брендів) |

Рисунок 5.2 – Стратегічний розвиток портфеля брендів Розтягування бренда на нові категорії передбачає

виробництво й просування на ринок нових видів продукції різних товарних груп під одним брендом. Наприклад, бренд Mars, який зарекомендував себе як виробник шоколадних виробів,

«розтягнув» бренд на нові категорії й запропонував продукт іншої товарної групи — морозиво Mars і Snickers.

Розширення сімейства бренда передбачає використання оди- ничного бренда для просування нових видів продукції тієї самої

товарної групи. На практиці таке розширення сімейства бренда супроводжується розвитком зонтичних брендів.

Зонтичний бренд — це бренд, що поєднує товари різних продуктових ліній чи однієї лінії, але таких, що відрізняються за призначенням.

Таке розширення продуктової лінії здійснила компанія Nivea. Завоювавши сильні позиції на ринку засобів з догляду за шкірою для жінок, вона почала виробництво засобів для чоловіків, зокрема дезодорантів, шампунів і кремів після гоління. Поглиблення брендів є іншим напрямом розширення сімейства бренда й передбачає випуск додаткових варіантів і модифікацій продукту під одним брендом. Зазвичай поглиблення бренда відбувається всередині однієї продуктової лінії, призначення чи ідентичності. Модифікується лише вигода, яку надає певний бренд (розмір, смак, упаковка), у результаті лінійних і продуктових розширень з’являється переважна кількість суббрендів. Наприклад, бренд прального порошку Tide поглиблюється до суббрендів: Tide із запахом лимону, Tide

альпійська свіжість, Tide автомат та ін.

Різновидом зонтичного є мультибренд, що поєднує товари однієї категорії та призначення, але передбачає різноманітні вигоди або націлений на різні споживацькі сегменти. Прикладом мультибрендів можуть бути Colgate, Blend-a-med, Head&Shoulders та ін.

Чіткої різниці між поняттями «зонтичний бренд» і «мульти- бренд» нема. Різниця зумовлена глибиною розширення брендів і залежністю суббрендів.

Ураховуючи вплив цінового фактора в процесі управління брендовим портфелем використовують:

* розширення бренда на нижні цінові сегменти;
* розширення бренда на верхні цінові сегменти.

Розширення бренда на суміжні цінові сегменти зумовлене такими основними факторами:

* посиленням конкуренції;
* появою нових підходів у розподілі продукції;
* технологічними інноваціями;
* специфікою певного сегмента ринку.

*Посилення конкуренції* компаній відбувається в результаті появи нових брендів у традиційних товарних категоріях, розширення існуючих на ринку брендів, а також їх переходу з інших ринкових сегментів, зокрема й розвитку глобальних брендів. Відсутність інноваційного потенціалу в таких брендів змушує виробників використовувати в конкурентній боротьбі цінові методи, переводячи бренди в нижні цінові сегменти.

Застосування *нових підходів в оптовій і роздрібній торгівлі* продукцією дає змогу знижувати витрати й тим самим вести жорстку цінову боротьбу. Посилення таких тенденцій зумовлює розвиток прямого маркетингу та Інтернет-торгівлі тощо.

Швидке *поширення технологічних інновацій* на світовому ринку значно зменшує витрати на технологічні розробки, роблячи їх доступними для масових споживачів.

*Специфіка сегментів ринку*, зумовлених кон’юнктурою окремих товарних ринків, іноді змушує компанії вдаватися до цінових методів боротьби. Перепозиціонування брендів у нижніх цінових сегментах має зберігати стандарти споживацької якості, що підтримується батьківським брендом. Може використовуватись політика диференційованих цін залежності від престижності та якості марки.

Серйозним випробуванням при розвитку брендів на нижчі цінові сегменти стає ризик «канібалізму». У разі пропонування покупцям більш доступної, а головне прийнятної за якістю версії вже знайомого їм продукту вони можуть повністю переключити- ся з основного бренда на суббренд.

Розширення на верхні цінові сегменти в окремих випадках стає більш привабливим напрямом у розвитку брендів, оскільки ринок товарів преміум-класу традиційно характеризується меншою конкуренцією, низькою ціновою еластичністю й більш високою прибутковістю операцій.

Ризик «канібалізму» в разі розширення бренда на верхні цінові сегменти значно нижчий, ніж у нижчі цінові сегменти. Небезпека такого розширення скоріше за все пов’язана з недооцінюванням споживачами потенціалу нового суббренда через його сильні асоціативні зв’язки з батьківським брендом. Тому виробники, які переводять свої бренди в преміум-категорії,

часто використовують індивідуальні бренди, не пов’язані з батьківською маркою.

Грамотне застосування стратегій розширення сприяє ефективному розширенню маркетингових завдань, а саме:

* розширенню ринку за рахунок споживчих сегментів;
* створенню різноманітності;
* активізації традиційних брендів у результаті створення нової модифікації товару;
* випуску новинок;
* усуненню або упередженню конкурентів.

Для правильної організації та структуризації портфеля вико- ристовують архітектуру бренда.

**Архітектура бренда** — це певним чином створена структура, у якій визначені роль і статус кожного з брендів, відносини між ними та з різними сегментами споживчого ринку.

Ретельно продумана та впорядкована архітектура бренда може забезпечити ясність, синергію та просування бренда, запобігти його «розмитості» та невизначеній позиції. Така архітектура має прояснити загальну пропозицію й структурувати її таким чином, щоб вона була добре зрозумілою потенційному покупцеві.

Існує шість моделей взаємовідносин бренда і товару:

* товарний бренд;
* бренд товарної лінії;
* асортиментний бренд;
* зонтичний бренд;
* вихідний бренд;
* підтримуючий бренд.

Ці моделі можна застосовувати до самої компанії та її корпоративного бренда, а також до багатьох брендів, що знаходяться в портфелі компанії. Кожна модель визначає конкурентну роль бренда, його статус а також відносини з товарами, що охоплюють ці бренди. До кожної з цих шести форм відносин «бренд—товар» можна задати ще одне питання: чи має назва бренда збігатися з назвою компанії, чи відрізнятися від неї? Відповідь на це питання дає змогу розробити дев’ять типів архітектури бренда, наведені на рисунку 5.3. Цей підхід ґрунтується на двох основних функціях бренда: підтверджувати

справжність вихідного джерела чи індивідуалізувати, диференціювати товар.

Корпоративний зонтичний бренд



Корпоративний вихідний бренд

Функція бренда (покажчик, походження, ефект

Корпоративний підтримуючий бренд

Марка виробника

Зонтичний бренд

Вихідний бренд

Асортиментний бренд

Бренд товарної лінії

Товарний бренд

Небренд (дженерик)

Функція бренда (диференціація товару, індивідуалізація)

Рисунок 5.3 – Типи архітектури брендів

***Стратегія товарного бренда.*** Бренд водночас є символом, словом, об’єктом, концепцією: *символ*, бо він має численні аспекти й поєднує образні символи, такі як логотипи, емблеми, кольори, форми, дизайн, упакування; *слово*, оскільки це ім’я бренда, що слугує підтримкою усної та письмової інформації про конкретну торговельну марку; *об’єкт*, бо бренд відрізняє кожний з товарів від інших товарів чи послуг. Концепція, позаяк бренд, як і будь-який інший символ, повідомляє свій власний зміст, тобто має специфічне значення.

Стратегія товарного бренда передбачає надання певного імені одному, і тільки одному товару (чи товарній лінії), а також одне-єдине позиціонування. У разі використання цієї стратегії кожний новий товар отримує свою власну назву, що належить лише йому. Тому компанія має портфель брендів, що відповідає її товарному портфелю (рисунок 5.4).

Компанія Х

Бренд А Бренд Б Бренд С

Товар А Товар Б

…і т. д…

Товар С

Позиціонування А Позиціонування Б Позиціонування С

Рисунок 5.4 – Стратегія товарного бренда

Стратегія товарного бренда ефективна тоді, коли сегменти ринку пов’язані між собою, що дає можливість споживачеві краще сприймати відмінності між окремими брендами, а також розрізняти зовні подібні товари. Асоціація певного імені з типом потреби підкреслює фізичні відмінності між товарами.

Ця стратегія адаптується до потреб інноваційних компаній, що прагнуть використовувати переважне право на позиціонування. Політика побудови товарного бренда дає змогу компаніям йти на ризик на нових ринках. Така політика передбачає, що назва компанії, яка стоїть за випуском бренда, залишається невідомою споживачам, тобто відрізняється від імені самого бренда.

***Стратегія бренда товарної лінії.*** Товарна лінія задовольняє зацікавленість, надаючи одну логічно послідовну реакцію за рахунок множини доповнюючих товарів. Наприклад, лінія товарів для догляду за волоссям Studio Line компанії L’Oreal пропонує гель для укладки, лак для волосся, спрей та ін.

Стратегія товарної лінії передбачає використання успішної концепції за рахунок її розширення, але за збереження дуже близького зв’язку з первинним товаром. В інших випадках лінія запускається як повний набір з множиною додаткових товарів, пов’язаних однією центральною концепцією. Імовірне розширення товарної лінії передбачає лише мінімальні витрати, пов’язані зі знижками роздрібних продавців та упакуванням. Таке розширення потребує найменшого просування.

***Стратегія асортиментного бренда.*** Бренди товарного асортименту використовують одне ім’я й через єдину обіцянку просувають асортимент товарів, що належать до тієї самої сфери компетенції. Наприклад, пральні порошки під однією назвою, але з різними характеристиками, зубні пасти, креми для обличчя та ін. Усі ці групи брендів поєднує єдина концепція бренда (рисунок 5.5).

Бренд

Концепція бренда

А Б В Г… С

Рисунок 5.5 – Стратегія асортиментного бренда

Ця стратегія дає змогу запобігти хаотичному поширенню зовнішніх комунікацій завдяки фокусуванню на одному єдиному імені бренда, що сприяє створенню його капіталу, який може бути рівномірно розподілений між іншими товарами.

***Стратегія зонтичного бренда.*** За такого підходу той самий бренд підтримує декілька товарів на різних ринках. Кожен з них при цьому має свою репутацію й власні комунікації (рисунок 5.6). Крім того, кожен з товарів має власне ім’я: камери Саnon, факси Саnon, принтери Саnon. Yаmаhа продає не лише мотоцикли, а й піаніно та гітари. Mitsubishi поєднує автомобілі й побутову техніку.

Головною перевагою стратегії зонтичного бренда є використання одного окремого імені та ефект масштабу на міжнародному рівні. Жодне з починань товарів чи комунікацій Philips не вплинуло на репутацію компанії. У цьому випадку навіть випадкова невдача може вплинути на обізнаність суспільства про бренд.

Бренд

Товари чи послуги

А Б В… …С

Спеціальні комунікації, товари чи послуги

А Б В С

Рисунок 5.6 – Стратегія зонтичного бренда

Отже, з’являється можливість використовувати бренд, що є відомим і має високу репутацію, яка дає змогу вийти на нові ринки, де компанія ще не представлена. Стратегія зонтичного бренда дає змогу основному бренду розвиватися за рахунок асоціацій з товарами, з якими він раніше взагалі не асоціювався. Зонтичний бренд має дуже мало обмежень, якщо ним не управляють як справжнім «марочним будинком», який повинен мати чіткий набір цінностей і яскраво виражену територію.

***Стратегія вихідного бренда.*** Ця стратегія ідентична стратегії зонтичного бренда за винятком того, що товари мають власне марочне ім’я. У такому разі для них не використовується одна загальна назва, а кожен з них має власну назву (рисунок 5.7), наприклад шоколадні батончики Yes, Nuts, Kit Kat компанії Nestle. Корпоративний бренд Nestle, вказаний на упаковці, виступає в ролі марки виробника й гарантії якості товару і, звичайно, усуває купівельні сумніви. Зі збільшенням споживання цих марок батончиків корпоративний бренд відходить на другий план, а рушійною силою стає сам товар. Саме він є «головним героєм», оскільки зі споживачів мало хто за кожної купівлі пов’язує Nuts з Nestle.

Вигода стратегії вихідного бренда полягає в можливості забезпечення подвійного відчуття відмінності й глибини. Доволі складно персоніфікувати пропозицію для клієнта без індивідуалізації. Батьківський бренд пропонує свою значущість і відмітні особливості, модифіковані й збагачені дочірнім брендом

з метою привернення певного сегмента покупців. Діапазон, що включає «імена» (на відміну від «прізвищ»), дає змогу бренду, якому важливо підтримувати свій власний імідж, завойовувати нові категорії споживачів і нові території.

Бренд

Особисті назви брендів

Особливі комунікації

А Б В

Обіцянка А Обіцянка Б Обіцянка В

Товари

Товари А чи товарна лінія А

Товари Б чи товарна лінія Б

Товари В чи товарна лінія В

Рисунок 5.7 – Стратегія вихідного або батьківського бренда

***Стратегія підтримуючого бренда.*** Підтримуючий бренд передає своє схвалення широкій множині товарів, згрупованих у межах товарних брендів, брендів товарної лінії чи асортиментних брендів. Наприклад, назва Johnson — гарантія високої якості й безпеки, що дає змогу кожному товару заявляти про свою унікальність, зайняти міцні позиції різним маркам, поданим в асортименті (рисунок 5.8). Підтримка бренда може бути реалізована в графічному вигляді, коли символ представника розміщено поряд з іменем бренда (або коли знак розміщується над іменем, він діє як марка виробника) чи просто ставиться назва представника.

Основна перевага стратегії підтримуючого бренда в тому, що вона дає більше свободи для рухів. Підтримуючий бренд отримує від своїх товарів менше вигоди, ніж вихідний бренд. Кожна конкретна назва товару викликає в пам’яті яскравий образ і має силу виникнення згадувань у споживача. Цей образ лише незначною мірою поширюється на підтримуючий бренд.

***Комбіновані підходи.*** Наведені вище стратегії є типовими моделями у брендингу. На практиці компанії використовують комбіновані підходи, у яких той самий бренд, залежно від товару, може бути асортиментним, зонтичним, батьківським чи підтри- муючим. Наприклад, бренд L’Оrеаl має змішаний характер вико- ристання й відображує його готовність адаптуватися до процесів прийняття рішень споживачами на різних субринках (товари для догляду за волоссям, парфумерія, косметика) чи каналів розподі- лу (тобто спеціалізованих магазинів або магазинів самообслу- говування). Часом цей бренд слугує гарантією надійності й тех- нічних можливостей або прагне досягти визнання (як у разі з косметикою) і відповідно вийти на передній план.

Обіцянка А

Обіцянка Б

Обіцянка В Обіцянка С

Товари А чи товарна лінія А

Товари Б чи товарна лінія Б

Товари В чи товарна лінія В

Товари С чи товарна лінія С

Бренд А

Бренд Б

Бренд В Бренд С

Підтримуючий бренд

Рисунок 5.8 – Стратегія підтримуючого бренда

# Стратегії створення нових брендів

Більшість нових брендів приходить на ринок або спираючись на своїх попередників, або декларуючи нові цінності. Нові високоякісні бренди повинні мати такі переваги:

* високу прибутковість за низьких витрат на початковому етапі виробництва;
* привабливість бренда для нового ринку;
* високу якість товарів і послуг;
* рідкість, що дає змогу створити позитивний зв’язок з громадськістю;
* унікальність або ексклюзивність.

***Процес створення нового бренда*** складається з кількох послідовних етапів:

1 Дослідження кон’юнктури й тенденцій розвитку ринку. 2 Проєктування й розроблення.

1. Розроблення стратегії марки.
2. Моніторинг потенційних можливостей марки.
3. Розроблення й відбір попередніх ідей нових продуктів. 6 Пробний маркетинг.

7 Внесення змін до продукту під певною маркою. 8 Розроблення плану виведення марки на ринок.

9 Розроблення системи критеріїв оцінювання марки. 10 Створення системи управління маркою.

З метою максимізації ризиків у зв’язку зі створенням і виведенням нової марки на ринок необхідно дотримуватися певних процедур. Вони передбачають:

* загальне оцінювання перспектив нової марки для ринку чи сегмента, на який планується виводити марку;
* правильне визначення конкурентних меж та оцінювання рівня конкуренції;
* кількісний опис попиту й частки ринку;
* якісний опис реакції споживачів на торговельну пропозицію.

У межах товарної категорії можна виокремити **три рівні попиту**, що свідчать про розподіл потреб:

* родовий (загальний попит на товари всієї товарної категорії);
* видовий (попит на окремий вид товару в межах товарної категорії);
* попит на конкретну торговельну марку.

Крім того, можна визначити **характер попиту**, що виражається ступенем проникнення марки:

* ступінь первинного проникнення (кількість споживачів, які хоча б один раз спробували й придбали марку);
* ступінь повторного споживання (кількість споживачів з повторними купівлями);
* частота споживання марки.

Наведені вище показники дають змогу зробити висновки про можливі обсяги продажів, наявність чи можливість появи у визначеному сегменті товарів-замінників.

Якісний опис реакції споживачів на торговельну марку передбачає аналіз характеру й тенденцій поведінки споживачів щодо неї, а також можливість прогнозувати майбутню поведінку цільових споживачів.

Реакція споживачів на товарну пропозицію може стосуватись:

* *інструментальних стимулів впливу* (споживчі властивості товару: набір його функціональних характеристик, дизайн, упакування, ціна, місце купівлі, знижки та ін.);
* *емоційних стимулів впливу* (ірраціональні елементи марки: очікувані емоції та вигоди від придбання й використання марки).

**Базові функції продукту** визначаються товарною категорією. Ті марки, що першими входять на ринок, займають центральні позиції в товарних категоріях завдяки захопленню ідей, що ґрунтуються на базових функціях товару чи послуги.

**Додаткові функції продукту** формує сама марка. Наприклад, пральний порошок, окрім базової функції (позбавлення бруду), може мати й додаткові (відбілюючий ефект, приємний запах, збереження кольору та ін.). Сукупність значущих для споживачів базових і додаткових функцій обмежена. Якщо покупці захоплені іншими торговельними марками, то в нових марок, що лише входять на новий ринок, у резерві залишаються переважно емоційні мотиви формування ідентичності.

Емоційні стимули мають неоднакове значення для різних груп товарів. Наприклад, вони мають невелике значення для товарів раціонального вибору й товарів повсякденного попиту (ті, що купуються регулярно й потребують небагато часу для вибору). Товари ірраціонального вибору, такі як модні та елітні товари, відрізняються переважанням емоційних стимулів.

На майбутні ринкові позиції, конкурентоспроможність нової торговельної марки впливають такі фактори:

* своєчасність її появи на ринку;
* можливість диференціації;
* юридичний захист;
* наявність необхідних ресурсів на створення й доведення марки до споживача.

# Стратегії зростання брендів

**Розширення брендів**. Таке явище, як розширення бренда, виникло вже давно. Воно найбільше притаманне товарам категорії «люкс»: назви брендів цієї категорії, що існують у сфері високої моди, поширюються на аксесуари, колекційні товари зі шкіри, коштовності, годинники, навіть столовий посуд і косметику. Перші бренди дистриб’юторів за подібною схемою охоплювали кілька різних категорій товарів. Промислові бренди розширювалися за межі свого вихідного товару, щоб охопити різноманітні сфери діяльності під тим самим іменем (Siemens, Philips). Те, що раніше вважалося прерогативою товарів класу

«люкс», стає загальноприйнятою процедурою бренд- менеджменту. Mars перестає бути лише відомим шоколадним батончиком, тепер це морозиво, шоколадний напій та ін. [3].

Зростання бренда може відбуватися завдяки таким факторам:

* підвищення показника купівлі існуючого товару на кожного реального покупця;
* розробленню нового товару й розширенню товарної лінії з метою підвищення актуальності бренда й звернення до вимог більш специфічних цілей чи ситуацій;
* глобалізації діяльності компаній у країнах з широкими можливостями зростання;
* інновації, орієнтованої на модифікацію конкурентної ситуації, створення нових конкурентних переваг чи відкриття нових ринків, що дає змогу отримати вигоду від ролі

«першопрохідця»; за таких умов зростає актуальність питання про присвоєння імені вказаній інновації (нова марка чи назва існуючого бренда).

Розширення не лише вирішують питання брендингу, а й часто являють собою диверсифікацію, виходи на невідомі ринки з товаром, який відрізняється від того, що існував раніше (таблиця 5.2).

Таблиця 5.2 – Зв'язок розширень і стратегії

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ринки | Товари | |
| Існуючі | Нові |
| Існуючі | Інтенсивне зростання | Товарне розширення |
| Нові | Ринкове розширення | Диверсифікація |

Використання розширення бренда приводить до двох радикальних змін:

1. Бренд передбачає, що він являє собою єдину й довгострокову обіцянку, однак вона може й має бути виражена або відображена в різних товарах, а з часом і в різних категоріях. Palmolive — це м’якість, саме тому слід купувати мило для рук, крем для гоління, гель для душу, шампуні та ін., на яких стоїть знак цього бренда.
2. Таке розширення потребує, щоб з часом компанія заново визначила історичну вигоду бренда, включивши його до більш високої категорії цінності. Розширення бренда є прикладом переходу від матеріальних до нематеріальних цінностей, від орієнтованої лише на один продукт вигоди до більш значущої, що дасть змогу бренду охопити ширший ряд товарів. Рекламний слоган бренда Gillette «Краще для чоловіка нема» з легкістю поширюється на туалетні речі для чоловіків, такі як Gillette Sensor або March 3.

***Управління розширеннями бренда*** пов’язане з ідентифікацією можливостей зростання. Воно спрямоване на максимізацію шансів на успіх під час запуску нового товару за одночасного підвищення цінності «батьківського бренда». Це передбачає управління всім товарним асортиментом для підтримання капіталу бренда.

Розширення бренда може здійснюватися шляхом реалізації таких напрямів:

1. зростання через існуючих покупців;
2. зростання через нових користувачів та ситуації споживання товару;
3. розширення товарних ліній;
4. зростання за допомогою інновацій;
5. зростання через інтернаціоналізацію.

## Передумови розширення бренда:

1. бренд має сильний капітал (сильні активи);
2. ці активи можуть бути переміщені в нову й привабливу категорію, прийнятну для розширення;
3. вигоди й цінності бренда відповідають новій категорії (розширенню);
4. товари та послуги (розширення), що отримали назву

«батьківського бренда», забезпечать реальну відчутну перевагу перед конкурентами як з погляду покупців, так і продавців;

1. бренд і компанія, що стоїть за ним, зможуть тривалий час протистояти конкурентам у новій категорії.

Розширення бренда — це перехід від первинної категорії до інших з метою розвитку бізнесу. У цьому контексті, поєднавши різновиди брендових розширень, можна виокремити два типи розширень:

* неперервні;
* перервні або віддалені.

Неперервні пов’язані переважно з розширенням товарних категорій або виходом у сфери бізнесу, що є дуже близькими до діяльності компанії.

Перервні або віддалені розширення виключають технологічний синергізм і фізичні зв’язки між товарами, вони являють собою справжні диверсифікації. Наприклад, Yamaha продає мотоцикли й класичні піаніно.

**Омолодження брендів**. Бренди мають здатність старіти або вважатися застарілими.

Існує два підходи до пояснення старіння бренда.

Перший, загальний підхід, передбачає повільне, але систематичне вгасання бренда впродовж тривалого періоду. Торговельна марка, яка ще вчора була сильною й активною, сьогодні виглядає більш приземленою, їй нічого більше сказати чи запропонувати ринку, вона живе лише за рахунок своїх лояльних клієнтів. Один із симптомів цього процесу — збільшення розриву між спонтанною й наведеною обізнаністю.

Другий підхід має відношення до відображеного образу споживача. Усе вказує на те, що типовий покупець стає старшим. Навіть коли йдеться про компанію, маркетингова діяльність якої націлена на покупців старшої вікової групи, ніколи не слід робити так, щоб імідж бренда надто тісно асоціювався з клієнтами у віці. Бренд не обов’язково має звертатися до людей у

віці 20—30 років, але він завжди мусить бути привабливим для покупців завтрашнього дня. Покупці, які сьогодні є молодими, змінять свої очікування й сприйняття, коли їм виповниться п’ятдесят, але їм захочеться показати, що вони не змінились і тому вони будуть вірними молодим брендам.

Назвемо основні передумови застосування стратегії омолодження бренда.

1. Товари бренда знаходяться у високому або середньому ці- новому діапазонах.
2. Рівень активності комунікацій бренда нижчий або набагато нижчий за середній.
3. З погляду обсягів бренд усе ж таки дуже поширений і тому поданий на полицях магазинів.
4. Бренд має тривалу історію, що створила йому капітал відомості і симпатії.
5. Бренд має відмітні особливості в конкурентній диференціації (продукт, комунікації, упакування, стиль та ін.).

Бренди на стадії падіння зазвичай викликають мало яскравих пригадувань або носять загальний характер і недостатньо диференційовані. Реальний потенціал мають приховані позитивні спогади. Завдання брендингу в цьому разі полягає в їх включені до нових товарів чи послуг, каналів дистрибуції, орієнтованих на нову мету.

***Омолодження бренда*** — це його повторний запуск, а не новий запуск, який би мав місце в разі створення нового бренда.

Омолодження є доцільним, коли аудит старого бренда показує, що бренд несе в собі цінності, гідні відновлення з метою досягнення максимального ефекту від його потенціалу. Унаслідок омолодження бренд стає більш модним і сучасним. Модифікація важлива, але деякі основні складові мають залишитись.

Можна виокремити чотири основні напрями, що забезпечують омолодження бренда:

* розширення ідентичності бренда;
* інтенсифікація марочних комунікацій;
* оновлення цільового ринку;
* удосконалення структури брендового портфеля.

У рамках обраної стратегії бренда встановлюються їхні пропорції, що визначають індивідуальний характер напрямів омолодження.

# Стратегії злиття і поглинання

Реорганізація марочних портфелів з метою ефективного управління передбачає, що товари тих брендів, які мають слабкі позиції, можуть бути знищені або переміщені під бренди, що залишаються. Подібне відбувається і з компаніями. Такий підхід супроводжується великим ризиком, оскільки відмова від бренда означає, що ринок втратить один з варіантів вибору, який може бути найбільш придатним для лояльних покупців. Для компанії є високий ризик втрати своєї частки ринку.

Цінність у всіх організаціях створюється на рівні клієнтів і працівників, тому поширена думка про те, що стратегії злиття й поглинання, орієнтовані лише на фінансові показники, є міфом. Розглянемо це докладніше.

1. Чимало брендів поглинаються з наміром перенести їхні види діяльності на власний бренд покупця. Наприклад, якщо на ринку є місце лише для двох національних брендів, третій іноді приймає рішення про купівлю другого.
2. Компанії приймають рішення про злиття й поглинання, коли хочуть відмовитися від якогось виду діяльності. Так, компанія General Electric мала намір залишити ринок дрібної побутової техніки. При передачі прав на її товари фірмі Black & Decker в угоді було обумовлено, що вона може використовувати ім’я GE упродовж обмеженого часу. Жоден бренд не захоче, щоб частина його іміджу контролювалась іншою компанією.
3. Поясненням застосування стратегій злиття й поглинання може бути прагнення компанії досягти критичного розміру. Група Mars відмовилася від своїх європейських брендів, щоб поєднати їх в один глобальний бренд M&Ms. Щоб конкурувати з McDonald’s, європейська мережа швидкого харчування Quick придбала Free Time і змінила його торговельну марку.
4. До злиття й поглинання брендів призводить створення світових компаній. Компанія Alcatel виникла в результаті створення спільного підприємства, куди входили CGE і ITT.

Упродовж кількох років усім корпоративним брендам обох компаній і навіть товарним брендам було дано ім’я Alcatel.

1. Стратегії злиття й поглинання — поширена практика, що використовується в разі спроби отримати доступ на міжнародний ринок. Це відбувається тому, що місцеві галузі компаній внутрішнього ринку добре захищені завдяки регулюванню, що направлено запобігає вторгненню іноземних конкурентів.
2. Пояснити злиття й поглинання компаній і брендів можна тим, що міжнародні ринки стали більш однорідними, ніж раніше. Компанії, що надають перевагу глобальним торговельним маркам, замінюють свої місцеві бренди на глобальні.
3. З часом ім’я, закріплене за брендом, може стати перешкодою його розвитку, наприклад коли компанія хоче отримати доступ до нових видів діяльності, міжнародних ринків чи просто «омолодити» бренд.
4. Злиття й поглинання бренда може відбуватися внаслідок правових норм, наприклад судових розглядів.

Найбільш складними й водночас найважливішими проблемами, що потрібно вирішити в процесі реалізацій стратегій злиття й поглинання, є:

* стиль керівництва;
* системи управління;
* прийняття рішень;
* комунікації (внутрішні й зовнішні).

Перешкодами на шляху успішного застосування цих стратегій може бути:

* зниження продуктивності;
* несумісність корпоративних культур;
* втрата ключових спеціалістів;
* розходження у стилях керівництва;
* нездатність здійснювати перетворення;
* недостатнє розуміння цілей і завдань спільної діяльності.

Угода, що має місце під час злиття й поглинання, має приносити матеріальну вигоду обом сторонам. Основне питання при цьому має звучати так: «Яка наша мета, крім безпосереднього підвищення доходів чи прибутків?». У цьому контексті й необхідно проводити реструктуризацію на двох рівнях.

По-перше, необхідно змінити первинний погляд покупця чи продавця: замість «Яку суму отримає компанія від операції?» з’ясувати питання «Як це допоможе забезпечити стійку рентабельність?».

По-друге, потрібна перебудова у свідомості щодо уявлення про таку діяльність, переходячи від відносин «злиття й поглинання» до відносин «інтеграція».

Розуміння активів бренда й структурованої відповідності значною мірою може змінити підхід до вибору та пріоритетів серед кандидатів і отримання вигоди з процесів злиття й поглинання.