

# Стратегічний бренд-менеджмент та розвиток бренду

01

---

Розширення та розтягування бренду

Стратегії brand extension та brand expansion

03

---

Міжнародний брендинг

Основні стратегії на глобальних ринках

02

---

Марочний капітал

Поняття, сутність та значення





## 5.1. Розширення та розтягування бренду

Протягом свого існування на ринку бренд, зазвичай, змінюється, розвивається. У бренд-менеджменті застосовуються різні стратегії розвитку бренду.

### Brand Extension

Розширення сімейства бренду на нові категорії

### Brand Expansion

Розтягування бренду на нові товарні категорії

### Line Extension


Розширення асортиментної лінії

### Product Extension

Поглиблення бренду за рахунок суббрендів

# Стратегія розширення бренду (Brand Expansion)

**Стратегія розширення бренду** полягає у виготовленні нової продукції під існуючою товарною маркою іншої товарної категорії або для нового сегменту споживачів із метою використання іміджу бренду для просування новинок. Якщо бренд розширюється, його ідентичність не змінюється.

 Ключовий принцип: ідентичність бренду залишається незмінною навіть при виході в нові категорії товарів.

## Приклади розширення

- **Hugo Boss** — жіночі парфуми від «чоловічого» бренду
- **Nivea for Men** — шампуні та косметика для чоловіків від бренду жіночої косметики

# Основні види стратегії розширення бренду

1

Доповнення основного продукту

Зубні щітки на додаток до зубної пасти або засоби для догляду за взуттям від бренду взуття

2

Вихід на новий сегмент

Каші для дорослих від бренду дитячого харчування або косметика для чоловіків від жіночого бренду

3

Нове призначення

Не просто льодяники, а льодяники від кашлю — ідентична продукція з іншим функціональним призначенням

4

Інноваційна альтернатива

Пропозиція аерогрилю замість сковорідки — заміщення існуючого товару кращим рішенням

5

Суміжна категорія

Повсякденне взуття від бренду спортивного взуття — вихід у суміжну товарну категорію

# Цінові напрями розширення та умови успіху

## Два цінові напрями

### → Вниз ↓

Розширення до нижчих цінових сегментів — охоплення ширшої аудиторії

### → Вверх ↑

Розширення до вищих цінових сегментів — підвищення престижу бренду

Стратегія розширення виправдана, якщо вона дозволяє:

- Не тільки краще задовольнити існуючих покупців, а й залучити нових
- Підвищити цінність бренду та зміцнити його позицію на ринку
- Посилити, а не послабити індивідуальність бренду

⚠ Перед розширенням слід з'ясувати образ бренду в уяві споживачів. Якщо асоціації не поєднуються з новою продукцією — від розширення слід відмовитися.

Успішність стратегії розширення залежить від рівня лояльності та довіри споживачів. Рішення має базуватися на дослідженні й аналізі ринку.

# Потенціал розширення та стратегія розтягування

## Чинники потенціалу розширення бренду

### Бачення бренду

Впливає на стратегічну мету й цілі розширення

### Індивідуальність і вартість

Сильні та слабкі сторони бренду

### Модель поведінки споживачів

Визначає потреби та інтереси цільової аудиторії

### Сприйняття та межі

Межі розширення бренду в уяві споживачів

## Стратегія розтягування (Brand Extension)

Якщо в межах бренду на ринок виводиться нова продукція **тієї ж товарної категорії**, того ж призначення, для тієї ж цільової аудиторії, під тією ж назвою, але з іншими вигодами для споживача — така стратегія називається **розтягуванням**.

- ❑ Позиція бренду на ринку є головним параметром вибору проєктів його розширення. Знання потреб ринку дасть змогу визначити, чи не завдасть збитків концепція розширення.

# Основні види розтягування бренду та марочне сімейство



## Інше фасування

Сметана фасуванням 250 і 500 г — та сама продукція в різних обсягах для різних потреб



## Нове упакування

Пиво в алюмінієвій банці замість скляної — зміна формату без зміни продукту



## Новий смак або склад

Пельмені з курятини на додаток до пельменів зі свинини — розширення смакової лінійки



## Нові вигоди

Лимонад «Mirinda» з покемоном — нові переваги для тієї ж цільової аудиторії



**i Brand Family (марочне сімейство)** — набір товарів, що просуваються під одним брендом. Особливістю є спільна ідентичність. Якщо позиціонування змінюється — це вже нова торговельна марка зі «старою» назвою.

# Переваги та недоліки розширення бренду

## ✓ ПЕРЕВАГИ

### Автоматична лояльність

Довіра споживачів до нової продукції під відомим сильним брендом

### Економія витрат

Зниження витрат на просування та збут товарів під однією товарною маркою

### Оперативність виведення

Швидкий вихід нових товарів на ринок під існуючою маркою

## ⚠ НЕДОЛІКИ

### «Розмивання» бренду

Перенесення фокусу на незвичні категорії послаблює сприйняття в свідомості споживачів

### Низька виживаність

Через 6 років виживають 50% нових і лише 30% розширених відомих брендів

### Ризик репутації

Погіршення іміджу початкових товарів та втрата лояльності споживачів

50%

Нові бренди

Виживають впродовж 6 років після появи на ринку

30%

Розширені бренди

Виживають впродовж 6 років — значно менше, ніж нові

22%

Перевага «Tab»

Автономна марка продавалася на 22% краще, ніж «Diet Pepsi» — розширення бренду

# Закони розширення та звуження бренду

## Закон розширення (Ел і Лаура Райс)

«Сила бренду прямо пропорційна його охопленню». Що розмитіший образ бренду в уяві споживачів, то менше місця він займає у їхній свідомості.

## Закон звуження

Сила бренду збільшується зі звуженням його фокусу. Що чіткіший та яскравіший образ бренду — то більша його сила.

Головним критерієм об'єднання різних товарів під одним брендом є **споживче сприйняття**: якщо покупцям зручно вважати певний набір товарів різновидами однієї марки — це може бути приводом для розширення.

## Приклад: White Castle vs McDonald's

Американська мережа закусочних **White Castle** з 1930 року фокусується виключно на гамбургерах та позиціонує себе як «маленькі жирні гамбургери».

Це дозволяє їй витримувати конкуренцію з такими відомими брендами як **McDonald's** і **Burger King** завдяки чіткому та вузькому фокусу.

---

## Coca-Cola vs Pepsi

«Tab» (автономна марка) продавався на **22% краще**, ніж «Diet Pepsi» (розширення бренду) — яскравий доказ закону звуження.

# Помилки розширення бренду: реальні кейси



## Eveready → Duracell

Лідер ринку вугільно-цинкових батарейок намагався використати бренд для лужних батарейок, але асоціювався із застарілим типом. Новий бренд «Duracell» захопив ринок. Запізніла відповідь «Energizer» не змогла виграти конкуренцію.



## Levi's: втрата фокусу

Розширивши асортимент до 27 моделей джінсів та домашнього одягу, компанія втратила більше половини ринку. За сім років ринкова частка в США скоротилася з **31% до 19%**. Споживачі не сприйняли одяг від Levi's.



## Nike: повсякденне взуття

У 1985 р. Nike вперше стала збитковою після виходу на ринок повсякденного взуття. СЕО Філ Найт: «Те, що найкращі спортсмени носять наше взуття, не означає, що марку можна використовувати скрізь. Ефект може виявитися абсолютно зворотнім!»



## Xerox та Gillette

**Xerox** — закріпившись як виробник копіювальної техніки, не зміг продавати комп'ютери під маркою «Xerox Computer». **Gillette** невдало перенесла марку «Silkience» з догляду за волоссям на креми для обличчя.

# Успішне розширення та стратегія суббрендів

## American Express: успішне розширення

У 1988 році компанія контролювала **27% американського ринку**. Сьогодні бренд «American Express» охоплює **26 пластикових карт**, десять із яких мають батьківську марку в назві — яскравий приклад успішного розширення.

---

## Суббренд (Subbrand)

Масовий «бренд усередині бренду» — рух марки вниз. Компанія розробляє новий продукт нижчої якості та дешевший для охоплення більшої кількості споживчих сегментів.

⚠️ Постійні клієнти, зустрівшись з дешевшим товаром улюбленого бренду, часто сприймають це як зниження категорії бренду. Обсяг продажу основного бренду знижується.

## Mercedes-Benz: ризик суббренду

Модель «Mercedes-Benz-600» продавалася за **~90 тис. дол.** і стала еталоном престижу. Коли компанія вивела «Mercedes-190» за **30 тис. дол.** — прихильники марки були розгублені.

У свідомості споживачів престиж асоціюється з високою ціною, а дешевий автомобіль не може бути престижною маркою.

## Cadillac Cimarron

Виробник розкішних авто випустив меншу та дешевшу модель «Cadillac Cimarron» і зіштовхнувся з негативною реакцією: маленький «Cadillac» — вже не «Cadillac».

# Спільний брендинг (Co-branding)

Декілька марок, домовившись між собою, можуть розвиватися спільно. Головною вигодою є взаємна підтримка (синергія) відомих марок.

## Вимоги до ефективного co-branding

- |   |   |
|---|---|
| → <b>Взаємодоповнення</b><br>Закуси і напої, авто й покрива, фотоапарати і плівки | → <b>Спільні цінності</b><br>Цінності брендів мають бути однаковими або схожими |
| → <b>Довгостроковість</b><br>Спільний розвиток має бути взаємовигідним і тривалим | → <b>Рівна сила</b><br>Бренди мають бути приблизно рівні за популярністю        |

## Приклади успішного co-branding

### McDonald's + Coca-Cola

Багатолітня і взаємовигідна співпраця — класичний приклад синергії двох глобальних брендів

### Intel + IBM / Dell / Compaq

Intel реалізує мікропроцесори у складі комп'ютерів провідних виробників та проводить спільні рекламні кампанії

### Sony + Kodak

80% опитуваних заявили про намір придбати цифрову відеокамеру, випущену спільно Sony і Kodak

- ✓ Основні переваги co-branding: економія засобів на просування та додаткова вигода для споживачів від спільної пропозиції.

# Марочний капітал: поняття та сутність

Розділ 5.1 — Теоретичні основи марочного капіталу, активів бренду та методів їх оцінювання

The image shows a close-up of a textured, light brown paper surface. In the lower right quadrant, the words "MAISON VERDE" are embossed in a classic, serif font. The lighting is soft, creating a subtle shadow to the left of the text, which emphasizes its three-dimensional quality. The paper has a fine, fibrous texture throughout.

MAISON  
VERDE



# Матеріальні та нематеріальні активи підприємства

## Матеріальні активи

- Земля та будівлі
- Заводи і устаткування
- Торговельний інвентар
- Інвестиції
- Дебіторська заборгованість
- Готівка

## Нематеріальні активи

- Репутація фірми
- Патенти та авторські права
- Ліцензії та формули
- Торговельні марки та бренди
- Франшизи та торгові назви

**i** Нематеріальні активи зростають у середньому у **4 рази** швидше за матеріальні

# Феномен Coca-Cola: домінанта нематеріального

<10%

матеріальні активи компанії **Coca-Cola** від загальної вартості

Класичний приклад компанії *Coca-Cola* змушує серйозно поглянути на управління саме нематеріальною частиною «сукупності майнових прав». Численні угоди з купівлі-продажу компаній, вартість яких суттєво перевищує розмір матеріальних активів, є приводом переглянути цінність нематеріального капіталу.

□ Практика свідчить: **бренд стає домінантою** у фінансовому оцінюванні будь-якого підприємства

# Три шляхи збільшення прибутку через бренд



## Збільшення ціни

Сильний бренд надає товару додаткової корисності — споживачі готові платити більше за успішну торговельну марку



## Зростання обсягів продажу

Висока проінформованість клієнтів та їх лояльність до бренду забезпечує зростання обсягів продажу брендovanого товару



## Зниження витрат

Ефективна брендингова діяльність призводить до збільшення прибутку шляхом зниження витрат за кількома напрямками

Обидва перші механізми впливу пояснюються **доданою цінністю марки**, яку П. Дойль охарактеризував як «марочний капітал».

# Напрями зниження витрат завдяки бренду

## Скорочення витрат обігу

Відомий бренд прискорює товарооборот і зменшує операційні витрати

## Підтримка посередників

Лояльність кінцевих споживачів стимулює посередників активніше просувати продукт

## Персонал та капітал

Зменшення витрат на залучення та утримання персоналу, а також зниження вартості залучення капіталу

## Ефект масштабу

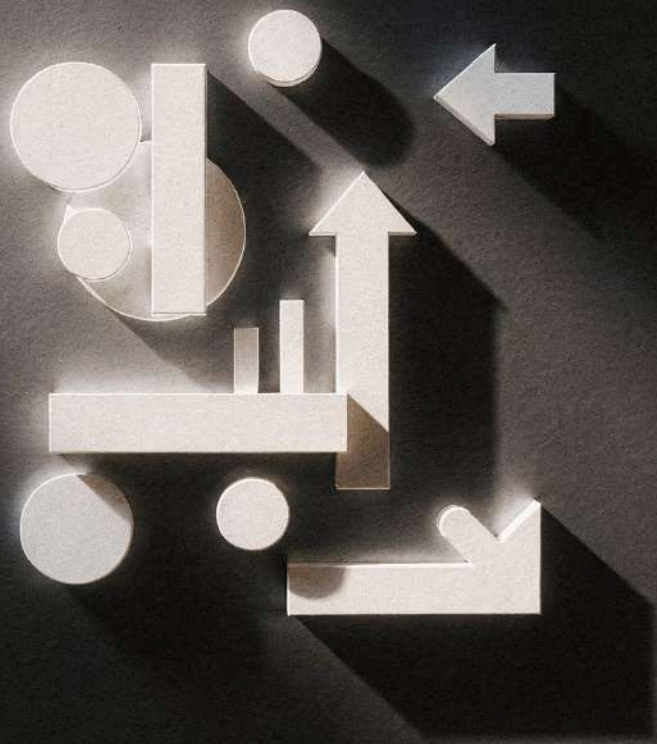
Збільшення обсягів продажу забезпечує економію на масштабі виробництва

## Ефективність маркетингу

Економія витрат на маркетинг за рахунок підвищення ефективності маркетингових заходів

## Виведення нових товарів

Зменшення витрат на виведення нових видів товарів під відомими марками



# Марочний капітал: ключове визначення

«**Марочний капітал** — це вартість додаткових грошових потоків, що виникають завдяки винятковій обізнаності покупців із торговельною маркою компанії»

— П. Дойль

Зростання цінності бренду позитивно впливає на вартість акцій і може бути джерелом отримання додаткових надходжень від франшизи. Використання термінів «актив бренду» та «капітал бренду» для позначення якісних показників сили бренду обґрунтовується опосередкованим їх впливом на ріст обсягу продажу і, відповідно, на поліпшення фінансових показників.

# Актив бренду vs Капітал бренду

## Актив бренду (Brand Asset)


Відображення цінностей бренду за певний період, що забезпечує отримання додаткового прибутку.

Майнові права на бренд, що внесені до балансу підприємства і використання яких у майбутньому може принести економічні вигоди.

## Капітал бренду (Brand Equity)

Сукупність активів і зобов'язань, пов'язаних із брендом, його іменем і символом, яка збільшує або зменшує цінність товару чи послуги для фірми та (або) для її клієнтів. *(Д. Аакер)*

Комплекс відмінних якостей, що обумовлюють прихильність споживачів, зростання обсягів продажів і прибутків.

 Тлумачення понять капіталу й активу бренду в літературі часто дуже близькі за своєю суттю, проте мають принципові відмінності у застосуванні

# Показники капіталу бренду



## Відомість торговельної марки

Ступінь впізнаваності бренду серед цільової аудиторії, що визначається через опитування та дослідження ринку



## Лояльність споживачів

Прихильність покупців до бренду, їх готовність повторно купувати товар та рекомендувати його іншим



## Сприйняття марки

Якісні та кількісні показники, що визначаються шляхом експертного оцінювання чи опитувань споживачів



## Фінансові результати

Прямий та опосередкований вплив сильного бренду на фінансові результати діяльності підприємства

# Два підходи до оцінювання вартості бренду

## Вартісний підхід

Ґрунтується на визначенні **дисконтованих грошових потоків**, генерованих силою бренду.

Результат — вартість бренду у грошовому еквіваленті, яка може бути внесена до складу нематеріальних активів у балансі підприємства.

Найвідоміші оцінювачі:

- **Interbrand**
- **BrandFinance**

✔ Застосовується у США, Великобританії та інших країнах

## Ціннісний підхід

Бренд розглядається як нематеріальний актив, але жодна з методик не завершується визначенням грошової вартості бренду.

Передбачає використання і кількісних, і якісних методів дослідження, а також їх поєднання.

Відомі методики:

- *Brand Equity Ten*
- *Brand Assets Valuator*
- *Equity Engine*

# Методи оцінювання в брендингу



Загалом методи оцінювання в брендингу ґрунтуються на **кількісних** або **якісних** критеріях, а також на їх поєднанні. Вибір підходу залежить від мети оцінювання: отримання грошового виразу вартості бренду для балансу чи визначення якісних показників його сили для стратегічного управління.

## Кількісні методи

Числові показники,  
опитування,  
фінансові дані

## Якісні методи

Експертне  
оцінювання, фокус-  
групи, аналіз  
сприйняття

## Комбіновані методи

Поєднання  
кількісних і якісних  
підходів для  
комплексної оцінки



# Основні стратегії міжнародного брендингу

Управління виробництвом, розподілом, комунікаціями та економічною структурою для розвитку стабільного сприйняття бренду — ключ до максимальної частоти вибору споживачами.


РОЗДІЛ 5.3

МІЖНАРОДНИЙ БРЕНДИНГ

# Що таке стратегія бренду?

Стратегія бренду полягає в управлінні виробництвом, розподілом, комунікаціями і економічною структурою, щоб розвинути **стабільне сприйняття бренду** певною групою споживачів і забезпечити максимальну частоту вибору саме його.

Теоретично стратегії міжнародного та національного брендингу мало чим відрізняються одна від одної. Обидві повинні бути спрямовані на побудову максимально сильної торговельної марки за допомогою розвитку її **ключових цінностей**.

 Є декілька підходів до класифікації стратегій міжнародного брендингу. Найбільш оптимально розділити їх на **чотири основні категорії**.

## 4 основні категорії

01

### Глобальний бренд

Єдиний всесвітній бренд для кожної країни

02

### Подвійний стандарт

Єдина міжнародна стратегія, відмінна від внутрішньої

03

### Транснаціональний бренд

Загальний підхід із незначними локальними адаптаціями

04

### Багатонаціональний бренд

Всебічна адаптація до кожного нового ринку

# Стратегія глобального бренду

Не дуже поширена, але з успіхом застосовується такими компаніями, як **Coca-Cola** і **Marlboro**. Компанії не адаптують концепцію брендингу до національних культурних особливостей і використовують одне й те саме ім'я, логотип і слоган у всьому світі.

## Однаковий продукт

З невеликими варіаціями для ринку кожної країни світу (Coca-Cola, Guinness)

## Незмінна сутність

Індивідуальність і цінності бренду однакові скрізь (Sony, McDonald's)

## Єдині принципи

Стратегія і позиціонування ідентичні на всіх ринках (Gillette)

## Однаковий асортимент

Пропозиція однакового асортименту товарів і послуг (Avon)



# Чому глобальна стратегія популярна?

Рушійні сили глобалізації брендів

- **Інтернаціоналізація стилів життя** та послаблення впливу національних традицій і звичаїв
- **Розвиток міжнародних стандартів** бізнесу та якості продукції
- **Поява глобальних інформаційних мереж** та цифровізація економіки
- **Висока лояльність споживачів** до глобальних брендів
- **Ефект масштабу** інвестування у бренд завдяки стандартизованому функціонуванню

Найкраще підходить для:

- Побутова техніка та комп'ютери
- Одяг люкс-класу та предмети розкоші
- Предмети мистецтва
- Великий бізнес із місткістю внутрішнього ринку

📄 Якщо особливості торговельної марки тісно пов'язані з істинним або уявним способом життя в країні-господині бренду — впровадити глобальну стратегію простіше.

# Обмеження глобальної стратегії: кейс Head & Shoulders



## Невдала спроба Procter & Gamble у Франції

Компанія намагалась запустити шампунь проти лупи **Head & Shoulders** у Франції, використовуючи ті самі маркетинг і позиціонування, що принесли успіх у Великобританії та Нідерландах.

### Проблема каналу збуту

Французькі споживачі купували шампуні проти лупи в **аптеках**, тоді як Head & Shoulders продавався у супермаркетах

### Культурна чутливість

Французи вважають лупу **соціальною проблемою** і причиною для співчуття, а не засудження — реклама не враховувала цього

⚠️ Подібні невдачі не є доказом неспроможності глобальної стратегії — Dell, Sony, McDonald's і Volkswagen досягли всесвітнього успіху саме завдяки їй.



# Подвійна стратегія бренду

Поширена серед компаній із розвиненим ринком збуту, але більш обережним підходом до міжнародного брендингу. Хоча **візуальний образ товару і базисні цінності** торговельної марки однакові, просування на внутрішньому та міжнародному ринках здійснюється по-різному.

## Єдина основа

Візуальний образ і базисні цінності торговельної марки залишаються однаковими на всіх ринках

## Різні акценти

Просування на внутрішньому та міжнародному ринках здійснюється по-різному — акцентуються різні аспекти цінності

## Приклад Volvo

Ключові цінності: «автомобіль для всієї родини», «безпека» і «досвід водіння» — різні ринки акцентують різні аспекти

# Стратегія транснаціонального бренду

Адаптація бренду до національних особливостей різних країн у **допустимих межах**. Найбільше підходить для товарів із розвиненими місцевими традиціями споживання. Готовність до адаптації торговельної марки в цьому випадку вища, ніж при подвійній стратегії.

Компанії розробляють **індивідуальні концепції брендингу** для всіх іноземних ринків. Не тільки бренд, а й ринкова пропозиція, і маркетингові заходи спеціально адаптуються до місцевих умов. Проте корпоративна концепція бренду залишається видимою і діє як основа.

«Наша мета полягає не в тому, щоб розробляти бренди, які є номером один у світі, а в тому, щоб створювати бренди, які стають номером один на місцевому рівні з глобальними світовими концепціями» — **Ф. Рібуд, CEO Danone**

## Яскраві приклади



### Danone

Адаптує продукти та маркетинг до місцевих смаків, залишаючись глобальним лідером



### Unilever

Локальні бренди під глобальним корпоративним парасоном із повною адаптацією



Негативні моменти: **високі капіталовкладення** та відсутність переваг стандартизації



# Кава як приклад транснаціональної стратегії

На базі транснаціональної стратегії формується цікава тенденція: у багатонаціональних компаніях керівництво з гордістю наводить дані, які доводять, що їх бренд **сприймається як місцевий**.

## Італійці

Віддають перевагу італійській каві і пишаються своїми регіональними особливостями

## Австрійці

Вважають свою каву найкращою і мають глибокі традиції кавової культури

## Скандинави

Впевнені, що ніхто у світі не готує каву краще за них

Набагато продуктивніше адаптувати стратегію і позиціонувати торговельну марку як місцеву — якою її якраз і бачать споживачі. Споживачі навряд чи запалають любов'ю до бренду, якщо дізнаються, що це не їх «рідний» бренд, а частина великої транснаціональної операції.

# Стратегія багатонаціонального бренду та специфічні стратегії

## Багатонаціональний бренд — повна адаптація

Характеризується **всебічною та повною адаптацією** брендів, ринкових пропозицій і маркетингових заходів. Спрямована на різні внутрішні ринки — країни або регіони.

- ❗ Компаніям іноді доводиться використовувати цю стратегію під впливом регулювання ринків і зовнішніх чинників. Наприклад, юридичні послуги: в одних країнах їх можна просувати через комунікації, в інших — це заборонено.

Найбільш доцільна, коли компанія стикається з **високим тиском**, прагнучи відповідати місцевим вимогам.

## Специфічні стратегії

### Стратегія міжнародного бренду

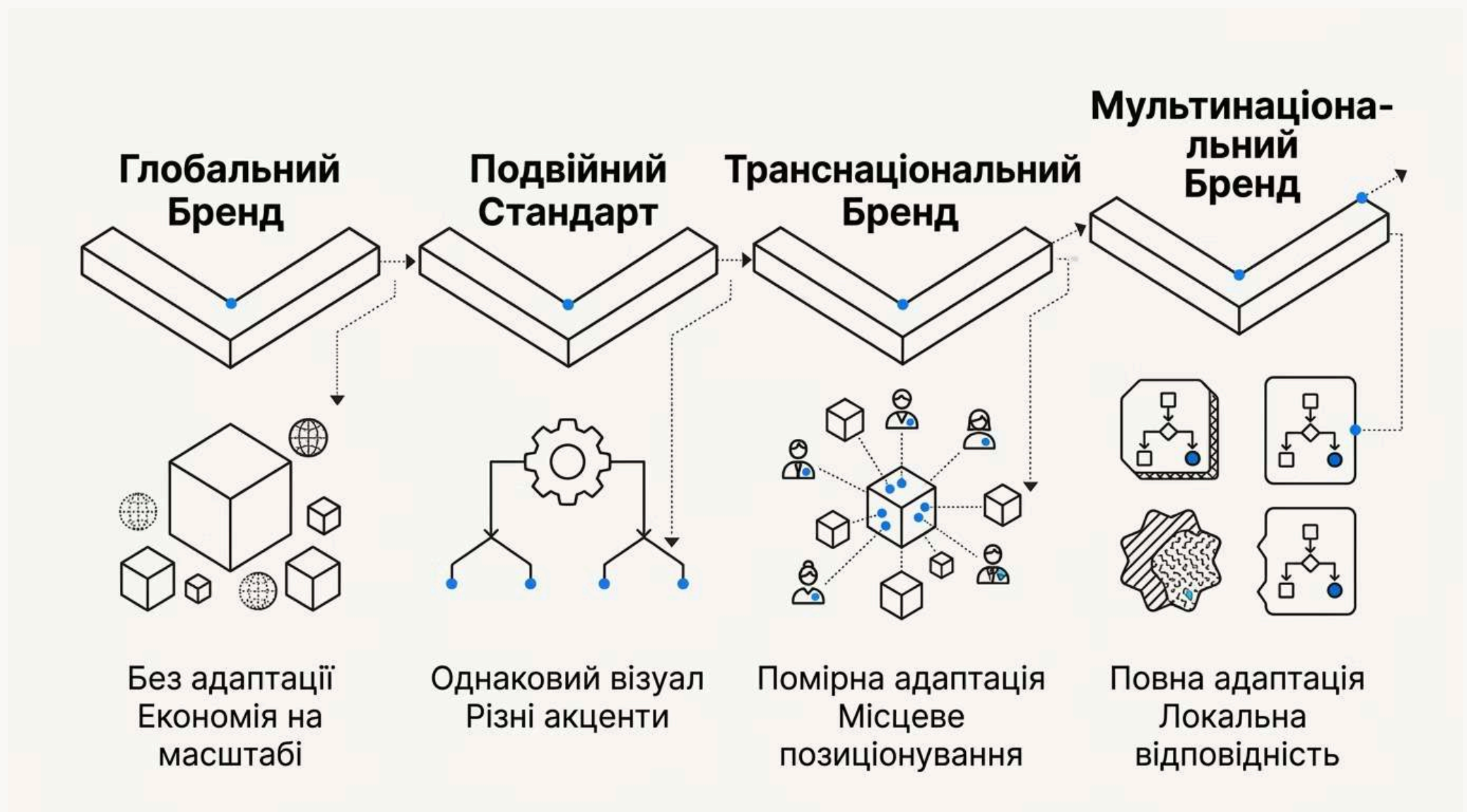
Для компаній без широкої адаптації, чиї бренди є **справді унікальними** і не зустрічають серйозної конкуренції. Приклад: **Microsoft** — інтернаціоналізація не пов'язана з ціновим тиском

### Опортуністська стратегія

Кожне рішення щодо країни або ринку приймається в розрахунку на **найбільший короткостроковий результат**. На перший погляд неефективна, але на практиці часто приносить успіх

# Порівняння стратегій міжнародного брендингу


Критерій	Глобальний бренд	Подвійна стратегія	Транснаціональний	Багатонаціональний
Ступінь адаптації	Мінімальна	Часткова	Помірна	Повна
Витрати	Низькі (ефект масштабу)	Середні	Високі	Дуже високі
Приклади	Coca-Cola, Sony	Volvo	Danone, Unilever	Юридичні послуги
Найкраще для	Техніка, люкс	Авто, FMCG	Продукти харчування	Регульовані ринки




# Глобалізація vs Локалізація: ключовий баланс

Незважаючи на різноманітність стратегій міжнародного брендингу, можна виокремити основний чинник, який є в основі такого поділу — це **ступінь глобалізації або локалізації бренду**. Кожна компанія повинна знайти свій власний баланс.

Серйозна адаптація потрібна для:

 **Продукти харчування**

Найбільше відображають культурні традиції, смаки і звички місцевого населення

 **Роздрібна торгівля**

Глибоко пов'язана з місцевими споживчими звичками та культурою

Мінімальна адаптація для:

 **Комп'ютери та ПЗ**

Технологічні продукти мають універсальне застосування незалежно від культури

 **Молоді та заможні**

Традиції та культурні особливості мають менше значення для молодих споживачів із вищими доходами

❏ Відсоток людей, що віддають перевагу локальним брендам, відрізняється від континенту до континенту. Традиції та культурні особливості мають більше значення для **літніх споживачів із низькими доходами**, менше — для молодих і заможних.

# Висновки: немає єдиної ідеальної стратегії

## Баланс — це МИСТЕЦТВО

Реалізація будь-якої зі стратегій пов'язана з певними труднощами. Мінливі умови і розширення меж ринків вимагають постійної адаптації.

### Ключові висновки

■ Єдиної ідеальної стратегії не існує

Для всіх компаній і ринків одночасно — неможливо знайти універсальне рішення

■ Постійна адаптація — необхідність

Мінливі умови ринків вимагають гнучкості та готовності переглядати обрану стратегію

■ Стратегії — відправна точка

Перелічені стратегії допомагають охарактеризувати загальний напрям і механізм управління брендами міжнародної компанії