

САНКТ – ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Выпускная квалификационная работа на тему:  
**«Управление портфелем брендов компании»**

Выполнил

Студент

Мосинцев И.А.

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Давыденко Е.А.

Санкт – Петербург

2017

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа на тему: «Управление портфелем брендов компании».

Ключевые слова: бренд, портфель брендов, управление портфелем брендов.

Объект исследования – управление портфелем брендов.

Актуальность проблемы связана с тем, что она пропитывает огромные сегменты рынка. Тема управления портфелем брендов будет значимой и при выходе компании на новые сегменты рынка и при снижении лидерства отдельного бренда фирмы на рынке.

Работа содержит две главы. В первой главе анализируются подходы к понятиям бренд, портфель брендов, рассматриваются функции брендов. Во второй главе рассматривается типология портфеля брендов, методы их оценки, стратегии формирования портфеля брендов, так же смоделирована практическая ситуация управления портфелем брендов на примере компании «М».

По итогам были даны собственные определения понятиям бренд, портфель брендов. Проведена классификация функций бренда. Подробно исследовались принятия стратегических решений в области брендов.

Работа содержит 53 страницы, 9 таблиц и 5 рисунков.

## Содержание:

Введение.....	4
Глава 1. Портфель брендов компании: теоретические аспекты.....	5
1. Понятие бренда и портфеля брендов. Функции бренда в современной экономике.....	5
1.2 Анализ подходов к формированию портфеля брендов.....	15
1.3 Методы оценки стоимости брендов.....	21
Выводы по главе 1.....	28
Глава 2. Управление портфелем брендов.....	29
2.1 Принципы управления портфелем брендов.....	29
2.2 Стратегические решения в рамках портфеля брендов.....	32
2.3 Управление портфелем брендов на практическом примере компании.....	37
Выводы по главе 2.....	48
Заключение.....	49
Список литературы.....	51

## Введение.

Настоящая работа посвящена рассмотрению проблемы управления портфелем брендов. Актуальность проблемы связана с тем, что она пропитывает огромные сегменты рынка. Тема управления портфелем брендов будет значимой и при выходе компании на новые сегменты рынка и при снижении лидерства отдельного бренда фирмы на рынке. Также, разъяснение основных положений портфеля брендов помогает организовать структуру брендов и избежать путаницы у сотрудников компании, а стоящие за ними предложения были бы ясными для потребителя. Следует упомянуть о том, что неизбежно встает вопрос управления брендом (портфелем брендов) при выходе компании на иностранные рынки.

Цель работы – исследовать стратегии управления портфелем брендов компании и обосновать выбор стратегии для компании занимающейся производством моторных масел.

Задачи работы:

- Провести анализ портфеля брендов компании.
- Исследовать подходы к понятию бренда и портфеля брендов
- Выяснить функции бренда и их классифицировать их.
- Сравнить подходы к формированию портфеля брендов.

Работа состоит из двух глав. Первая глава посвящена теоретическим аспектам, где рассматриваются понятия портфеля брендов их функции, анализ подходов к формированию портфеля брендов, методы оценки бренда и портфеля брендов. Вторая глава рассматривает проблемы управления портфелем брендов и стратегические решения в рамках портфеля брендов.

В качестве основных литературных источников использовались классические маркетинговые труды Д. Аакера и Ф. Котлера. Также были проанализированы основные

труды отечественных и иностранных маркетологов, таких как С.А. Старов, И. Герчикова, Г. Абрамишвили, Т. Амблер, К. Келлер.

## Глава 1. Портфель брендов компании: теоретические аспекты

### 1.1 Понятие бренда и портфеля брендов

Целесообразно и полно представить объект исследования нам поможет рассмотрение понятия со стороны различных авторов и начнем мы с общего понятия (определения) «бренд» существующих в нескольких подходах.

С юридической точки зрения, бренд — это не более чем товарный знак, который выражает собой принадлежность к какому-то производителю с должной правовой защитой. В законодательстве Российской Федерации термина бренд не существует, поэтому многие маркетологи используют термин торговый знак (марка). Однако торговый знак - это не все, чем ограничивается бренд, поэтому юридическое определение, к которому мы можем приблизить понятие бренда, не может в полной мере отразить всю сущность предмета исследования. За полнотой мысли стоит обратиться к источникам западной и отечественной маркетинговой литературы.

Д. Грегори, утверждает, что бренд – это определенная конструкция в сознании потребителя, которая связывает образ компании с его восприятием и опытом. Фактически, это весь опыт человека по ощущениям, потреблению и знаниям о товаре, воплощенный в одном символе.<sup>1</sup>

Того же мнения и Д.Д` Алессандро, говоря о том, что бренд – это совокупность воспоминаний потребителя, которые всплывают в его сознании тогда, когда человек слышит название марки или видит какой–либо визуальный объект, связанный с фирмой.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> James R. Gregory “Leveraging the Corporate Brand” McGraw-Hill, 1997, USA, p. 34.

<sup>2</sup> David F. D` Alessandro. Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand. McGraw-Hill book, 2001, p. 154.

Интернет-источники<sup>3</sup> склоняются к тому, что бренд является нематериальным активом, который очень сильно воздействует на потребителя. Соответственно это воздействие в большинстве случаев сводится к определенному уровню ожиданий от конкретного товара или фирмы.

Если перейти к классическим трактовкам понятия бренда, можно особенно выделить следующие.

Понятие американской маркетинговой ассоциации, бренд – это «название, слово, выражение (англ. brand name), знак, символ или дизайнерское решение, или их комбинация в целях обозначения товаров и услуг конкретного продавца или группы продавцов для отличия от их конкурентов».<sup>4</sup> Здесь особенно подчеркивается то, что брендом, в принципе, может быть любое сочетание логотипа, цвета или фирменного стиля и ассоциаций.

«Отец рекламы» Дэвид Огилви приводит немного другое определение, которое связано с сочетанием различных качеств продукта от цены до способа и вида рекламы товара. Он подчеркивает, что самое важное – это сочетание имеющегося опыта по использованию товара и произведенного впечатления.<sup>5</sup>

Отечественные авторы включают в понятие бренда и сам товар, с его характеристиками, и ожидания с ассоциациями. Такой подход более приближен к взаимосвязи маркетинга и производства. Соответственно здесь воспринимается бренд, как достаточно широкий спектр параметров, которые связаны у пациента с конкретным товаром, будь то качественные характеристики или просто ассоциативные аналоги с рекламной деятельностью какой-то конкретной компании.<sup>6</sup>

Из вышеизложенных мыслей выделим два направления определения бренда. Первое понятие – это характеристика репутации, имиджа компании, созданного компанией образов продуктов с точки зрения клиентов. В этом случае бренд – это некая информация, вызывающая ассоциации определенного ряда у клиентов. Второе

---

<sup>3</sup> Глоссарий бизнес-школы SRC – <http://www.src-master.ru/glossary.php>

<sup>4</sup> Дымшиц М. Н. Потребительская лояльность. С. П., 2007., стр.14

<sup>5</sup> Гусева О. Концепция брендинга // Рекламные идеи – YES! – 1998, стр. 31.

<sup>6</sup> Дроздова, С.Н. Маркетинг на промышленном предприятии / С.Н. Дроздова. – Бобруйск, 2013 -110 с., с. 6.

направление определения бренда – это комплексное название различных элементов рекламы, таких как символы, название, логотип, слоган, лицо компании, которые в сознании клиента вызывают отличия данной компании от конкурентов. Соответственно, два направления указывают на простейшие ассоциации с брендом и разносторонний подход к характеристике бренда, как основы любой услуги или любого товара.

Здесь заметим, что сам термин бренд имеет скандинавские корни, «BRANDR» - означает выжигать или огонь. В более прямом значении – это клеймо, тавро, которым помечали своих животных скотоводы.<sup>7</sup>

Обобщив знания, теперь можно вывести персональное определение понятия бренда и пользоваться им на всем протяжении работы.

Совокупность всех ассоциаций, связанных у потребителя с определенной компанией, товаром или услугой, влияющие на принятие решения о покупке, сотрудничестве, называется **брендом**.

Но дело в том, что ключевое понятие данной работы – портфель брендов и не совсем понятно, как при выше предложенном определении мы можем воздействовать на этот самый портфель. Соответственно следует определить понятие портфель брендов.

В литературе, посвященной данному вопросу встречаются разные термины и понятия: портфель деловой активности, продуктовый портфель, хозяйственный портфель, портфель брендов. По сути это одно и то же, поэтому мы будем их рассматривать в дальнейшем. Сейчас мы рассмотрим точки зрения разных авторов.

Ф. Котлер определяет портфель брендов (здесь «хозяйственный портфель»), как главный инструмент стратегического планирования. Под управлением портфелем он подразумевает возможности менеджмента товарного ассортимента или одного товара.<sup>8</sup>

Суждение Д. Аакера следующее: портфель брендов – это комплекс брендов и входящих в него суббрендов, в который включаются и совместные бренды с другими фирмами.<sup>9</sup> Но здесь автор подчеркивает, что выделение отдельных брендов задача

---

<sup>7</sup> Keller, Kevin Lane: Strategic Brand Management, 3rd edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall 2008, p. 45.

<sup>8</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - Санкт-Петербург, Питер . - 2010. - 814с., 416.

<sup>9</sup> Аакер Д. Создание сильных брендов. – М.: «Издательский дом Гребенникова», 2003. – 440 с., с. 245.

довольно сложная. Для решения этой задачи следует четко определять границы каждого отдельного бренда. Вместе с тем, определяя границы, следует помнить, что они действуют вместе, работая на корпоративное имя. Автор подчеркивает также необходимость быстрой реакции на изменение внешней и внутренней среды, поскольку это ключевая позиция в успешности портфеля брендов.<sup>10</sup>

Б. Ванэкен подтверждает позицию Аакера, но замечает, что портфелем брендов можно называть ту исключительную совокупность различных брендов, принадлежащих только одной компании. В дополнении он подчеркивает, что необходимо постоянно работать с портфелем для обеспечения грамотного менеджмента.<sup>11</sup>

Главной особенностью портфеля брендов по мнению Ж-Н. Капферера является направленность на удовлетворение потребностей рынка. Это достигается при помощи различия в позиционировании. Кроме того, этот портфель неизменно должен указывать на определенный тип сегментирования рынка.<sup>12</sup>

Приведем определение портфеля брендов из экономического словаря.<sup>13</sup> Основным понятием здесь является хозяйственный портфель. Он определяется, как простое объединение различных направлений активности фирмы. Настаивается при этом, что необходимо постоянное обследование этого портфеля для выявления приоритетных направлений и направлений ликвидируемых. Этому же мнению придерживается и Е.П. Голубков, который в дополнении указывает на необходимость взвешенного подхода к поддержанию портфеля брендов компании, также он уделяет внимание этапу жизненного цикла каждого из товаров.

Мы плавно перешли к отечественным учёным и можем проанализировать их подходы к портфелю брендов, которые более приближены к производственной части маркетинга.

---

<sup>10</sup> Аакер Д.А. Стратегия управления портфелем брендов/Д. А. Аакер. – 2008, Эксмо - 320 стр, с. 301.

<sup>11</sup> Ванэкен Б. Бренд-помощь / Перев. с англ. И. Малковой под ред. В. Домнина. — СПб.: Питер, 2005. — с. 215

<sup>12</sup> Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брэндинга Пер. с фр. Н.С.Добробабенко, А.В.Полунина. - М.: ИНФРА-М. - 2002. - 210 с, с.110.

<sup>13</sup> Онлайн словарь экономических терминов - <http://www.inventech.ru/lib/glossary/>



Н.В. Мурашкин говорит, что портфель брендов – это совокупность характеристик объема продукции и услуг.<sup>14</sup>

Т.С. Бронникова и А.Г. Чернявский<sup>15</sup> склоняются в своих формулировках к западным аналогам понятия. По их мнению, план развития портфеля формируется на основе привлекательности товаров на отдельных рынках. Однако они подчеркивают важность объема продаж, соответственно сужая совокупность различных характеристик всего в одну, а это не совсем верно.

Проведенное исследование раскрыло, в полной мере, понятие портфель брендов. Для обобщения и формирования собственного понятия, необходимо сделать таблицу с общими характеристиками понятий.

Авторы и источники понятий	Характеристики понятий
Д. Аакер Создание сильных брендов. Стратегия управления портфелем брендов.	Все бренды, суббренды и бренды в совместном владении. Важная характеристика – определение четких границ действия каждого из брендов. Принимать во внимание понятие синергии брендов. Хорошее и быстрое реагирование портфеля на изменения рынка (внешние и внутренние).
Ф. Котлер Основы маркетинга	Возможность менеджмента отделения фирмы, товарного ассортимента или одного простого, или марочного товара. Важная роль в стратегическом планировании. Оценка отдельного товара и всего товарного ассортимента.
Ж-Н. Капферер Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда.	Портфель брендов удовлетворяет множество различных потребностей. Портфель брендов отражает сегментирование рынка.

<sup>14</sup> Мурашкин Н.В. Менеджмент предприятия: учебник для вузов/ под ред. д.э.н., проф. Н.В. Мурашкина, д.т.н., проф. Э.М. Гусейнова/ Мурашкин Н.В., Гусейнов Э.М., Гусейнова Н.Э., Мурашкин А.Н., Тюкина О.Н. СПб.: СПбГЛТА им. С.М. Кирова, 2010, 432 с., с. 189.

<sup>15</sup> Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. Маркетинг: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999, с.121.

Б. Ванэкен Бренд - помощь	Бренды и суббренды одной организации. Необходимость постоянной работы над брендом.
Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский Маркетинг	Объем продаж прогнозируется на основе портфеля брендов и проектируется привлекательность каждого отдельного товара и портфеля в целом.
Е.П. Голубков Основы маркетинга	Совокупность выпускаемых продуктов. Необходимо балансировать портфель.
Н.В. Мурашкин, О.Н. Тюкина Маркетинг	Объем выпускаемых товаров и услуг – хозяйственный портфель.
Экономический словарь	Отдельные направления деятельности предприятия. Основание для развития или ликвидации отдельных направлений.

**Таблица 1. Характеристики понятия «портфель брендов».**

Собственное представление о понятии «**портфель брендов**» будет звучать так: совокупность брендов компании, определенным образом влияющие на внешнюю среду, как по отдельности, так и во взаимодействии и в свою очередь подвергающиеся влиянию внешней среды, но воздействие портфеля брендов на рынок можно регулировать посредством его управления.

Под управлением мы будем понимать совокупность процессов организации, планирования и контроля существующей для постановки целей компании или для определенного бренда чтобы достигать их. Фактически это адаптированное определение портфеля брендов.<sup>16</sup>

### Функции бренда в современной экономике.

Теперь, после того как мы выяснили, что заключается в понятии портфеля брендов можно рассмотреть функции, выполняемые брендами в портфеле.

Поскольку бренд фактически не является материальным активом, сущность оценки бренда отдельно и в портфеле сильно осложнена. Поэтому, такое определение как сила бренда является спорным активом с широким спектром возможностей для оценки. Чтобы

<sup>16</sup> Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы Менеджмента (Management) = Management / пер. Л. И. Евенко. — М.: Дело, 1997. — 704 с. — (Зарубежный экономический учебник), 528.

более ясно представлять возможности для управления, следует рассмотреть функции бренда.

Бренд – долгосрочная, перспективная инвестиция в успешное будущее компании. Результат от начала разработки, создания бренда и вложения в этот бренд финансовых и человеческих ресурсов проявляется не сразу. Хорошие бренды создаются годами, поэтому следует брать более долгосрочный период для оценки силы бренда. Итак, начиная вкладывать ресурсы в создание определенных положительных эмоций и ассоциаций, связанных с компанией, спустя время, компания сама обнаружит повышенную лояльность к бренду у потребителя, а это одна из целей брендинга.

Бренд – важнейшее условие получения дополнительной прибыли. Наиболее явно это проявляется на полях моды. В современной экономике общества потребления, клиент, пациент, гость готовы потратить дополнительные деньги для обладания премиум-брендом несмотря на идентичность с аналогом. Конечно, потребитель связывает свои ожидания как с названием компании, так и с высоким качеством, заметим, что такие ожидания также вписываются в понятие бренд.

Бренд – облегчает выбор покупателя, уменьшая вероятность выбора товара «не раскрученного», а это существенно сказывается на его продажах. Кричащее или сдержанное оформление, узнаваемый фирменный стиль – совокупность этих и других характеристик, подтвержденных рекламным проникновением в сознание, позволяют моментально и безошибочно сделать выбор потребителю.

Бренд – помогает, облегчает компании выпускать новый товар на других рынках. Как правило это смежные товары или лекарства, которые выпускаются в новой категории. Такой выпуск не требует больших затрат на рекламу и притягивает к себе положительный опыт применения брендированной марки.

Бренд – выставляет дополнительные защитные барьеры при влиянии на «свой» товар. При всем обилии взаимозаменяемых товаров в супермаркетах продавец мог бы выбирать производителя, который предложит более выгодные условия, но этого не происходит, так как покупатель приходит за определенным названием и не найдя то что желал, клиент просто уйдет, возможно навсегда. Таким образом «мощный» бренд приходя на новый рынок, новую торговую сеть, сам диктует свои условия сотрудничества. Такой

бренд становится достаточно сложно вытеснить с рынка, так как он уже занял на нем определенные позиции.

Бренд – переносит положительный образ компании с товара на товар, что существенно сокращает рекламные издержки. Потребитель переносит прошлый положительный опыт на новый товар и уже хочет его купить, хотя ни разу им не пользовался.

Бренд – выполняет устойчивое эмоциональное влияние на потребителя. Испытывая яркие положительные или отрицательные эмоции на спортивных матчах, шоу, показах, в сознании потребителя прочно закрепляются богатые бренды, которые являются спонсорами этих мероприятий.<sup>17</sup>

Бренд – воплощает и развивает определенный подход к жизни. Так Apple вышла за рамки своей собственной продукции, предложив людям мобильность, продуктивность, быть интересными, однако, чтобы быть чуточку лучше, им необходимо иметь продукт под названием iPhone. Эту функцию Apple прекрасно реализует, судя по ажиотажному спросу на новые модели при старте продаж. Также Nike, развивающий жизнь в ритме распространился не только на спорт, но и на жизнь.

Бренд – выполняет функцию историка. Потребителю интересна не столько история компании, сколько история основателей, на которых потребитель смотрит как на кумиров и старается в чем-то подражать им, обладая их продукцией прикоснуться к части истории. Именно поэтому многие люди покупают продукцию таких компаний.<sup>18</sup>

На следующем этапе мы выясним практическое выполнение этих функций.

<b>Функция бренда</b>	<b>Суть функции бренда</b>	<b>Практические примеры</b>
-----------------------	----------------------------	-----------------------------

---

<sup>17</sup> Старов С.А. Управление брендами: учебник/ С.А. Старов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. – 500 с., с. 31.

<sup>18</sup> Аакер Д. Создание сильных брендов. – М.: «Издательский дом Гребенникова», 2003. – 440 с., с. 124-133.

Перспективная, долгосрочная инвестиция в будущее компании	Результат от осознания потребности в создании бренда, вклада ресурсов, образование у покупателей лояльности, появляется не сразу, а спустя время.	При выходе на рынок компании Android, бренд компании стоил существенно дешевле, чем сегодня. Это произошло из-за долгосрочных инвестиций в развитие своего бренда.
Получение дополнительной прибыли благодаря бренду.	Клиент готов потратить дополнительные деньги для обладания премиум-брендом несмотря на идентичность с аналогом.	Готовность платить за Mercedes, любого класса больше чем стоит аналогичный автомобиль обладающий таким же, а может быть и большим набором опций.
Облегчение выбора покупателя, уменьшая вероятность выбора товара небрендированного.	Узнаваемые этикетки, знаки, стиль компании позволяют клиенту сделать свой безошибочный выбор в пользу известного товара.	Выбирая чай в ряду большого ассортимента, потребитель безошибочно находит свой любимый Lipton, так как он обладает характерной упаковкой и представлен широкой локализацией.
Облегчает выпускать новый товар на других рынках	Такой выпуск не требует больших затрат на рекламу и притягивает к себе положительный опыт применения брендированной марки	Представляя на рынок свой непрямой товар – туалетную воду Lacoste, компания точно знает, что она будет пользоваться спросом, благодаря своему имени.

<p>Функция дополнительных защитных барьеров при воздействии на свой товар.</p>	<p>При всем обилии взаимозаменяемых товаров в супермаркетах продавец мог бы выбирать производителя, который предложит более выгодные условия, но этого не происходит, так как покупатель приходит за определенным названием и не найдя то что желал, клиент просто уйдет, возможно навсегда.</p>	<p>Покупатель приходит в магазин за водой Sanbenedetto и не обнаружив её уходит в другой, где эта вода представлена.</p>
<p>Перенос положительного образа компании с товара на товар.</p>	<p>. Потребитель переносит прошлый положительный опыт на новый товар и уже хочет его купить, хотя ни разу им не пользовался.</p>	<p>Мотивация к покупке нового шампуня Dove возрастает с прошлыми положительными моментами использования этой марки. Поэтому здесь достаточно только проинформировать клиента о выходе нового товара.</p>
<p>Эмоциональное влияние на потребителя</p>	<p>Приобретая и пользуясь тем или иным брендом, потребитель испытывает эмоции. Этим он делится с окружающими, может быть даже становится фанатиком своего любимого бренда.</p>	<p>Владельцы Mercedes и BMW горячо дискутируют о своих брендах, хваля и критикуя. В процесс вовлекаются обладатели других марок, что заставляет их определять свои новые симпатии.</p>
<p>Воплощение и развитие определенных подходов к жизни.</p>	<p>Провозглашаемый брендом образ жизни может быть не связан с товаром напрямую.</p>	<p>Так, например, обувь для спорта или активного образа жизни Asics выступает не только в роли производителя обуви, но и возбуждает людей вести здоровый образ жизни, что делает их успешней и лучше.</p>

Историческая функция	Следование и подражание истории компании и их основателей.	Приобщение к истории создания автомобилей Mercedes (Carl Benz, Gottlieb Daimler), Ford (Henry Ford), стремясь быть похожими на основателей, стать лучше, заставляет обладать продукцией этих концернов.
----------------------	--	---

**Таблица 2. Практические выполнения функций бренда.**

Итак, бренд выполняет большое количество функций, но можно выделить основные – это чёткая идентификация товара среди схожих с ним и отождествление товара. Другие функции вынесем в отдельную таблицу.

<b>Коммуникационная функция</b>	<b>Ф у н к ц и я п о в ы ш е н и я доверия</b>	<b>Уменьшение рисков</b>
Уменьшение сложности выбора	Снижение риска отказа от покупки	Обеспечение спроса
Разборчивость потребителя в брендах	Повышение способности к идентификации	К о н к у р е н т н ы е преимущества
Повышение коммуникативной эффективности	Возможность переноса качеств на новые товары и рынки	Присутствие на рынке

**Таблица 3. Функции бренда и портфеля брендов.**

Мы выяснили в чем заключается функции бренда и портфеля брендов. После этого стоит отметить почему возникает необходимость управлять портфелем брендов.

На данный момент бренд перестал являться простым рекламным элементом, прежде всего сейчас это дополнительная прибыль и снижение рисков. Бренд создает определенную безопасность и комфорт для компании при негативных состояниях рынка, давая компании время приспособиться к ним. Портфель брендов дополнительно этому способствует, создавая у потребителя ощущения преимущества продуктовой линии.

Именно такое множественное сочетание качеств превращает управление портфелем брендов в такой инструмент менеджмента, без которого невозможно обойтись любой компании.

Ф. Котлер писал о портфеле брендов, что он является таким активом, который способен длительное время обеспечивать доходы выше средних на рынке. Потому что бренд является единственным нематериальным активом, способный приносить долгосрочную прибыль компании, в отличие от иных активов, которые со временем больше утрачивают чем приобретают свою ценность.<sup>19</sup>

Становясь сильней и эффективней со временем, бренд порождает полное отождествление клиента с торговой маркой. Бренд, такой актив, который практически нельзя повторить, в отличие от других активов. Эта ценность и уникальность создаётся десятилетиями, совокупность таких серьёзных вкладов и усилий становится единым продуктом воплощенной в бренде.

## 2. Анализ подходов к формированию портфеля брендов

Подходы к формированию архитектуры портфеля брендов, с точки зрения разных авторов будут рассмотрены в работе позже, а сейчас рассмотрим типологию портфеля.

Для проведения классификации брендов, поддержки и развития стратегии бренда следует понимать направления в работе компании.

Управление и принятие решений в области брендинга сводится к следующему:

---

<sup>19</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - Санкт-Петербург, Питер . - 2010. - 814с.



- Создание бренда или суббренда;
- Ликвидация;
- Расширение границ бренда на другой, новый вид товаров или иной рынок;
- Расширение границ бренда внутри товарной категории с введением увеличения или уменьшения ценовой шкалы;
- Создание объединения брендов в один, обычно новый или сильнейший из ряда;
- Дополнение бренда другим, разной степени известности и соотношения брендов. Например, сочетание бренда хорошей кожи и бренда кресел высокого класса для автомобилей даст начало бренду хороших кожаных сидений высокого класса. Такие бренды обычно перетягивают на себя преимущества обоих брендов.

Поиск и подбор дифференциатора<sup>20</sup>- равнозначного бренда. Поиск и подбор активатора – бренда, который выведет текущий на другой уровень восприятия. Поиск и подбор бренда-спонсора – сильного бренда, который способен увлечь текущий бренд.

- Использование бренда для рекомендации новому или уже существующему бренду, например, подкрепление ожиданий потребителя при недостаточных ассоциативных параллелях с головным брендом.

Сейчас мы рассмотрим, какие варианты подходов имеются к формированию портфеля брендов.

Подходы к формированию портфеля брендов.

#### 1. Ценовая категория бренда.

1.1. Высокий ценовой сегмент. Здесь делается упор на эксклюзивность бренда, товарные особенности, престижность, доступность ограниченному кругу потребителей. Например, Rolls Royce, обладающий уникальной сборкой, и отделкой.

1.2. Средний ценовой сегмент. Такие бренды являются доступными для большинства целевых потребителей, сочетает в себе оптимальное соотношение

---

<sup>20</sup> Макашев, М. О. Бренд : учебное пособие для вузов / М. О. Макашев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004, стр. 34.

цена-качество. Например, продукция Heinz рассчитана на покупку средней семьи.

- 1.3. Низкий ценовой сегмент. Здесь представлены товары, которые может позволить себе любой человек, часто не имеющие рекламы.
2. Роль брендов по отношению друг к другу и к рынку.
  - 2.1. Корпоративный бренд. Компания осуществляет рекламную деятельность в области общего бренда, внутри которого могут развиваться отдельные товары. Например, Intel занимается исключительно рекламой корпоративного бренда, в рамках которого и развивает свои отдельные товары.
  - 2.2. Товарный бренд. Подразумевает рекламную кампанию, которая проводится в поддержку каждого конкретного товара. Например, компания Gillette, имеющая сходные товары, рекламирует каждый товар отдельно, дополнительно выделяя товарные линии. Такой рекламой компания добивается запоминаемости каждой отдельной марки.
3. Роль бренда внутри портфеля брендов.<sup>21</sup>
  - 3.1. Стратегический бренд подразумевает доминирование в группе брендов и на рынке. Он имеет стратегическое значение в компании, то есть он либо обладает большим потенциалом для развития, либо он уже имеет ведущее место в портфеле. Такие бренды требуют повышенных затрат, однако компания-производитель делает ставку на то, что в дальнейшем данный бренд принесет повышенную прибыль относительно всего рынка.
  - 3.2. Бренд – рычаг. Выбирается бренд, который наиболее полно отражает область ее деятельности. Этот бренд перетягивает на себя большую часть рекламных затрат, однако достигается эффект простого ассоциативного ряда с областью деятельности компании. Например, поставщики сотовой связи рекламирует очередной тариф, однако человек узнает из этой рекламы об области деятельности компании и в зависимости от того насколько понравилась реклама по сравнению с конкурентами, потребитель делает свой выбор в пользу определенных брендовых услуг сотовой связи.

---

<sup>21</sup> Аакер Д.А. Стратегия управления портфелем брендов/Д. А. Аакер. – 2008, Эксмо - 320 стр, стр. 46.

- 3.3. Головной бренд – это материнский бренд, который активно влияет на продажи товара другого бренда. Например, бренды iPhone и Apple повлияли на продажи iPad, потому что с продукцией такого рода были связаны ожидания определенного уровня, на формирование которых компания Apple потратила определенную долю своих средств, еще вложив деньги в свой головной бренд.
- 3.4. Инвестиционно-привлекательный бренд (бренд – «дойная корова») – это бренд со стабильным покупательским спросом, который не требует больших затрат средств, однако формирует достаточную денежную базу для развития и вложений в предыдущие группы. Например, мыло Palmolive, уже практически не требует рекламы внутри брендов компании, однако приносит доход, на который опирается компания при планировании своих расходов на рекламу.
- 3.5. Фланговые бренды. В этой категории могут быть представлены бренды, которые до сих пор приносят прибыль компании, однако они уже не могут относиться ни к одной из вышеперечисленных категорий. Такие бренды доживают до тех пор, пока не перестанут приносить прибыль компании. Например, старые модельки Lego до сих пор приносящие прибыль компании, могут быть сняты с производства, если это станет убыточным.
4. Роль бренда в структуре портфеля брендов:
- 4.1. Группа брендов – бренды, объединяющиеся в группы, которые могут вести головные бренды. Внутри группы брендов отдельные бренды опознаются слабо, могут являться практически идентичными. Например, бренды Fazer объединяются в группы преимущественно по отраслям деятельности – шоколад, хлебные изделия и другие.
- 4.2. Сети брендов – все бренды при такой структуре являются равнозначными, отдельными и полностью продвигаемыми в рамках рекламной компании. Такие компании могут иметь горизонтальную интеграцию и поддерживать отдельные бренды внутри одной продуктовой категории, а могут просто создавать

деятельность в различных областях. Например, Coca-Cola развивает свои бренды отдельно, и они конкурируют внутри одной компании.

- 4.3. Иерархические деревья брендов – все бренды компании являются соподчиненными, а рекламная компания нацелена как на отдельные части такого бренда, так и на все дерево брендов в целом. Например, Microsoft, использовавшая вертикальную интеграцию вверх или вниз, поглотила в свое время часть рынка микропроцессоров.
5. Деление брендов и портфелей брендов по визуальной и вербальной идентификации:
  - 5.1. В зависимости от логотипа. Например, всем известны логотипы Mercedes и Audi или Adidas и Nike.
  - 5.2. В зависимости от визуальных средств рекламной компании (разное исполнение рекламного дизайна дорогой марки шин Pirelli и марки шин Gislaved, низкого ценового сегмента).
  - 5.3. В зависимости от каналов рекламной компании (реклама по TV + плакаты на улице).
6. Типы бренда в зависимости от видения бренда в системе эмоциональных ценностей потребителя<sup>22</sup>.
  - 6.1. Бренд – Power, способен решить какую-либо проблему потребителя. Упор делается на достаточно точечное и быстрое воздействие. Этот бренд решает проблемы охватывая большую часть населения. Например, бренд Но-шпа эффективно купирующий боль и спазмы.
  - 6.2. Бренд – Community, позволяет относить себя к высокой группе потребителей или к определенной группе с конкретным позиционированием. Например, бренд – статус Mercedes.
  - 6.3. Бренд – Explore, помогает человеку развиваться и добиваться успехов в будущем. Такой бренд обычно выступает в роли помощника, а его реклама

---

<sup>22</sup> Онлайн журнал «Лаборатория рекламы, маркетинга и PR», №5 (42), 2005 - <http://www.advlab.ru/articles/article410.htm>

делится лучшими примерами людей, к которым потребитель стремится. Например, человек – Nike свободный, работающий над собой, реализующий свои достижения.

- 6.4. Бренд – Identity, позволяет людям выразить себя и показать отличия себя от других. Такие товары можно показать другому, поделиться отличиями, и распространить суждения о нем.
7. Бренды в зависимости от планов на создание новых брендов или уже существующих брендов, сопутствующих им<sup>23</sup>.
- 7.1. Бренд с расширением – выпуск дополнительного нового бренда, который будет увеличивать долю рынка. Такой бренд либо косвенно связан с предыдущим, либо вовсе не связан с ним.
- 7.2. Зонтичный Бренд – выпуск разных товарных групп под одним брендом. Компания сама определяет бренд как зонтичный или бренд первой категории. Обычно зонтичный бренд это одна товарная группа. Например, Ariel выпускается как в виде стирального порошка, так и в виде геля для стирки и концентрата для стирки.
- 7.3. Бренд – Лайн, добавление нового товара не очень отличного от основного товара компании. Нужно предлагать небольшой выбор такого бренда так как выбирая между различными модификациями товара есть риск снижения продаж каждого из них.
- 7.4. Для каждой продукции свой бренд. Каждый отдельный товар, занимает свою нишу и продвигается на рынке самостоятельно. Мы знаем Даниссимо и Активиа как отдельные бренды компании Данон со своим подходом к рекламе и к определению своего целевого потребителя, хотя их содержимое одинаковое.

Итак, эта типология является основной, хотя можно выделить и достаточно побочных подходов к делению брендов.

Теперь сформируем итоговую таблицу со своими плюсами и минусами каждой типологии.

---

<sup>23</sup> Ванэкен Б. Бренд-помощь / Перев. с англ. И. Малковой под ред. В. Домнина. -СПб.: Питер, 2005. - 336 с., стр. 167.

<b>ПРИНЦИП</b>	<b>ДЕЛЕНИЕ</b>	<b>ПЛЮСЫ И МИНУСЫ</b>
<u>Ценовая категория бренда</u>	Высокий, средний, низкий ценовой сегмент.	(+) Легко идентифицируются, легкое определение визуального воплощения для рекламной компании. (-) Сложное позиционирование для потребителя из-за нежелания быть причисленным к определенному сегменту.
<u>Роль брендов по отношению друг к другу и к рынку.</u>	Корпоративный, товарный бренд.	(+) Эти понятия хорошо определяются клиентом и в рамках корпоративного бренда хорошо переносят положительный опыт. (-) Нередко существуют плавающие границы между этими категориями.
<u>Роль бренда внутри портфеля брендов</u>	Стратегический бренд, бренд – рычаг, головной бренд, бренд – дойная корова, фланговый бренд.	(+) Компании всегда понятно, как распределять затраты между этими категориями. (-) Часто в такую типологию не вписываются сами бренды.
<u>Роль бренда в структуре портфеля брендов.</u>	Сети брендов, группы брендов, иерархические деревья брендов.	(+) Лёгкость в планировании будущей деятельности компании. (-) Зачастую есть смешанная структура, но нет конкретной структуры.

<u>Деление портфелей брендов и брендов отдельных по визуальной и вербальной идентификации.</u>	В зависимости от: логотипа, от визуальных средств рекламы, от рекламных каналов.	(+) Простая идентификация потребителем конкретного вида продукции. Хорошее деление.  (-) Отсутствуют.
<u>Типы брендов в зависимости от видения бренда в системе эмоциональных ценностей потребителя.</u>	Power, Community, Explore, Identity.	(+) для таких брендов просто подбирать идентификацию.  (-) но существуют бренды, не соответствующие этим категориям из-за этого сложно создать позиционирование.
<u>Бренды в зависимости от планов на создание или уже существующих брендов им сопутствующих.</u>	Бренд с расширением, зонтичный бренд, лайн бренд, бренд для каждого наименования продукции.	(+) Место нового продукта точно определяется, и потребитель способен точно идентифицировать его.  (-) Необходимо долгосрочное планирование, но многие компании не выполняют этого.

**Таблица 4. Типология портфелей брендов.**

### 1.3. Методы оценки стоимости брендов.

Наше исследование заключается в возможностях управления портфелем брендов компании, и для того чтобы управлять и воздействовать на эти портфели, необходимо сначала их оценить. Поскольку восприятие бренда является субъективным понятием, а это понятие всегда динамично и со временем может быть сильно искажена, точных методик такой оценки до сих пор не найдено.

Тем не менее, компании, которые занимаются оценкой брендов уверенно заявляют, что способны дать точную оценку стоимости и также соизмерить рост и падение этой стоимости во времени.

Термин оценка бренда встречается в литературе в нескольких вариантах: капитал бренда, сила бренда и brand valuation (оценка бренда). Термины здесь имеют две точки зрения – будущая финансовая стоимость бренда (оценка дисконтированных будущих потоков, которые производит бренд для компании) и психологическая ценность (капитал в головах).

Чтобы лучше ориентироваться в оценке брендов, посмотрим на методики, которые используют в своих подсчетах компании Interbrand и модель оценки Brand Finance. Хотя в нашем исследовании это не является важным, поскольку мы собираемся влиять на менеджмент портфеля.

### **Компания Interbrand и её методика.<sup>24</sup>**

Компания основана в 1974 году Джоном Мёрфи. Сеть компании Interbrand насчитывает 40 офисов в 25 странах, что делает её крупнейшим бренд-консалтинговым агентством в мире. Агентство предоставляет полный цикл услуг, связанных с созданием, управлением и оценкой стоимости бренда. Клиентами Interbrand в разное время были: Pricewaterhouse Coopers, Compaq, Astra Zeneca, Deutsche Telekom, British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Canadian Air, Qantas, 3Com, Тройка диалог, Thai Airways International, Shtokman, AT&T, а так же футбольные клубы «Шахтер», «Ювентус» и «Рубин». Компания занималась разработкой логотипа Зимних Олимпийских игр 2014 года — Сочи-2014.

Методика компании базируется на методе чистой приведенной стоимости и может быть представлена следующим образом

- Оценка финансового состояния компании. Изучаются финансовые потоки, прибыль, в формировании которой непосредственно участвовал бренд и другие данные.

- Прогнозирование будущих доходов, принесенных брендом (изначально в качестве бренда берутся все нематериальные активы). Это интересно покупателю бренда, так как он оценивает свои будущие выгоды от владения данным брендом. Для расчета, прогнозируемые совокупные доходы уменьшаются на операционные расходы, из этой величины, т.е. операционной прибыли, вычитают капитал, необходимый для производства аналога (небрендированного товара), при ставке доходности без риска. Цель – отделить

---

<sup>24</sup> Старов С.А. Управление брендами: учебник/ С.А. Старов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. – 500 с., с. 180.



прибыль которая создаётся нематериальными активами от прибыли, которая подлежит созданию со стороны физического капитала. В виде формулы:

$$\text{Earnings}_{\text{IntA}} = \text{Operating Profit After Tax} - (\text{Capital Employed} \times \text{Risk free rate})$$

Где Earnings – добавленная прибыль нематериальных активов;

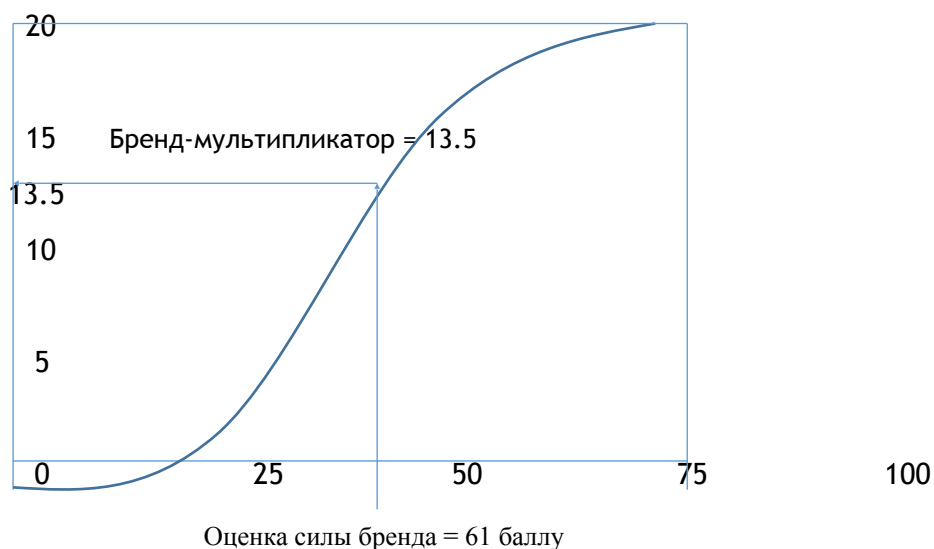
IntA (Intangible Assets) – нематериальные активы;

Operating Profit After Tax – операционная прибыль за вычетом налогов;

Capital Employed – задействованный капитал

Risk free rate – безрисковая ставка доходности.

- Производится дисконтирование согласно кривой Interbrand по индексу силы бренда (рис. 1).



**Рисунок 1. S-образная кривая Interbrand. Вычисление ставки бренда-мультипликатора.**

Для нахождения ставки дисконта, коллеги из Interbrand оценивают семь параметров (стабильность, лидерство, рынок, география, поддержка, защита и тенденция), каждому из которых соответствуют коэффициенты, при этом сумма этих коэффициентов должна давать оценку от 0 до 100 баллов. Построение S-образной кривой держится в секрете.

- Выполняется деление денежного потока, вычленяется часть, которую создаёт непосредственно бренд (с помощью определения того, как именно бренд воздействует на спрос в процентном соотношении).

- Подсчитывается стоимость бренда. Добавленная стоимость бренда умножается на бренд-мультипликатор.

### **Модель оценки Brand Finance.<sup>25</sup>**

Во многом похожую на Interbrand методику оценки стоимости бренда предлагает британская бренд-консалтинговая компания Brand Finance Limited.

Brand Finance предлагает следующую последовательность в оценке стоимости бренда:

1. *Общее моделирование рынка.* Осуществляется для того, чтобы определить рыночный спрос и предложение отдельного бренда с учетом других участников рынка. Обычно модель сегментируется. Калькуляция стоимости бренда обычно производится для каждого сегмента в отдельности, поскольку бренды, обладая ценностью лишь в контексте определенного сегмента, создают в нём различную добавленную стоимость. В результате оценки брендов обычно сегментируются по отдельным рынкам и затем суммируются для получения интегральной стоимости бренда.
2. *Финансовые и маркетинговые прогнозы* и на их основе оценка будущих денежных потоков, вычисление EVA (экономической добавленной стоимости). На данном этапе на основе прогноза совокупных доходов, которые принесет бренд за определённый период времени (горизонт планирования, как правило, составляет 5 – 10 лет), происходит расчет денежных средств, поступающих от нематериальных активов.
3. *Анализ добавленной стоимости бренда (BVA).* Для этого используется специально запатентованная компанией методика анализа добавленной

---

<sup>25</sup>Старов С.А. Управление брендами: учебник/ С.А. Старов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. – 500 с., с.190-193.

стоимости бренда (Brand Value Added). Применяя коэффициент BVA к EVA, можно рассчитать добавленную стоимость бренда.

4. *Определение ставки дисконтирования с помощью анализа BrandBeta.* Формула ставки дисконтирования по методу Brand Finance такова:

$$r \text{ (ставка дисконтирования)} = \text{безрисковая норма прибыли} + (\text{Премия за риск вложения капитала} \times \text{Риск отрасли}) \times \text{Бета-оценка бренда}$$

где: безрисковая норма прибыли – доходность долгосрочных ГЦБ,

премия за риск вложения капитала – дополнительный доход, который инвесторы планируют получить от вложений капитала в бизнес-проект,

риск отрасли – показатель, варьирующийся в пределах (0-1),

BrandBeta – показатель в пределах (0-2). Чем сильнее бренд, тем ниже его бета-оценка и тем ниже ставка дисконтирования.

BrandBeta анализ начинается с экспертной оценки силы бренда. Бренд максимально может получить 100 баллов.

Показатель	Значение 0-100
Время действия на рынке	(0-10)
Уровень сбыта	(0-10)
Доля рынка	(0-10)
Позиция на рынке	(0-10)
Уровень роста продаж	(0-10)
Ценовая надбавка	(0-10)
Эластичность цены	(0-10)
Маркетинговая поддержка	(0-10)
Эффективность рекламы	(0-10)
Сила товарного знака	(0-10)
Итого	(0-100)

**Таблица 5. Оценка силы бренда по методике Brand Finance.**

В зависимости от количества баллов, бренды ранжируются по категориям, имеющие буквенные обозначения.

Кол-во баллов	Рейтинг	Кол-во баллов	Рейтинг
91-100	AAA	41-50	B
81-90	AA	31-40	CCC
71-80	A	21-30	CC
61-70	BVB	11-20	C
51-60	BB	1-10	D

Таблица 6. Рейтинговая шкала брендов.

С помощью общей суммы баллов и специального графика определяется бета-оценка, которая и подставляется в формулу ставки дисконтирования.

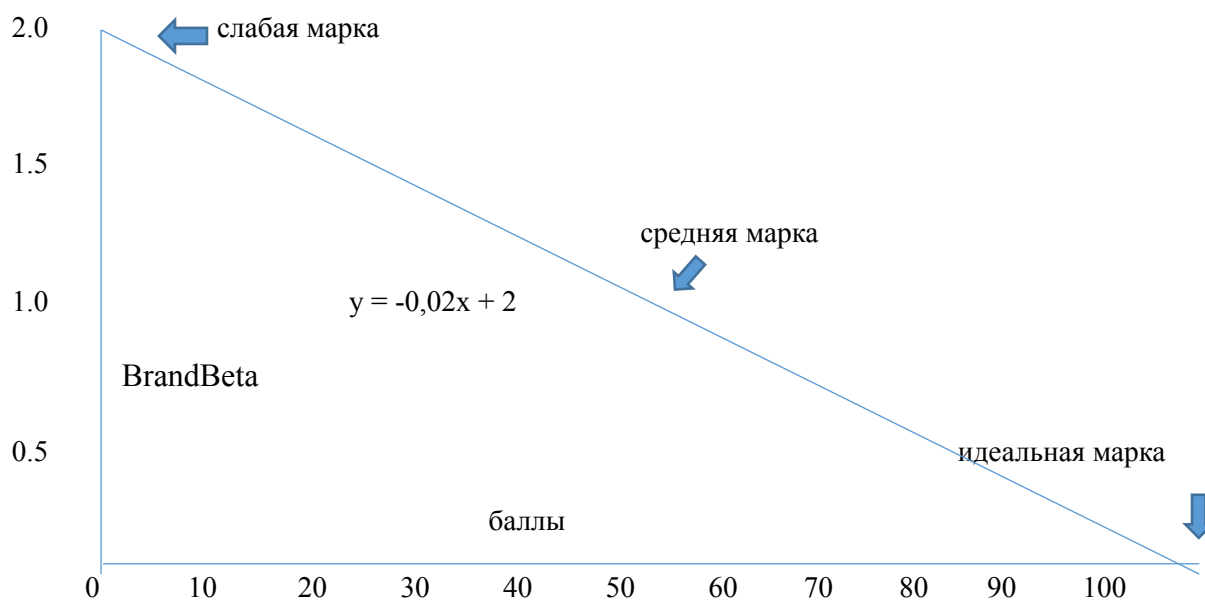


Рисунок 2. Определение бета-оценки.

5. *Оценка стоимости бренда.* Итоговая стоимость бренда является суммой дисконтированных денежных потоков, генерируемых брендом за прогнозируемый период, и приведенной стоимости остатка, которая рассчитывается как приведенное значение бесконечного аннуитета величиной денежного потока от бренда в последний год прогнозирования.

Теперь рассмотрим методы, которые используют менее известные компании при оценке брендов. Такие методы мы будем называть по главенствующему признаку.

### **Метод освобождения от роялти.<sup>26</sup>**

Этот метод отражает возможности того, что если бы определённая компания использовала бренд по франшизе или по лицензии, то ей пришлось бы выплачивать лицензиару либо франчайзи. Проще говоря, компании пришлось бы выплачивать роялти. Но бренд – это часть компании и поэтому роялти остаётся внутри компании. Следовательно, нам нужно оценить те деньги, которые мы выплачивали бы в качестве роялти и отдисконтировать её. Сумма всех дисконтированных роялти и будет являться оценкой стоимости бренда.

Роялти определяется экспертным путем (существует статистика по ставкам роялти, которую используют эксперты как основу) и зависит от ставки, которая является наиболее вероятной в данной отрасли для типичных компаний и определенных условий сделок.

После этого умножают операционную прибыль до налогообложения на ставку роялти и получают доходы от роялти в отдельные периоды времени, отсюда вычитаются расходы на поддержание и развития бренда. Затем данные потоки дисконтируют, используя реальную ставку в зависимости от рисков отрасли и рисков компании. Далее просуммировав все дисконтированные потоки, мы получаем стоимость бренда.

**Метод преимущества в прибылях** – базируется на предположении, что брендированный товар продается дороже чем аналог небрендированный. Расчет стоимости бренда происходит путем вычисления разницы в цене товаров, которая умножается на объёмы продаж будущих периодов. В качестве горизонта планирования берется жизненный цикл товара. Такая разница и будет стоимостью бренда.

При равной стоимости товаров брендированных и небрендированных, стоимость бренда будет определяться как разница объёмов продаж этих товаров, умноженная на цену.

---

<sup>26</sup>Старов С.А. Управление брендами: учебник/ С.А. Старов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. – 500 с., с. 176.

Перечисленные методы не являются единственно возможными, но они наиболее часто встречаются. Каждая компания вносит свои правки и дополнения в методы оценивая бренд, и использует их как инновацию.

Теперь проведем сравнительный анализ упомянутых методов, выявим положительные и отрицательные характеристики и представим все это в таблице.

Метод	Условия применения и характеристики	Положительные и отрицательные стороны
<b><u>Методика Interbrand</u></b>	Финансовое состояние компании; Доля вклада бренда; Стабильность, лидерство, рынок, география, поддержка, защита, тенденция.	(+) Финансовая оценка стоимости бренда; (+) Похоже на расчет экономической прибыли, возможно было бы применять её в управлении компанией если бы методика была публична. (-) Не отражает будущие результаты, а только прошлые и текущие, сильные колебания от года к году, субъективность. (-) Секретность формулы построения кривой – сомнения в корректности. (-) Игнорирование специфичности брендов.
<b><u>Модель оценки Brand Finance</u></b>	Восприятие бренда потребителями; Финансовые показатели; Доля вклада бренда; Рыночное положение фирмы и барьеры на данном рынке;	(+) Ориентируется на большую выборку. (+) Более точная оценка предпочтений потребителя. (-) Сложность при подсчётах. (-) Невозможность проанализировать все рыночные факторы.
<b><u>Метод освобождения от роялти</u></b>	Операционная прибыль до налогообложения; Риски компании, риски отрасли; Применяется для брендов у которых есть аналоги в отрасли.	(+) Простые подсчеты. (+) Лёгкость определения экспертных методов. (-) Сложно находить ставки роялти. (-) Минус для управления стоимостью бренда.

<p style="text-align: center;"><b><u>Метод преимущества в прибылях</u></b></p>	<p>Разница в цене и объеме продаж брендированного и небрендированного товара; Применять для товаров со множественной конкуренцией.</p>	<p>(+) Простая формула. (-) Сложно найти небрендированный аналог. (-) Влияние на ценовую разницу многих факторов.</p>
--	--	---

**Таблица 6. Сравнительный анализ оценки брендов.**

Получается, что в оценку брендов включается настолько много параметров, что трудно выбрать какой-то с особым влиянием.

### Выводы по главе 1.

В данной главе мы провели исследование и вывели подходы к определению основных параметров нашей работы. Будем считать справедливыми следующие положения.

Бренд – это совокупность всех ассоциаций, связанных у потребителя с определенной компанией, товаром или услугой, влияющие на принятие решения о покупке или сотрудничестве.

Портфель брендов совокупность брендов компании, определенным образом влияющие на внешнюю среду, и в свою очередь подвергающиеся влиянию внешней среды, определяется воздействием на рынок путем регулирования и управления.

Под управлением мы будем понимать совокупность процессов организации, планирования и контроля существующая для постановки целей компании или для определенного бренда для их достижения.

В срезе функция бренда и портфеля брендов подытожим следующее.

Основная функция бренда – отождествление товара и его производителя, идентификация в ряду идентичных ему.

После того как мы определили основные положения, добились точной классификации понятий и функций бренда, были проанализированы подходы к типологии портфелей брендов. Определили, что таких подходов семь.

Бренды классифицируются в зависимости от ценовой категории, по отношению к рынку и друг к другу, по роли внутри портфеля и по роли в структуре портфеля, по визуальной и вербальной идентификации, по видению в системе эмоциональных ценностей клиента, в зависимости от планов на создание новых или уже существующих брендов, сопутствующих им.

Далее мы проанализировали методы оценки брендов. Методика компаний Interbrand и модель оценки Brand Finance, метод освобождения от роялти и метод преимущества в прибылях. Стоит отметить, что эти методы отличаются по исходящим данным и оценивают бренд с небольшой точностью. Следует обращать внимание на совокупность показателей и данных, так как нельзя точно сказать какой из них оказывает наибольшее влияние.

## Глава 2. Управление портфелем брендов

### 2.1 Принципы управления портфелем брендов

Перед тем как осветить проблемы управления портфелем брендов, рассмотрим принципы, которые являются основополагающими при построении и управлении портфелем.

- I. Принцип непрерывного развития системы. Структура построения портфеля брендов организуется таким образом, чтобы управлять ею было достаточно просто. В этой связи вся система разделяется на более мелкие части (как дельфины при охоте разбивают огромные косяки рыбы на мелкие легко контролируемые группы), эти мелочи хорошо настраиваются под тенденции рынка, они часто улучшаются и преобразовываются параллельно совершенству всю систему. Не являясь системой простой в управлении, портфель брендов в любом случае пришел бы к системе унификации. Поэтому система постоянно улучшается, изменяясь маленькими шагами. Совершенствование бренда ТЕЛЕ 2, который достаточно долго развивался непрерывно, является примером такого принципа.



- II. Принцип целостности. Этот принцип гласит нам о том, что портфель брендов не может быть сведен к отдельным брендам. Объясняется это тем, что портфель как сформированный набор брендов приобретает ряд дополнительных характеристик. Вне совокупности бренды такими характеристиками не обладают. Примером может служить такое свойство как синергия брендов (усиление от сочетания брендов, а также от сочетания их рекламных компаний), которое может иметь место лишь в контролируемом портфеле брендов. Портфель различных средств по уходу за волосами Dove имеет гораздо больший эффект нежели разрозненные бренды.
- III. Принцип построения новых задач. Несомненно, что портфель брендов – это достаточно сложно устроенная система и поэтому, работа с такой категорией подразумевает формулирование, построение и решение совершенно новых задач. Пользоваться теми же подходами, которые используют большинство компаний отрасли будет неправильным, каждая новая задача должна формулироваться оригинально, а решение её должно быть инновационным. Для примера, создавая новый внутренний бренд, ставятся задачи создать его выделяющимся и неповторимым, то есть задачи ставятся неординарные.
- IV. Принцип единой системы информации. Работая с идентичными или смежными рынками, становится гораздо проще собирать единый массив информации о рынке, при этом средства, которые тратятся на её сбор существенно снижаются и наоборот, неизбежно повышается качество работы над массивом информации. Например, компания Coca-Cola при работе с брендами, собирает единый информационный массив о напитках, а затем, для каждого из брендов делаются выводы.

- V. Принцип согласования пропускной способности звеньев системы. При решении задач по бренду нужно максимально синхронизировать систему для того чтобы задачи решались параллельно, без временных зазоров у того или иного отдела, так как это будет затормаживать систему. К примеру, для разработки идентификации бренда, нужно одновременно занимать дизайнеров и копирайтеров, для окончания работ по плановым срокам.
- VI. Принцип упрощения. Данный принцип говорит о возможности портфелей брендов как распадаться на более малые портфели, так и формировать новые структуры внутри себя. Такие перестроения системы происходят не из-за того, что внешняя среда воздействует на портфель брендов позитивно или негативно, а скорее потому что система портфеля имеет склонность к самоорганизации, соответственно подразумевающая под собой тенденцию к упрощению управления системой. Например, выделение отдельного бренда Beautology на основе бренда «Бархатные ручки» определил повышенный спрос на профессиональные средства ухода на рынке.
- VII. Принцип унификации. Предлагая наиболее широкие решения, такие решения, которые могут охватить сразу несколько отраслей, мы существенно снижаем затраты на решение каждой конкретной задачи по-отдельности, поскольку будем решать задачи на нескольких уровнях одновременно. Пример – при использовании витаминных комплексов для волос и кожи различных марок происходит одновременное воздействие на волосы и тело.
- VIII. Принцип единственного руководителя. Для того чтобы избежать путаницы в политике компании относительно бренда, общий подход к взгляду и бренду с точки зрения маркетинговой политики должны разрабатываться при помощи одного директора по конкретному бренду. Он будет более ясно ставить задачи персоналу, так как является единственным центром принятия решений.

IX. Принцип комплексности задач и рабочих программ. Все работы по бренду, в особенности по портфелю брендов происходят во взаимосвязанном ключе, поэтому не стоит воспринимать какую-то конкретную задачу отдельно, вне контекста. Такое пренебрежение и независимое выполнение конкретной задачи может существенно снизить эффективность управления целым портфелем брендов. Поэтому необходимо обеспечить взаимосвязь людей ответственных за каждую отдельную задачу. Пример – работа всей командой, все вместе над информационным массивом.<sup>27</sup>

Вследствие выше сказанного становится ясно что, управляя портфелем брендов, следует не только соблюдать все эти принципы максимально, в одно и то же время упрощая работу с системой и оптимизируя структуру портфеля, но и не забывать о показателях отражающие эффективность и грамотность нашей менеджмент-системы.<sup>28</sup>

Правда нельзя сказать, что только лишь качество менеджмента портфеля брендов и наблюдение за отдельными параметрами составляют основной инструмент управления портфелем брендов, существует ещё одна немаловажная вещь в отношении портфеля брендов – возможность принятия стратегических решений. Не забыв добавить к этому знания о типологии брендов, возможных действиях, которые совершаются с брендом следует выявить те действия, которые приведут к успеху модель определённого портфеля брендов.

## 2.2 Стратегические решения в рамках портфеля брендов.

Важнейшим моментом управления портфелем брендов нужно считать выбор стратегического решения в различных ситуациях. Здесь можно рассматривать и создание

---

<sup>27</sup> Стародубцев С.И. Управление формированием и позиционированием портфеля брендов компании. Диссертация. Кандидат экономических наук. Санкт-Петербург, 2012. -32с.

<sup>28</sup> Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.

совсем нового бренда, и присоединение целой линии брендов. Принимаемые стратегические решения основываются не только на здравом смысле и опытности, но и обязательно на теории вопроса. При этом отметим, что единой базы к формированию и управлению портфелем брендов не существует, напротив, на данный вопрос существует большое количество различных взглядов. Ещё, также отмечу, что терминология в этих подходах также неустойчива. Несмотря на использование таких методов на практике, в теории они ещё не обобщены. Самые важные из них мы рассмотрим и определим какие стратегические решения нам следует принимать в рамках различных подходов.

Дэвид Аакер предлагает два базовых сценария формирования портфеля брендов:<sup>29</sup>

1. «Дом брендов» (House of Brands).

Продвижение нескольких брендов одновременно. Сюда входят независимые, часто не связанные между собой продукты со своими марочными названиями, в этом случае у пациентов формируется ощущение взаимодействия с независимыми брендами объединенных в одной компании.

Применение такого метода открывают возможности по расширению или уменьшению брендов внутри портфеля. В рамках этого сценария удобно экспериментировать с брендами, так как негативный вариант развития одного бренда не повлечет за собой весь портфель вниз. Это позволяет учиться тем, кто слаб в управлении полноценным портфелем брендов.

Недостаток этого сценария в большом потреблении ресурсов каждым брендом, содержании управленческих команд, формирование коммуникационных программ.

2. Брендированный дом (Branded House). Это обратный случай дому брендов, подразумевает тесно связанные бренды семантически, организационно и креативно друг с другом, внутри портфеля. Такой подход называют суббрендингом, считая, что суббренды тесно связаны с родительским, зонтичным, групповым или мастер брендом. Их основная цель поддержание центрального бренда и усиление или модификация ассоциаций, связанных с центральным брендом.

---

<sup>29</sup> Aaker D.A., Joachimsthaler E., Brand Leadership, 2000, The Free Press, p. 134

Выделяя преимущества стоит сказать о существенной экономии ресурсов и сильные ассоциативные связи, которые формируются у людей. Называя недостатки этого сценария, стоит выделить угрозу потери эксклюзивности при растяжении в сторону массового рынка, то есть при слишком сильном развитии сети брендов сформированные связи начинают размываться и пропадать.

Выбирая между плюсами и минусами этих двух сценариев мы и принимаем стратегические решения в рамках такого подхода.

Кевин Лейн Келлер подтверждая критерии оптимальности портфеля брендов, говорит, что главным критерием оптимальности является анализ прибыли. Связь такая, если прибыль продолжает расти после исключения одного из брендов, то портфель слишком большой, и наоборот, портфель слишком мал, если при добавлении нового бренда прибыль увеличивается.<sup>30</sup>

Автор указывает, что для внесения порядка в бренд-структуру следует использовать иерархический принцип. Внутри портфеля, каждый бренд должен приносить дополнительную прибыль компании и обязательно четко идентифицироваться клиентом. При таком сценарии, стратегические решения принимаются путём добавления либо исключения брендов в бренд-структуру, эффективность же таких решений оценивается экспериментальным путём.

По мнению Сергея Александровича Старова следует выделять три основные модели формирования портфеля брендов:

1. **С доминирующим корпоративным брендом:** архитектура бренда Branded House («Бренд-Дом»). Основа структуры представлена **корпоративным монолитным брендом** (когда название компании в полной форме, без использования суббрендов, переносится на товары из других товарных категорий, и один и тот же бренд поддерживает несколько товаров на различных рынках, пример - Yamaha) и **корпоративным брендом с использованием дескриптора** (когда мастер-брендом

---

<sup>30</sup> Келлер К.Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом: Пер. с англ. К.Л. Келлер. - 2-е изд. - М. и др.: ИД Вильямс. - 2005. - 697 с.: С.493

является название компании, а индикатором принадлежности к определенной товарной категории или рыночному сегменту является дескриптор, пример – General Electric + Medical Systems). В целом, основным *преимуществом* корпоративного (монолитного, с использованием дескриптора) брендинга является то, известное имя компании производителя гарантирует качество отдельного товара или услуги без вложения средств в их раскрутку. Вместе с тем этот подход *ограничивает* степень свободы для товарного бренда в силу того, что его возможное неудачное функционирование на рынке или неверный брендинговый ход способны подорвать репутацию родительского бренда.

2. **С доминирующим товарным брендом:** архитектура бренда House of Brands («Дом брендов»). Основу этой концепции составляет товар и *принцип дифференциации продукта*, то есть придания ему отличительных особенностей с целью завоевания преимущества перед конкурентами. При таком подходе бренды компании никак не связываются друг с другом и с именем самой компании. К специфике этой модели относится то, что основное внимание в формировании марочного портфеля уделяется товарным брендам, а корпоративному бренду отводится вспомогательная роль. Такой подход связан преимущественно с нежеланием компании переносить свой имидж на ассортимент товаров или, наоборот, стремление избежать переноса имиджа отдельных товаров на корпоративный бренд, пример – Ambra, товар с низкой ценой компании IBM.

***Теневая поддержка товарного бренда.*** Теневой рекомендуемый бренд не имеет видимой связи с рекомендованным брендом, но многие потребители знают о существовании связи между ними. *Преимущества* «Дома брендов» - индивидуальность каждого бренда и изолированность потребительских ассоциаций в их отношении приводят к снижению рисков в кризисных ситуациях вследствие отсутствия зависимости брендов друг от друга. Эта модель так же даёт возможность более полного (эффективного) использования потенциального рынка с помощью охвата большого числа потребительских сегментов. Для каждого сегмента разрабатывается отдельный марочный продукт, что в целом увеличивает ёмкость рынка для компании. *Недостатки* – такой подход предполагает увеличение маркетингового бюджета компании для исследований. Опасность

«каннибализма» брендов вследствие возможного пересечения их целевых сегментов.

- 3. С гибридными (смешанными) структурами.** Между двумя крайними формами можно найти множество крайних форм. Выделяется комбинированный брендинг – определяется структурой взаимоотношений мастер-бренда (корпоративного, родительского бренда) и суббренда (товарного бренда) при этом возможны следующие варианты архитектуры гибридного бренда: *родительский бренд (мастер-бренд) выступает в роли драйвера*, когда товарный бренд как суббренд играет в решениях о покупке подчиненную роль, пример – покупатель видит на флаконе духов Allure имя Chanel, движущей силой покупки является имя Chanel; *родительский бренд и товарный бренд выполняют роли со-драйверов* (совместными драйверами), нередко суббренды, обладающие большим потенциалом, со временем реализуют его, не уступая по своему влиянию в товарном предложении мастер-бренду. В этом случае суббренд может превратиться в самостоятельный бренд, пример – Apple iMac трансформировался в самостоятельный бренд iMac. Рекомендательный брендинг – специфика состоит в том, что родительский бренд играет роль поддержки товарного бренда. Может использоваться три формы рекомендаций: *условная* – родительский бренд выполняет роль символического поддерживающего бренда. Для графической визуализации поддержки рекомендуемого бренда в основном используется логотип, фирменный цвет или эмблема бренда-рекомендателя, используя которые бренд-рекомендатель заявляет о связи с рекомендуемым брендом и вселяет в потребителя определенную уверенность и доверие к его покупке; *связанное имя* – когда сокращенное имя компании поддерживает товарные бренды в рамках нескольких товарных линий и продуктовых классов. Такой подход позволяет множеству отдельных товарных брендов сохранять собственные ассоциации и индивидуальность при определённой связи с родительским брендом, пример – торговые марки MacCoffee, MacTea, MacChocolate компании Future Enterprises; *активные рекомендации* – когда бренд-рекомендатель постоянно оказывает целенаправленную массированную поддержку рекомендуемому бренду. Все варианты рекомендаций (условные, использующие связанное имя, активные) по степени воздействия на рекомендующий бренд можно

разместить в континууме. Во временной перспективе можно последовательно использовать все варианты поддержки товарного бренда.<sup>31</sup>

Уолли Олинз, один из основателей компании Wolff Olins, занимающейся разработкой стратегий развития бренда предлагает различать три структуры портфеля брендов: монолитная структура, поддерживаемая структура и марочная структура.<sup>32</sup>

Монолитная - название компании применяется ко всему портфелю, рекламная информация содержит одно и тот же направление. Этот бренд будет подтверждать качество и стабильную структуру внутри компании. При таком подходе можно получать экономию от масштаба.

Поддерживаемая – такой портфель, который связан с головным брендом, но имеющий свои особенности. Но здесь имеется вероятность угрозы в виде размывания бренда.

Марочная – бренды абсолютно независимые и друг от друга и от восприятия потребителем. Такие бренды четко и эффективно сегментированы, но имеют достаточно высокие расходы.

Стратегические решения в таком подходе основаны на том как портфель брендов относится к структуре компании. Внутренние же решения связаны с особенностями управления независимыми друг от друга брендами.

Лафоре и Сондерз представляют свой метод, где подходы образуются в зависимости от течения своей эволюции и уровня иерархии.<sup>33</sup>

Корпоративный брендинг – здесь объединяется название компании и бренда производителя. Далее, поддерживаемый бренд включает в себя ещё один уровень иерархии олицетворяющий конкретный товар. Еще ниже по иерархии идут двойной бренд и мультибрендовая структура. Кроме того, исследователи выделяют монобренды, которые

---

<sup>31</sup> Старов С.А. Управление брендами: учебник/ С.А. Старов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - 3-е изд. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. - 500 с., с.389-396.

<sup>32</sup> Olins W. The New Guide to Identity. – Aldershot: Gower, 1995, p. 127-134.

<sup>33</sup> Laforet S., Saunders J.A. Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed // Journal of Advertising Research. – 2005. – Vol.45, No. 3. – P.314 - 327.



используют только название бренда. Стратегические решения в рамках такой структуры, кроме практических навыков подразумевают и экспериментальную составляющую.

Подводя итог вышесказанному, принятие решений о встраивании бренда в существующую структуру или выделение для него новой ниши должно сопровождаться тщательной оценкой положительных и отрицательных сторон восприятия бренда. Нужно сказать, что растяжение бренда должно иметь свои пределы, так как при размывании со временем границ бренда, стратегические цели также начинают бледнеть.

Также хочется отметить, что внутри подходов ясно указывается: решение о выходе бренда из бренд-структуры принимается в зависимости от того, какой вклад данный бренд вносит в портфель брендов.

Решения принимаются в большинстве своём экспериментальным способом, учитывая влияние и производство отдельного бренда, когда оно либо увеличивается, либо снижается, отсюда само решение основывается на пропорциональности выручки от процесса.

### 2.3 Управление портфелем брендов на практическом примере компании.

Компания «М» специализируется на производстве и реализации моторных масел, смазочных материалов и технических жидкостей. В портфеле компании имеется продукция под брендами «А», «В», «С».

Наш вопрос будет направлен на то, имеет ли смысл вводить новый бренд в существующую линейку или нужно выстраивать другие коммуникации с клиентами.

Для начала был проведен опрос и анализ среди клиентов автозаправочных комплексов «М», «L» и «S» в пяти крупных городах и определены результаты по следующим показателям внутри отрасли.

<i>Факторы, показатели</i>	<i>Причины</i>
----------------------------	----------------

<p><b>Уровень лояльности высокий</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Клиент боится экспериментировать и доверяет своему выбору бренда.</li> <li>- Важное значение играет качество, т.к. от качества масла зависит износ двигателя.</li> <li>- Гомогенность, все бренды на рынке взаимозаменяемы.</li> <li>- Не нужно следить за изменениями, происходящими на рынке.</li> <li>- «Силовая установка» требует постоянства, поэтому нет смысла искать что-то новое если уже сделан хороший выбор.</li> <li>- Двигатель требует постоянный регулярный уход.</li> <li>- Моторное масло это профессиональная технологичная категория требующая квалифицированной поддержки.</li> </ul>
<p><b>Основные слагаемые выбора</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Качество (очень важно)</li> <li>- Цена (не так важна, но при одинаковом качестве имеет значение).</li> <li>- Опыт использования других масел (свой или в виде рекомендаций)</li> <li>- Известный, сильный бренд.</li> </ul>

<p><b>Что мешает переключиться на новую марку</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хорошая организация распределения товара по сети сбыта.</li> <li>- Высокая лояльность.</li> </ul>
<p><b>Что способствует переключению на новую марку</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие товара на полке</li> <li>- Переманивание конкурентами в лице мерчендайзеров.</li> <li>- Сомнения в подлинности по разным причинам.</li> </ul>
<p><b>Восприятие отечественных брендов моторного масла</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лидирующее место занимает компания «L», как по топливу, так и по моторному маслу.</li> <li>- Второе место занимает компания «M», хотя компания молодая и малоизвестная, но за счёт имиджа пользуется популярностью. Клиентам нравится более низкая цена масла «M».</li> <li>- Компания «S» занимает третье место, так как в целом считается чуть хуже второго места.</li> </ul>

### Анализ активности основных производителей моторных масел

**СПРОС НА БРЕНДЫ МОТОРНЫХ МАСЕЛ В РОССИИ**

Позиция в рейтинге	Бренд
1	Mobil
2	Castrol
3	Shell
4	LIQUI MOLY
5	Motul
6	ЛУКОЙЛ
7	Esso
8	ELF
9	ZIC
10	Прочие бренды

Источник: АВТОСТАТ.

- Российский рынок смазочных материалов является крупнейшим в Европе и одним из самых больших в мире. На 2016 год представлено около 75 различных брендов смазочных материалов импортных и отечественных производителей, что порождает небывалую конкуренцию.

- Конкуренция постоянно стимулирует производителя к поиску способов выделиться среди других, тем самым активируя структуризацию рынка.

- Иностранные компании-производители, привнося свой опыт и правила, принуждают отечественных производителей соответствовать общим направленностям. Это приводит к дисциплинированности на рынке и соблюдению стандартов.

Таблица 7. Результаты опроса клиентов и анализ активности производителей моторного масла.

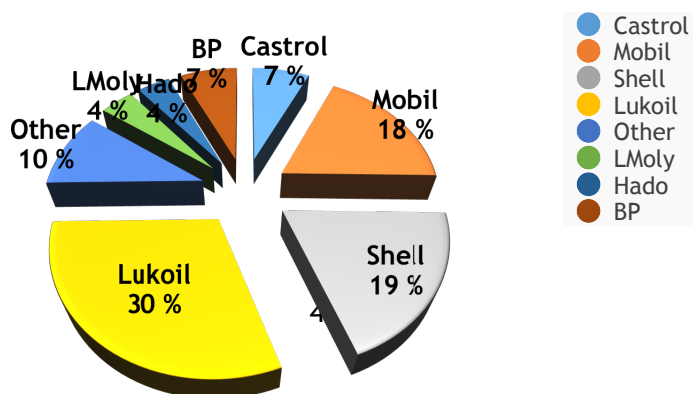
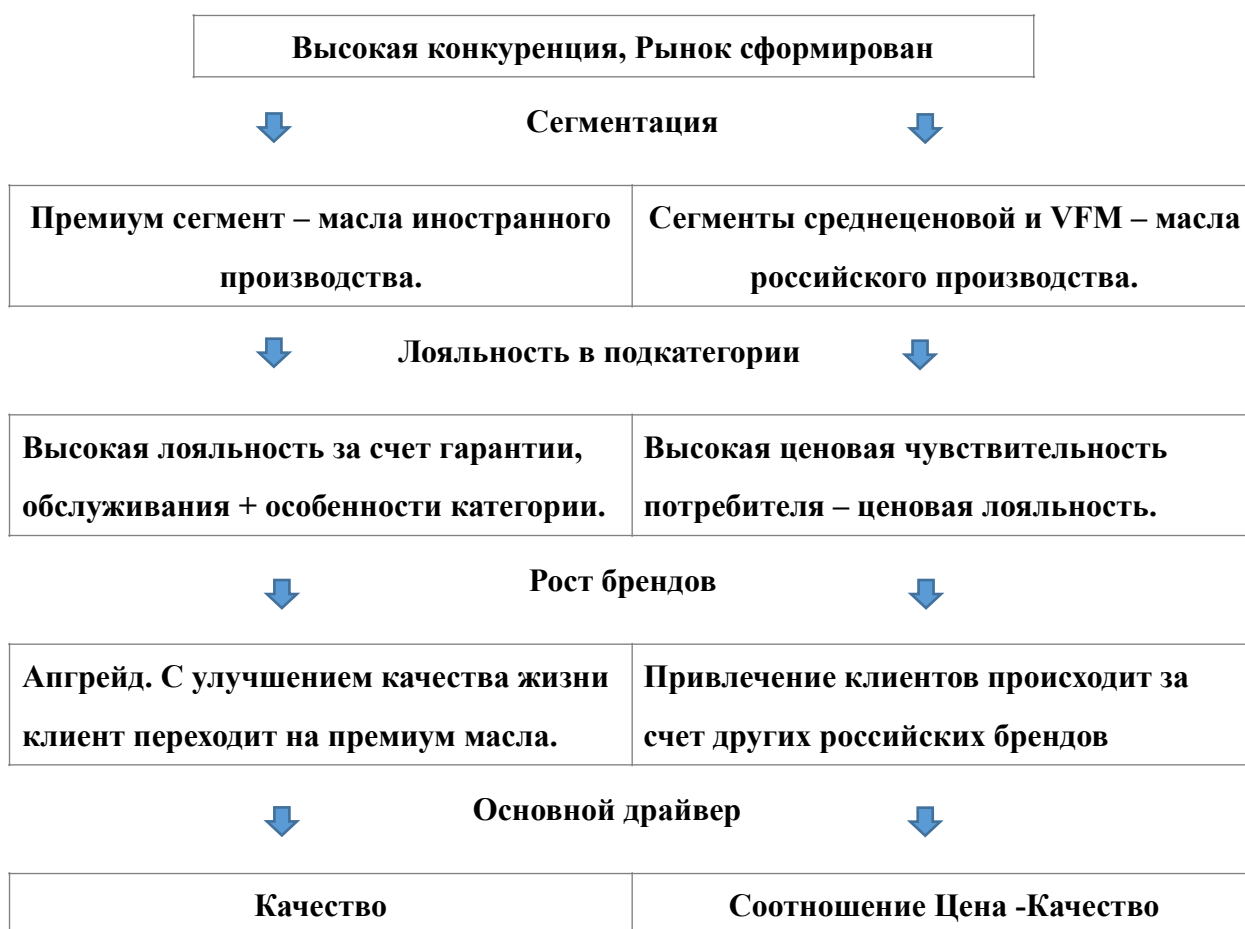


Рисунок 3. Затраты на рекламу производителей моторного масла.

Далее проведём анализ сегментации рынка.



**Затем был определен конкурентный характер коммуникаций.**

Под конкуренцией, в этом случае мы будем понимать соперничество субъектов бизнеса, где одни стремятся реализовать свои интересы за счет ущемления интересов других субъектов.

В общем случае коммуникация носит продуктовый характер. Основные сообщения зачастую одинаковые и часто вызывают у клиентов нарушение порядка правильного восприятия, в результате получается, что клиент затрудняется или не может сделать выбор.

Коммуникация брендов несистемная и нерегулярная, но имеется тенденция к систематизации, должно быть из-за положительного влияния зарубежного опыта. Основные производители стараются обеспечить согласованную коммуникацию в точках соприкосновения клиента и бренда.

Производители, показывая и обосновывая свою уникальность делают акцент на доказательстве своих информационных посылов:

<b>Уверен на все 15000 км пробега</b>
<b>Выдерживает экстремальные температуры</b>
<b>Уникальные присадки</b>
<b>На ходу, когда другие замерзли</b>
<b>Специальные разработки</b>
<b>Уникальная многоступенчатая защита от подделок</b>

#### **Примеры доказательств уникальности.**

Информационные носители (интернет, пресса, рекламные вкладыши), используются так же в качестве обучающего пособия, формируя критерии выбора выгодных рекламному бренду донося преимущественные моменты продукта.

На следующем этапе мы вывели коммуникационные особенности вхождения в категорию моторных масел.

<b>Построение знания</b>	<b>Формирование доверия</b> Включение бренда в список потенциальных. Промо акции.	<b>Построение предпочтения и лояльности</b>
<b>Быть заметным</b>	<b>Вхождение в категорию и в сознание потребителя</b>	<b>Отстранение от конкурентов</b>
<b>Цветовая отстройка, включение элементов принадлежности к серии продуктов.</b>	<b>Активная коммуникация категорийных продуктовых выгод на уникальной «бренд-территории».</b>	<b>Усиление эмоциональных связей с брендом, фокусировка информационных сообщений.</b>

Далее, для исследования искомой стратегии позиционирования бренда моторного масла необходимо провести сегментирование рынка.

Исследование демографии. В качестве центрального сегмента были выбраны рационалисты 20-35 лет.

<b>Общая информация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Образование среднее.</li> <li>- Семейное положение – в браке.</li> <li>- Доход средний и ниже среднего.</li> </ul>
-------------------------	---

<p><b>Сфера деятельности.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Малый бизнес.</li> <li>- Обслуживание, ремонт автомобилей, промышленное производство.</li> <li>- Строительство.</li> <li>- Управление транспортным средством.</li> <li>- Охрана режимных объектов.</li> </ul>
<p><b>Психографический портрет потребителя.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активно и много работающие.</li> <li>- Регулярно и активно отдыхающие.</li> <li>- Охотно переключаются на новинки.</li> <li>- Малокультурные и малоамбициозные.</li> <li>- Туристические предпочтения – загородные поездки.</li> <li>- Хобби- рыбалка, охота, компьютерные игры.</li> </ul>

**Таблица 8. Исследование демографии.**

**Далее был выстроен портрет компании «М» для клиентов на текущий период.**

--	--



<p>- Потребительский опыт может быть основан на опыте АЗС «М».</p> <p>- Восприятие бренда строится на основании опыта заправок.</p> <p>- Государственный контроль на каждой стадии производства</p>	<p>- Отсутствие последовательной коммуникации.</p> <p>- Компания «М» не обладает абсолютным знанием марки.</p> <p>- «М» не представлен в сегменте В2С.</p> <p>- Клиенту не понятна связь с качеством продукта «М».</p>
---	--

**Таблица 9. Плюсы и минусы портрета компании «М».**

**Затем было сформулировано позиционирование.**

- I. Наша цель - убедить клиента доверять продуктам «М», обеспечить знаниями и информацией о моторном масле «М», создать условия для проверки на собственном опыте использование продукта «М» для дальнейшего использования и рекомендаций.
  
- II. Характер бренда – вызывает доверие, уверенный, экспертный, авторитетный, твёрдый.

III. Уникальное торговое предложение «М» - высокое качество моторного масла, достигается благодаря контролю со стороны государства на каждой стадии производства.

Далее мы проанализировали и уяснили основные ценности будущего бренда.

**Основное сообщение:**  
«Можно доверять»

Ценности бренда

<b>Качество</b>	<b>Надёжность</b>	<b>Открытость</b>	<b>Ответственность</b>
-----------------	-------------------	-------------------	------------------------



Функциональные преимущества

Полностью своя цепочка производства. Контроль качества на всех стадиях. Качество услуг.	Гарантия соблюдения всех норм и стандартов производства.	Доступность – широкий ассортимент и дистрибуция. Честность ценообразования.	Вклад в экономическое развитие страны. Экологичное производство продукта.
---	--	--	--

После того как мы определили основные ценности бренда переходим к брендингу.

### **Анализ бренда компании «М».**

- I.** По версии Interbrand, компания входит в пятёрку самых ценных российских брендов в 2016 году.
- II.** Под брендом «М» представлены –

**Крупнейшая нефтегазовая компания**

**Сеть автозаправочных станций бензин, дизель и газомоторное топливо.**

**Программа лояльности и корпоративные безналичные расчеты.**

**Моторные масла**

- III.** За 2015 год занимает 56 место в рейтинге Fortune Global 500.

Затем были выделены сильные и слабые стороны бренда «М».

#### **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:**

**Крупная компания**

**Национальное достояние**

**Поддержка профессионального спорта и детских программ**

## **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:**

**Нестабильное качество**

**Коррупция**

**Моторное масло не до конца соответствует международным стандартам (издержки низкой цены).**

Компания «М» выпускает под разными брендами три вида моторных масел. Один из них – выпускается под брендом материнской компании, в отношении которого проводится исследование.

**Произведен анализ рыночного положения в сегменте моторных масел.**

## TOP 10 самых популярных марок моторных масел в России\*

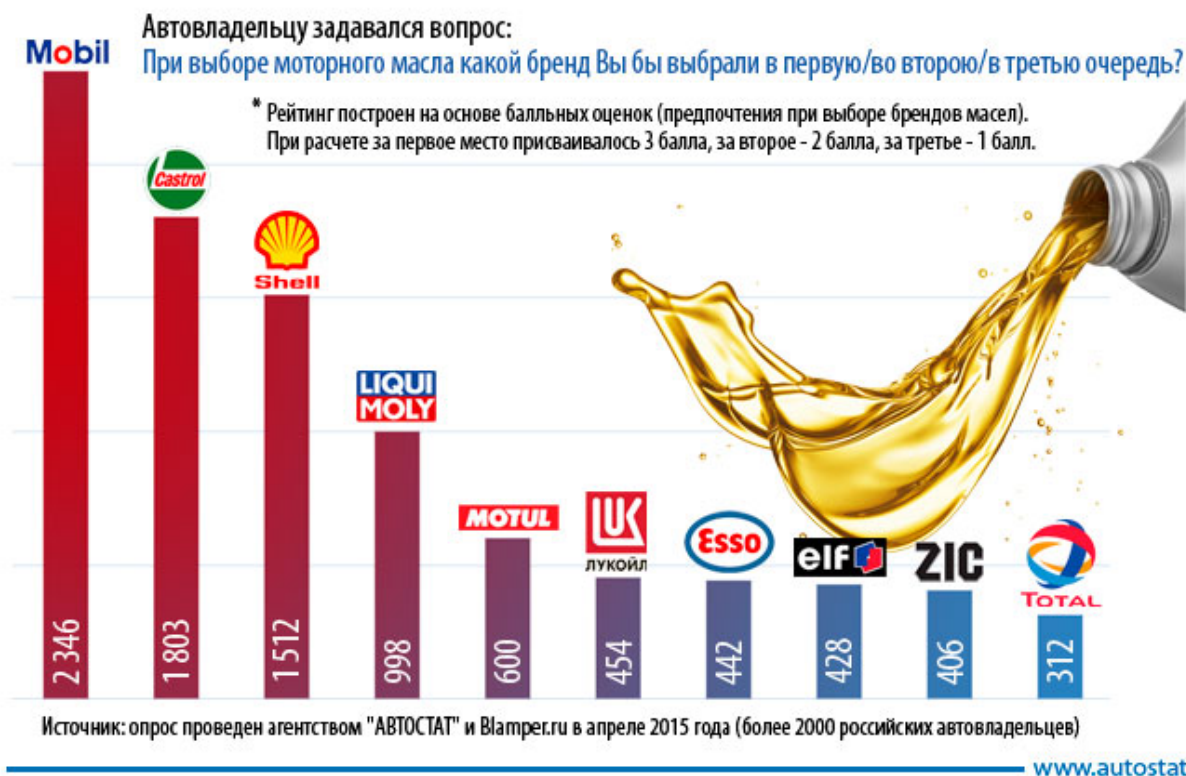
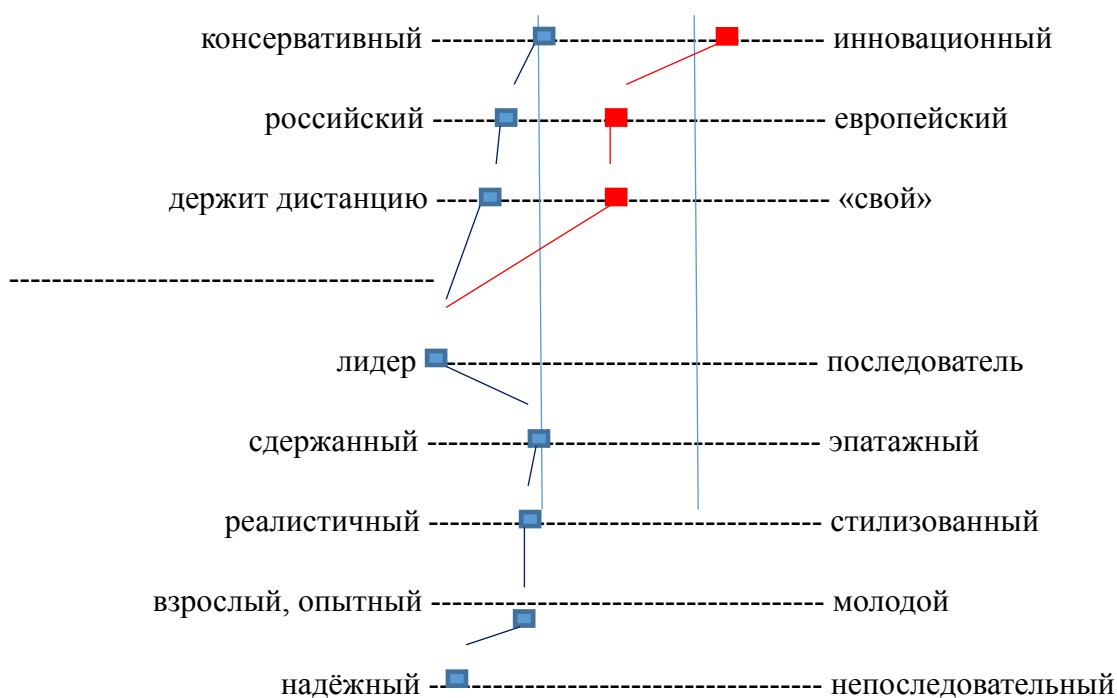


Рисунок 4. TOP 10 популярных марок моторных масел.

Общие и дифференцирующие элементы коммуникационной платформы для головного бренда «М» и для сегмента моторных масел.

### Дифференцирующие элементы

традиционный ----- современный



**Общие элементы**

■ Головной бренд

■ Суббренд моторных масел

**Рисунок 5. Элементы коммуникационной платформы для головного бренда «М»**

После проведения анализа выяснилось, что головной бренд компании «М» не является сильным. В этой связи приняли решение выпускать новое моторное масло, с новым названием которое не ассоциируется на рынке с брендом «М» и не воспринимается как его часть.

В результате этого новый бренд отстранится от головного и станет независимым. К сожалению, возникнут расходы на продвижение и рекламу неизвестного бренда, но будем надеяться, что эти «издержки отстранения» компенсируются активными продажами моторного масла в будущем.

## Выводы по главе 2.

В этой главе мы проанализировали параметры, влияющие на усиление портфеля брендов, методологию управления портфелем брендов. Так же были приведены подходы точек зрения современных авторов возможных ситуации на рынке.

Основные выводы по данным вопросам выглядят следующим образом:

- на текущий период не существует общих, стандартных подходов к управлению стратегией.
- при выборе подхода управления анализируются все факторы, которые влияют на бренд.
- каждая ситуация, каждый бренд или портфель брендов являются уникальными, соответственно каждый случай рассматривается отдельно и практически носит беспрецедентный характер.

В ходе практического применения исследовался рынок моторных масел. Результатом стала рекомендация создания независимого бренда и отстранение его от головного.

## Заключение.

В процессе работы над данным проектом мы выявили следующие аспекты.

1. Исходя из опыта и трудов зарубежных и русских авторов, мы добились формирования собственного представления о предмете исследования. Следует привести те определения, которые мы смогли самостоятельно вывести.

Совокупность всех ассоциаций, связанных у потребителя с определенной компанией, товаром или услугой, влияющие на принятие решения о покупке, сотрудничестве, называется **брендом**.

Собственное представление о понятии «**портфель брендов**» будет звучать так: совокупность брендов компании, определенным образом влияющие на внешнюю среду, как по отдельности, так и во взаимодействии и в свою очередь подвергающиеся влиянию внешней среды, но воздействие портфеля брендов на рынок можно регулировать посредством его управления.



Под управлением мы будем понимать совокупность процессов организации, планирования и контроля существующей для постановки целей компании или для определенного бренда чтобы достигать их.

2. Мы определили, что в области функций бренда и портфеля брендов можно утверждать следующее. Бренд выполняет большое количество функций, однако основные функции - это отождествление товара и его производителя и чёткая идентификация товара среди идентичных ему.

Таким образом, в первой главе мы проработали точную классификацию понятий и функций бренда, определили основные положения, на которые мы будем опираться в нашей работе.

Во второй главе мы проанализировали подходы к типологии портфелей брендов. Бренды делятся в зависимости от ценовой категории, роли по отношению друг к другу и рынку, по роли внутри портфеля и по роли в структуре портфеля. Кроме того, деление брендов и портфелей брендов можно провести по визуальной и вербальной идентификации, выделить типы бренда в зависимости от видения в системе эмоциональных ценностей потребителя. Существуют также бренды в зависимости от планов на создание или уже существующих брендов, сопутствующих им.

Затем были проанализированы методы оценки брендов. В основные методы входят следующие: методика компаний Interbrand и модель оценки Brand Finance, метод освобождения от роялти и метод преимущества в прибылях.

В качестве центральных выводов стоит отметить, что данные методы отличаются по необходимым данным и оценивают бренд с не слишком большой долей точности. Нельзя точно сказать, какой из показателей оказывает наибольшее влияние, скорее, следует обращать внимание на совокупность этих показателей.

Далее мы анализировали ситуации, в которых возможно применение стратегического подхода к управлению брендами. Таким образом мы добились описания большинства возможных бизнес-моделей и рассмотрели вариации действий в каждой из них. Также было приведено описание параметров, которые влияют на улучшение качества портфеля брендов и принципы, согласно которым целесообразно выполнять анализ портфелей брендов.

Можно отметить то, что поставленные нами задачи были полностью выполнены.

Кроме того, данная работа может иметь дальнейшее продолжение в качестве более прикладной. Приоритетными направлениями развития можно назвать продолжение моделирования ситуаций управления брендами для составления полной инструкции необходимых действий при различных ситуациях.

#### Список литературы.

1. Aaker D.A., Joachimsthaler E., Brand Leadership, 2000, The Free Press, USA.
2. Best Global Brands // Business Week. — 2006. — August 7.

3. David F. D'Alessandro. Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand. McGraw-Hill book, 2001, USA.
4. Jack Traut, Steve Rivkin "Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition", 2008.
5. James R. Gregory «Leveraging the Corporate Brand» McGraw-Hill, 1997, USA
6. Keller, Kevin Lane: Strategic Brand Management, 3rd edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall 2008.
7. Keller, K. L. Strategic Brand Management / K. L. Keller. – New Jersey, 2003.
8. Laforet S., Saunders J.A. Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed // Journal of Advertising Research. — 2005.
9. Laforet S., Saunders J.A. Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It // Journal of Advertising Research. — 2005.
10. Laforet S., Saunders J.A. Managing Brand Portfolios: Why the Leaders Do What They Do // Journal of Advertising Research. — 1999.
11. Olins W. The New Guide to Identity. — Aldershot: Gower, 1995.
12. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Пер. с англ. — М.: Издательский дом Гребенникова. — 2003.
13. Аакер Д. Создание сильных брендов. – М.: «Издательский дом Гребенникова», 2003. – 440 с.
14. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Пер.с англ.. - 6-е междунар.изд.. - СПб.: ПИТЕР. - 2002. - 544 с.
15. Аакер Д.А. Стратегия управления портфелем брендов/Д. А. Аакер. – 2008, Эксмо - 320 стр
16. Ванэкен Б. Бренд-помощь / Перев. с англ. И. Малковой под ред. В. Домнина. — СПб.: Питер, 2005. — 336 с.
17. Генри Чармэссон "ТОРГОВАЯ МАРКА. Как создать имя, которое принесет миллионы" – Питер, 2011.
18. Гусева О. Концепция брэндинга // Рекламные идеи - YES! - 1998

19. Джек Траут, Эл Райс "Позиционирование. Битва за умы", 2007.
20. Дроздова, С.Н. Маркетинг на промышленном предприятии/ С.Н. Дроздова. - Бобруйск, 2013.– 110 с.
21. Дымшиц М. Н. Потребительская лояльность. С. П., 2007.
22. Захарычев, Л. С. Модель управления брендами предприятий-производителей / Л. С. Захарычев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 5.
23. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности / Пер. с англ. — М.: Вершина. — 2007.
24. Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брендинга Пер. с фр. Н.С.Добробабенко, А.В.Полунина. - М.: ИНФРА-М. - 2002. - 210 с.
25. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом: Пер. с англ. К.Л. Келлер. - 2-е изд. - М. и др.: ИД Вильямс. - 2005. - 697 с.
26. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - Санкт-Петербург, Питер . - 2010. - 814с.
27. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. - СПб.: Нева: ОЛМА-Пресс. - 2003. - 219 с.
28. Кузьмина О.Г. Бренд-менеджмент. Учебное пособие. РИОР, Инфра-М, Высшее образование. 2017 - 176 с.
29. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы Менеджмента (Management) = Management / пер. Л. И. Евенко. — М.: Дело, 1997. — 704 с. — (Зарубежный экономический учебник).
30. Макашев, М. О. Бренд : учебное пособие для вузов / М. О. Макашев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 207 с.
31. Мурашкин Н.В. Менеджмент предприятия: учебник для вузов/ под ред. д.э.н., проф. Н.В. Мурашкина, д.т.н., проф. Э.М. Гусейнова/ Мурашкин Н.В., Гусейнов Э.М. , Гусейнова Н.Э., Мурашкин А.Н., Тюкина О.Н. СПб.: СПбГЛТА им. С.М. Кирова, 2010, 432 с.

32. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость /Пер. с англ. — СПб: Питер. — 2001.
33. Рожков И. Я. От брендинга к бренд-билдингу / И. Я. Рожков, В. Г. Кисмерешкин. – М. : Гелла-принт, 2004. – 255 с.
34. Рудая Е. А. Основы бренд-менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Рудая. – М.: Аспект-пресс, 2006. – 256 с.
35. Старов С.А. Управление брендами: учебник/ С.А. Старов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. – 500 с.
36. Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. Маркетинг: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.

#### Интернет источники.

37. Глоссарий бизнес-школы SRC - <http://www.src-master.ru/glossary.php>
38. Онлайн журнал «Лаборатория рекламы, маркетинга и PR», №5 (42), 2005 - <http://www.advlab.ru/articles/article410.htm>
39. Онлайн словарь экономических терминов - <http://www.inventech.ru/lib/glossary/>
40. Рейтинг лучших брендов по версии компании Interbrand - <http://www.interbrand.com/ru/Default.aspx>
41. Рейтинг лучших брендов по версии компании Millward Brown - <http://www.millwardbrown.com/>

Кузьмина О.Г. Бренд-менеджмент. Учебное пособие. РИОР, Инфра-М, Высшее образование. 2017 - 176 с.