

**Стратегии:** □ Формирование портфеля брендов – длительный и непростой процесс, обусловленный рядом закономерностей, учесть которые в состоянии лишь компании, предлагающие рынку инновационные продукты

Материал был опубликован в журнале [Продвижение Продовольствия. Prod & Prod 2010 □11](#)

Современные компании имеют в ассортименте десятки, а порой и сотни продуктов. Как сориентироваться в существующих вариантах формирования бренд-портфолио, оценить их преимущества и недостатки, если путь развития одной марки может совершенно не подходить для другой? Стратегии брендинга, с одной стороны, хорошо изучены, с другой – непредсказуемы, поскольку между теорией и практикой, увы, всегда пролегает пропасть. Ошибочно выбранное решение – это рычаг, направляющий усилия производителя против него же самого.

Разработка архитектуры брендов начинается с комплексного аудита марочного портфеля компании и предполагает четкое определение каждого продукта 1) в целевом сегменте, 2) в корпоративном портфеле, 3) на рынке. Исследование позволит найти незанятые ниши, которые анализируются на предмет привлекательности для фирмы как с точки зрения их ресурсов и внутренних возможностей, так и с точки зрения рынка. Архитектура брендов – это инструмент, с помощью которого решаются задачи по функционированию всех торговых марок в режиме единой системы, что обеспечивает их синергию и продуктивное развитие компании в целом. Для этого важно определить «амплуа»:

стратегический бренд выводится на рынок с целью доминирования и получения высокой прибыли в будущем. Это может быть и господствующая в корпоративном портфеле марка, и новый продукт с большим потенциалом, уникальной потребительской нишей, оригинальным продвижением, как, например, водка «Флагман» для Русской винно-водочной компании (РВВК) или «Русский стандарт» для компании «РУСТ»; бренд-«рычаг» способствует продвижению основной марки. С его помощью клиенты получают информацию о бизнесе компании. Скажем, Visa-Альфамобиль формирует устойчивую потребительскую лояльность к бренду Visa в среде автолюбителей, составляющих ядро целевой аудитории карт Visa. Им предлагается комбинированный сервис: высокочеловеческие финансовые услуги в сочетании с системой льгот и индивидуальным подходом;

бренд-«звезда» положительно воздействует на восприятие другой марки компании. Интересный пример – инновационный продукт IBM ThinkPad, доля которого в общем объеме продаж IBM была ничтожна, а оказанное влияние на целевые группы огромно; бренд «дойная корова» дает компании возможность инвестиций в три вышеописанные категории. Чаще всего он требует меньших вложений и имеет устоявшуюся потребительскую базу. Можно назвать «Домик в деревне» для Wimm Bill Dann, «Кристалл» для РВВК.

Четко выстроенные отношения между брендами компании формируют систему, облегчающую потребителям выбор.

Общепринятая классификация типов архитектуры брендов на сегодняшний день не

сформирована окончательно. В России к тому же возникают определенные трудности с терминологией, так как речь идет о переводных терминах, большинство из которых – «плавающие».

На практике чаще всего применяются варианты, предложенные видным американским экспертом Дэвидом Акером. Сам автор говорит о том, что описанные им конструкции редко встречаются в чистом виде: компании, как правило, используют их сочетания, учитывая логику развития конкретного бизнеса. Акер создал две системы координат: House of Brands (дом брендов) и Branded House (дом-бренд, или брендовый дом). Первый подход распространен преимущественно в Европе и Америке, а второй, позволяющий строить «мегабренды», предпочитают японские и корейские корпорации. Он также популярен и у руководителей российских компаний.

### Концепция Branded House

Классическим решением в рамках стратегии Branded House является выпуск всей продукции компании под одним корпоративным брендом (Sony, Mercedes, BMW, Virgin). Маркетологи отстаивают две противоположные точки зрения. Сторонники концепции говорят о плюсах, заключающихся в переносе восприятия и знания бренда на все продукты компании, о концентрации усилий на одном стратегическом направлении. Противники подчеркивают существующую угрозу размывания марки в сознании потребителей и большие рекламные бюджеты. Бытует мнение, что продвигать два продукта под разными марками вдвое дешевле, чем продвигать два продукта под одной маркой. Справедливости ради отметим, что в списке ста самых дорогих брендов мира, определенных агентством Interbrand в 2010 году, более половины компаний – именно мегабренды.

Идея Branded House, как уже было отмечено, привлекает российских бизнесменов. Это пивоваренная компания «Балтика», торговая марка «Дарья», розничные сети «Перекресток», «Седьмой Континент».

Правильно построенная архитектура брендов данной концепции может принести компании значительный успех. Ведь грамотно спланированные зонтичные (ассортиментные) расширения в поле этой стратегии, увеличивая сферу влияния марки, усиливают ее. Вспомним ситуацию, когда семейство ароматизированных водок, выведенное на рынок США, открыло «второе» дыхание материнскому продукту – водке Stolichnaya.

Успех концепции Branded House определяют следующие факторы:

в фокусе бренда должна быть однородная целевая группа или несколько групп, имеющих общие характеристики. Зонтичное расширение ассортимента способствует индивидуальному выбору каждого покупателя внутри конкретной целевой группы. Отойти от этого принципа – значит проиграть.

Когда журнал Maxim выпустил мужскую краску для волос Maxim Hair Color, это было признано весьма неудачным расширением. Как ни старались создатели линии красок подчеркнуть в их названии образ мачо – «Красный ром», «Буря в пустыне» и проч., – негативного восприятия избежать не удалось. Читатели не хотели ассоциировать себя с людьми, которые по вечерам запираются в ванной и красят волосы, вместо того чтобы проводить время в обществе очаровательных женщин, верных друзей и благородных

напитков! Краски перестали выпускать, но ощущение несурзости исчезло не сразу. Однако если бы пресловутую краску выпустили под отдельным брендом, тогда бы и волки были сыты (мужчины красят волосы, кто бы там что ни говорил), и овцы целы (Maxim не пострадал бы от негативных ассоциаций и комментариев); усилия должны быть сконцентрированы на конкретной категории продуктов. Так, сосредоточение на замороженных полуфабрикатах в значительной мере определило успех ассортиментной линейки под брендом «Дарья»;

система зонтичных расширений может быть построена только в том случае, если имеется надежный фундамент, то есть бренд. Это значит, что торговая марка, недавно вышедшая на рынок и находящаяся в состоянии роста, не будет достаточно прочным основанием. Иначе говоря, создать мегабренд можно только тогда, когда марочный капитал, конкурентные преимущества, а также транслируемые маркой и воспринимаемые потребителями ценности накапливаются в достаточном количестве для того, чтобы часть их можно было перенести с одного или нескольких продуктов компании на новые ассортиментные расширения. Только в такой ситуации мощная аура материнского бренда поможет в полной мере раскрыться новому продукту.

В России пока нет марок, которые бы в полной мере обладали нужными характеристиками. Часто – и особенно ярко это демонстрируют производители алкогольных напитков – наблюдается грубая эксплуатация подхода, когда вслед за основным продуктом на рынок выводятся многочисленные ассортиментные расширения, зачастую не обоснованные и не подкрепленные ничем, кроме желания хорошо заработать. Поэтому стратегии большинства российских ликероводочных предприятий оказываются неэффективными, хотя каждое представляет регулярно по 10-20 марок водки. Неудача одного товара в глазах потребителя немедленно отражается на имидже других продуктов «зонтика» и всего бренда в целом.

### Концепция House of BrandS

Если компания строит «дом брендов», то ее стратегия – мультибрендинг. Тогда в ее портфеле доминируют индивидуальные марки, каждая из которых используется только для одного продукта. Например, Procter&Gamble насчитывает около ста независимых крупных брендов. Этому же подхода придерживаются Henkel, Mars, Unilever и др. Плюсы этой стратегии заключаются в индивидуализации и концентрации имиджа марок, в их независимости (что снижает риск кризисных ситуаций), в максимальном использовании рыночного потенциала ввиду охвата большого числа потребительских групп. Минусы же связаны с увеличением маркетинговых бюджетов, которые растут прямо пропорционально числу марок, к тому же существует опасность пересечения целевых ауди-торий, следствием чего способно стать самопоглощение брендов. Избежать этого можно, если проводить дифференциацию по рыночным нишам очень аккуратно и не допускать дробления на слишком мелкие сегменты, поскольку в таких условиях бренды различаются с трудом.

Поэтому, например, благополучное соковое направление Wimm Bill Dann подвергается угрозе в случае постоянного пополнения портфеля новыми торговыми марками. В то время, когда портфель компании представляли бренды Rio Grande, Gold Premium и J7, их архитектура была понятной: они дифференцировались по четким потребительским группам и собственным уникальным свойствам. Появление марки «Любимый сад» повысило конкуренцию внутри портфеля, а выпущенная линия Dr.Fresh не внесла ясности. Это не причинило серьезного ущерба, но и не усилило позиции компании по

причине мелкого раздробления сегментов целевой аудитории.

Значительно больше проблем имеют производители алкогольной продукции.

Новосибирское предприятие «ВИНАП», лидирующее в своем регионе, несколько лет назад стало сдавать позиции. «ВИНАП», выпускавший продукты примерно под 70 брендами, не наделил их уникальными особенностями и соединил практически все в одну целевую группу. Это означает, что если новый товар приобрел потребителя, то старый его потерял. В результате ни одна из марок, даже «Сибирская тройка» с ее большим потенциалом, так и не обрела черты и свойства бренда.

В описываемой стратегии важно понимать, что за очень редким исключением, когда применяется вариант «абсолютной независимости» (Mars), в компании все равно прослеживается взаимосвязь между ее индивидуальными марками и они могут влиять одна на другую как положительно, так и отрицательно. Создавать House of Brands можно только в предварительно подготовленных для этого условиях, при которых различия между продуктами работают на повышение эффективности маркетинга в целом и продаж в частности. В числе обязательных условий наличие:

- а) сильного корпоративного бренда, выступающего гарантом качества, престижа всех остальных марок компании, их имиджа и т.д.;
- б) успешного категорийного (или продуктового) бренда, создающего базу для этих гарантий.

Только выстроенная на этой основе архитектура будет эффективной. Например, в свое время такую роль сыграл бренд J7, создав крепкую основу для всего портфеля Wimm Bill Dann.

По причине того что данная архитектура может включать в себя большое количество разноуровневых брендов, существует множество ее разновидностей.

Например, на западных рынках получила широкое распространение модель, объединяющая две марки, – так называемый мастер-бренд, задающий и определяющий общую направленность, стилистику, имидж, и суббренд, функции которого заключаются в конкретном позиционировании, дифференциации, апелляции к особенностям целевой аудитории. Наиболее популярна такая стратегия на рынке модной одежды: допустим, продукция Ferre позиционируется как современная, прогрессивная, ориентированная на незаурядных, ярких обеспеченных молодых людей. Суббренды же – Gianfranco Ferre, Studio, GFF – создаются для отдельных сегментов целевого рынка и учитывают потребности в стиле (молодежном, спортивном или деловом, классическом). Важно, чтобы суббренды были в значительной степени самостоятельными в рамках единой стратегии продвижения компании.

Другая концепция архитектуры предполагает искусственное объединение имени или логотипа корпоративной и категорийной марок. Подобные решения принимаются для переноса максимума свойств, черт, имиджа с корпоративного продукта на стратегический. Классика в этом жанре – компания Nestle и ее суббренд Nescafe.

Позиционирование суббрендов не должно противоречить имиджу материнского бренда, его духу и статусу, в противном случае произойдет искажение его восприятия целевой аудиторией. Если, например, материнский бренд исповедует ценности здорового образа жизни и при этом запускает суббренды, несущие идеи гламурного досуга или сытных семейных застолий, то возникает угроза потери идентичности марки, в сознании потребителей возникает путаница. Этот риск особенно возрастает, если компания пытается захватить как можно больше разнородных рыночных сегментов.

Неслучайно многие сильные производители, имеющие проверенную временем специализацию, делают ставку на суббренды в тех продуктовых сегментах, с которыми они ассоциируются в большей мере. Так, компания Danone в 2005 году решила отказаться от выпуска приправ и соусов и сосредоточилась на выпуске молочной продукции. А вот питьевую воду и продукты на основе злаков Danone производит как товары из смежной категории, не нарушающие целостность марки в глазах потребителей.

Не стоит, по словам гуру мирового маркетинга Скотта Бедбери, расширять бренд только потому, что у компании есть возможность это сделать.

Мировой опыт демонстрирует примеры успешного использования обеих концепций брендинга. Можно утверждать, что компания, эффективно реализующая вариант Branded House, получает в распоряжение мощный, обладающий высокой рыночной ценностью маркетинговый инструмент. Но в этой игре ва-банк цена неудачи так же велика, как и цена победы. Стратегия House of Brands в этом смысле безопаснее и проще, хотя многие считают ее сложной и затратной.

Для начинающей российской компании долгосрочное планирование архитектуры брендов – вопрос не из легких. Поэтому задачи по формированию бренд-портфолио должны решаться интеллектуалами от маркетинга, владеющими рыночной ситуацией, обладающими острым чутьем, смелостью, креативностью, способными мыслить нешаблонно, а действовать продуманно и решительно.

Юлия Шилина

Материал был опубликован в журнале [Продвижение Продовольствия. Prod & Prod 2010 №11](#)

<http://www.prod-prod.ru/>    [www.habeas.ru](http://www.habeas.ru)