Введение

1. Теоретические основы управления портфелем брендов

1.1. Структура портфеля брендов

1.2. Элементы PR-стратегии брендового портфеля

1.3. PR-менеджмент портфеля брендов

2. PR- стратегия управления портфелем брендов

2.1. Характеристика бренда «Башкирская медовня»

2.2. Разработка PR-стратегии брендового портфеля

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список использованной литературы

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современном мире развитие производственной базы, рост числа фирм и предприятий порождают наличие острой конкуренции на рынке. В условиях этой конкуренции организации в борьбе за потребителя стали уделять все больше внимания аспектам создания и способам PR-продвижения брендов производимой продукции или бренда самого предприятия.

У фирм есть серьезная заинтересованность в портфельной PR-стратегии брендов, так как она приносит успех для бизнеса. Запутанная и непоследовательная стратегия портфеля брендов мешает проведению бизнес-стратегии и иногда обрекает ее на неудачу.

Разработка PR-стратегии портфеля брендов – это сложная задача. Здесь нет единого сценария, который бы гарантировал получение совершенных стратегий. Даже перед широко известными и успешными предприятиями возникает достаточно сложная задача: как создать грамотную структуру портфеля брендов и какой стратегии придерживаться при управлении им.

Эффективность данной деятельности зависит не только и не столько от рациональности применения инструментария, сколько от соответствия товара, его потребительских характеристик потребностям рынка. Доведение этих характеристик до потребителя и создание долгосрочного потребительского предпочтения к данной товарной марке среди существующих на рынке конкурирующих товаров является важной задачей PR-специалиста.

На данный момент существует масса примеров удачно разработанных PR-стратегий портфелей брендов за рубежом. Однако, все еще остается немало вопросов и проблем возникающих при разработке и в процессе продвижения брендов на рынок. В практике российских предприятий действительно сильные портфели брендов не встречаются.

Степень изученности проблемы. Анализ литературы по PR и маркетингу позволяет сделать выводы о том, что изучению данной темы посвящено мало работ не смотря на ее актуальность.

Такие ученые как Ф. Котлер, Д. Аакер, О.В. Гусева, И.Н. Шаповалова, Л.Н. Мамелеева, Перция В.К. и многие другие в своих книгах раскрывают проблему разработки и концепций продвижения брендов[1].

---

[1]Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. – СПб.: Нева, 2003; Аакер Д.А. Создание сильных брендов. – М.: ИД Гребенникова, 2003; Аакер Д.А. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. – М.: ИД Гребенникова, 2003; Гусева О.В. Брэндинг как система потребительской коммуникации. -

На основе книг С. Блэка, Д.А. Вылегжанина, И.Л. Викентьева, В.Г. Королько, В.А. Моисеева, Ю.М. Мурашко, Г.Л. Тульчинского удалось сформировать полное представление о PR, как средстве продвижения бренда[2].

Так же в исследовании активно использовались Интернет-ресурсы: www.disney.ru, www.intel.com, www.citigroup.com, www.nikebiz.com – на сайтах этих компаний содержится информация об их брендах, которая использовалась в качестве примеров в дипломе. Сайт www.upravleniebrand.ru, посвященный вопросам стратегического бренд-менеджмента содержит статьи, которые помогли мне раскрыть сущность портфеля брендов и понять его структуру.

- Объект исследования – портфель брендов организации.
- Предмет исследования – PR-стратегия управления портфелем брендов.
- Цель исследования – выявление проблем, возникающих при создании портфеля брендов и разработки стратегии его эффективного управления.

Постановка цели определила следующие задачи исследования:

- определить PR-элементы стратегии брендового портфеля;
- проанализировать структуру портфеля брендов;
- изучить бренд «Башкирский мед»
- выявить факторы, влияющие на разработку PR-стратегии брендового портфеля;
- проанализировать PR-менеджмент портфеля брендов.

Методологическая и теоретическая основа исследования. Общая логика исследования базируется на различных трудах зарубежных авторов по проблеме создания и управления портфелем брендов. Методологическую базу при написании работы составляют как общие научные принципы изучения социальных процессов, так и специальные научные подходы, связанные со спецификой избранной темы: системный, структурно – функциональный, сравнительный, логический методы.

Теоретическая и практическая значимость работы. В документальных источниках большое внимание уделяется созданию брендов и их продвижению на рынок. Но в этих источниках не уделяется должного внимания созданию грамотного портфеля брендов и практически нигде не говорится о стратегии

СПб: ГУЭиФ, 1998; Шаповалов И.Н. Искусство отличается или о значении торговой марки фирмы. - М.: Рекламный мир, 1997; Мамлеева. Л.Н., Перция В.К. Анатомия бренда. – М.: Вершина, 2007.

[2]Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? - М.: Новости, 1990; Вылегжанин Д.А. Теория и практика паблик рилейшнз: Учебное пособие. - М.: Иваново, 2003; Викентьев И.Л. Приёмы рекламы и public relations.ч.1. - СПб.: Бизнес-Пресса, 1999; Королько В.Г. Основы паблик рилейшинз. - М.: Рефл-бук, 2000; Моисеев В.А. Паблик рилейшинз: Теория и практика. М.: Вира-Р, 2001; Мурашко Ю.М. Планирование и проведение PR-кампаний: теория и практика. - СПб.: НИЯК, 2001; Тульчинский Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность. - СПб.: Алетейя, 2001.

управления этим портфелем. Исходя из этого, теоретическая значимость работы заключается в описании основных принципов создания сильного портфеля брендов и грамотной стратегии его управления. Практическая же значимость обусловлена тем, что, применяя на практике знания о портфеле брендов, PR-специалист сможет успешно им управлять, повышая тем самым продуктивность своей деятельности.

Структура выпускной квалификационной работы: Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы (62 источника) и приложений. Объем дипломной работы составляет 68 страницы.

1. Теоретические основы управления портфелем брендов

1.1. Структура портфеля брендов

Портфель брендов – это сложные комбинации международных и локальных, сильных и слабых, молодых и зрелых брендов.

В портфелях брендов крупных корпораций находятся десятки, а то и сотни брендов, каждый из который представляет собой свою собственную историю, со своей целевой аудиторией, этапом развития и способом продвижения. Портфель брендов – это сложные комбинации международных и локальных, сильных и слабых, молодых и зрелых брендов.

Целью же кропотливой работы по поддержанию эффективного портфеля брендов – это получение максимально возможной прибыли при возможной минимизации риска.

Стратегические вопросы архитектуры бренда:

- Отношения между брендами компании, ее отделений дочерних предприятий
- Распределение роли бренд менеджеров
- Инструменты построения имиджа брендов
- Вопросы приобретения новых брендов
- Бренды в интернет коммерции
- Управление развитием брендов

Основные компоненты архитектуры:

- Корпоративный бренд (бренд-компания)
- Ассортиментный/зонтичный бренд
- Отдельный/товарный бренд
- Суб-бренд.

Архитектура бренда — иерархия брендов компаний, отражение её маркетинговой стратегии, а также последовательность и вербально-визуальная упорядоченность всех элементов бренда.

Под архитектурой бренда понимается такой тип композиции (структуры) брендов, которая основана на определённом сочетании ролей в брендовом портфеле и на конкретном товарном предложении. Под брендовым портфелем / портфелем брендов подразумевается совокупность брендов, структурированных по определённому принципу и взаимосвязанных друг с другом

Структура портфеля брендов. Существуют два основных принципа организации бренда: иерархическое устройство и группирование по характеристикам 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.

Д. Аакер рассматривает систему брендов корпоративного портфеля с точки зрения их вклада в формирование общего синергетического эффекта, обеспечиваемого брендами при условии координации их стратегий и четкого обоснования позиций (Приложение 1).

- 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.
- Бренд - «звезда» положительно воздействует на восприятие другой марки компании;
- Бренд «дойная корова» дает компании возможность инвестиций в три вышеописанные категории.

Роли в контексте товарного рынка:

- Поддерживающие бренды;
- Брендирование выгод - Совместные бренды;
- Драйверы.

Бренды-драйверы определяют решение о покупке товара, их идентификация соответствует основным ожиданиям потребителя, их ценность определяет потребительские выгоды от покупки и использования товара. Бренды-эндорсеры поддерживающие и повышающие доверие к драйверам. Двойные драйверы (одной компании) Microsoft Windows, дополняющие или конкурирующие драйверы (совместный брендинг) Compaq и Intel.

Совместные бренды: Лицензированные элементы бренда. «Intel Inside» - составной брендинг - Заключение партнерского договора о совместном производстве и маркетинге товара, отражающего идентификацию и ценности нескольких брендов. Star Alliance (15 авиакомпаний) Спонсорство - Маркетинг бренда при поддержке торговых, культурных, спортивных и иных организаций Visa - Olympics

Структуру портфеля брендов можно лучше понять и проанализировать, если ясно и выразительно представить ее логику. Это можно сделать с помощью нескольких методов: группировки брендов, дерева иерархии брендов и сетевых моделей брендов. Ключ к успеху — использование или адаптация надлежащего метода.

Многие портфели брендов формируются, опираясь на три главных критерия: товар, сегмент, качество. Группирование брендов по этим принципам наиболее легко воспринимается потребителем. Часто используется принцип группирования по

каналу дистрибуции и по цели применения.

Группировка, или конфигурация брендов — это логическое объединение брендов, имеющих общие значимые характеристики. Например, структура брендового портфеля «Polo Ralph Lauren» частично управляется брендами, сгруппированными по четырем характеристикам:

Сегмент. «Polo» (с символом игрока в поло) — бренд мужской одежды и «Ralph Lauren» — модный женский бренд.

Дизайн. «Polo Sport» для мужчин и «Ralph Lauren Polo Sport» для женщин являются более модными и ориентированными на молодежь, чем «Polo» и «Ralph Lauren».

Качество. «Chaps» от «Ralph Lauren» — это версии «Polo», предлагаемые по умеренным ценам. В области женской одежды цены на «Ralph» и «Lauren» намного более доступны, чем на «Ralph Lauren», а бренд «Ralph Lauren Collection» — намного дороже и более эксклюзивный.

Продукт. Бренды «Ralph Lauren Home Collection», «Ralph Lauren White Linen» и «Ralph Lauren Paint Collection» — все сигнализируют о типах продукта.

Эти группы обеспечивают логику брендового портфеля и помогают руководить его развитием в долгосрочной перспективе. Три группы, используемые «Polo Ralph Lauren» — сегмент, продукт и качество, — часто играют роль в создании логических группировок многих портфелей, так как это параметры, определяющие структуру многих товарных рынков[3]. Например, в гостиничной индустрии «Marriott» структурируется по сегменту («Courtyard Inn» — для бизнесменов, а «Fairfield Inn» — для отдыхающих), по продукту («Marriott Residence Inns» предназначена для длительного проживания, а «Marriott» — для кратких остановок) и по уровню качества (роскошные отели «Marriott Fairfield Inn» и отели эконом-класса «Marriott»). Портфельные бренды, сгруппированные на основе такой сегментации продукта-рынка, легче понимаются потребителями[4].

Другими полезными категориальными переменными являются выгоды, использование, технологии и каналы дистрибуции. У компании и бренда «Nike» есть группа брендов для индивидуальных занятий спортом и отдыха, создающая логику использования их стратегии брендинга. Чтобы обозначить технологию, у HP есть серия «Jet», в которую входят «LaserJet», «InkJet» и «ScanJet». L'Oreal использует бренды «Lancome» и «Biotherm» для

---

[3]Аакер Д.А. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. – М.: ИД Гребенникова, 2003.-С. 154.

[4]Аакер Д.А. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. – М.: ИД Гребенникова, 2003.-С. 120.

специализированных отделов и магазинов, бренды «L'Oreal» и «Maybelline» — для аптечных и дисконтных магазинов и совсем другой набор брендов (включая «Redken») — для салонов красоты.

Дерево иерархии брендов. Логику структуры брендов иногда можно зафиксировать в виде иерархии, или генеалогического древа (см. приложение 2).

Древовидная структура похожа на схему организационной структуры предприятия с горизонтальными и вертикальными параметрами. Горизонтальный параметр отражает сферу действия бренда в терминах суббрендов или рекомендуемых брендов, находящихся под зонтичным брендом. Вертикальный параметр фиксирует количество брендов и суббрендов, необходимых для индивидуального продукта/рынка, отражая ключевой аспект портфеля. Например, иерархическое дерево средств по уходу за полостью рта «Colgate Oral Care» показывает, что имя «Colgate» охватывает зубную пасту, зубные щетки, зубную нить и другие продукты гигиены рта.

Если у фирмы много брендов, для каждого потребуется отдельное дерево; в результате может образоваться целый лес. У Colgate три бренда зубной пасты («Colgate», «Ultra Brite» и «Viadent») и десятки других крупных брендов, включая «Mennen», «Softsoap», «Palmolive», «Irish Spring» и «Skin Bracer». Кроме того, некоторые деревья могут быть слишком большими, из-за чего их трудно представить на одной странице, и поэтому они должны разбиваться на основные ветви. Поскольку средства гигиены рта «Colgate» трудно показать на структуре одного дерева, возможно, полезно рассмотреть отдельно ветвь зубных щеток[5].

Представление брендов в виде иерархического дерева помогает оценить брендовый портфель. Во-первых, учитывая рыночную среду и реальную способность поддерживающих брендов, можно оценить, сколько в нем брендов: слишком много или слишком мало? Где можно объединить бренды? Где новый бренд может повысить рыночное влияние? Во-вторых, понять, обладает ли структура брендов ясностью и логикой или она запутана и специализирована. Если логика и ясность недостаточны, какие изменения будут приемлемы, рентабельны и полезны?

Цель стратегии брендового портфеля заключается в достижении ясности предложений как для потребителя, так и для работников организации. Наличие логичной иерархической структуры суббрендов помогает обрести эту ясность. Когда все суббренды являются индикаторами функциональных характеристик, структура будет выглядеть логичной. Однако когда один суббренд представляет технологию, другой — сегмент, а третий — тип продукта, организационная

[5]Веб-сайт Colgate. http://www.colgate.ru/app/Colgate/RU/HomePage_v2.cvsp.

логика утрачивается, а ясность подвергается риску.

Сетевая модель – это еще один подход к представлению стратегии брендового портфеля, графически показывающая портфельные бренды, которые влияют на каждый мастер-бренд и связаны с решением о покупке. Пример этой модели показан в приложении 3. На нем представлены некоторые основные бренды, воздействующие на «Nike».

Толщина линии показывает влияние одного бренда на другой; следовательно, «Niketown», «Nike Air», Майкл Джордан (Michael Jordan), ЛеБрон Джеймс (LeBron James) и Тайгер Вудс обозначены как важные драйверы бренда «Nike». Одно из преимуществ данного метода в том, что он включает портфельные бренды, не являющиеся брендами товаров. Другое его преимущество - отражение как прямых, так и косвенных взаимосвязей[6].

Этот подход можно расширить. С. Хилл (S. Hill) и К. Ледерер (C. Lederer)[7] предложили трехмерную «молекулярную» модель, в которой имеют значение размеры кружков, расстояние до мастер-бренда и цвета кружков (белый -позитивный, черный - негативный, а серый - нейтральный). Однако проблемой активного использования этого метода презентации структуры является его быстрое усложнение и трудность для интерпретации.

Близкой к предыдущей является модель вселенной, которая показывает портфель как «набор звезд», по орбитам которых вращаются планеты разного размера, у каждой из которых есть свои планеты-спутники.

Большое значение для понимания структуры портфеля имеет графика портфеля брендов. Графика портфеля — это модель визуального представления бренда и брендового контекста. Часто самым видимым и центральным графическим элементом брендовой графики является логотип, который представляет бренд почти во всех ролях и контекстах. Однако при заявлении о бренде, его контексте и взаимосвязях с другими брендами основные элементы логотипа, цвет, расположение и гарнитура шрифта могут варьироваться. Кроме логотипов графика портфеля также включает такие визуальные образы, как упаковка, символы, дизайн продукта, компоновка печатной рекламы, подзаголовки или даже вид и ощущение того, как бренд представлен. Любой из этих элементов может сообщать о взаимосвязях внутри портфеля.

Одной из ролей графики является передача сигнала об относительной движущей роли группы брендов. Соответствующий размер гарнитуры шрифта и размещение двух брендов на логотипе или идентификационном комплекте фирмы будут отражать их относительную важность и движущие роли. Тот факт,

---

[6]Аакер Д.А. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. – М.: ИД Гребенникова, 2003.-С. 194.

[7]Тарнавский В. Молекулярный брендинг. //http://marketing.web-standart.net/article

что на ноутбуках имя бренда «ThinkPad» указывается меньшим шрифтом, чем «IBM», говорит потребителю, что «IBM» является главным драйвером этого продукта.

Другая роль портфельной графики заключается в подаче сигнала о разделении двух брендов или контекстов. Для линеек продуктов для дома HP разработала другой цветовой набор (пурпурный и желтый), уникальную упаковку (с изображением людей, в отличие от белой упаковки с корпоративным логотипом, используемой для B2B потребителей) и другой подзаголовок («Exploring the possibilities» — «Выяснение возможностей»)[8].

Еще одной, совершенно другой ролью портфельной графики является визуальное обозначение структуры портфеля. Использование цвета и общего логотипа или его компонента могут сигнализировать о принадлежности к группе. Например, использование цвета и макета упаковки «Maggi» обеспечивает очень сильное влияние мастер-бренда на его многочисленные суббренды, отражая их принадлежность к группе с общими брендовыми ассоциациями.

Цели портфеля качественно отличаются от целей индивидуального бренда, которые состоят в создании идентичности и позиций. Главным, по-прежнему, остается создание эффективного и мощного бренда, но и другие цели будут ключевыми для достижения бренд-лидерства. Задачами портфеля являются стимулирование синергии, использование брендовых активов для проникновения на рынок, создание и сохранение релевантности, формирование и поддержка дифференцированных и энергичных брендов и достижение ясности. Рассмотрим их подробнее[9].

Стимулирование синергии. Результатом хорошо продуманного брендового портфеля должно стать получение нескольких источников синергии. В частности, использование брендов в разных контекстах должно усилить их заметность, создавать и укреплять ассоциации и вести к повышению эффективности затрат. И наоборот, портфель брендов должен избегать негативных синергий. Разница между индивидуальностями бренда в разных контекстах и ролях может создать путаницу и размыть брендовый имидж.

Синергия портфеля включает распределение ресурсов на весь портфель для поддержки бизнес-стратегии. Финансирование каждого бренда просто на основании его вклада в прибыль умерщвляет высокопотенциальные бренды с низкими текущими продажами, а также бренды, имеющие важные роли в поддержке портфеля. Идентификация брендов с портфельными ролями

---

[8]Веб-сайт HP. // http://h41257.www4.hp.com/cda/hho/display/main/hho_home.

[9]Дробо К. Секреты сильного бренда. Как добиться коммерческой уникальности. - М.: Альпина, 2005. – С. 131.

является первым ключевым шагом к принятию оптимальных решений по распределению средств. В частности, бренд, движущий возникающим потенциально крупным бизнесом, должен получать дополнительные ресурсы, несмотря на то, что трудно сделать оценку на основании краткосрочных результатов продаж.

Использование брендовых активов для проникновения на рынок. Недостаточно используемые бренды — это неиспользуемые активы. Использование брендов означает создание сильных бренд-платформ и последующее увеличение их работоспособности, повышение воздействия на основной рынок и расширение на новые продукты-рынки в качестве рекомендующих или мастер-брендов. Другой аспект использования — это вертикальное расширение, то есть переход бренда в более высокий или низкий ценовой сегмент. Система менеджмента брендового портфеля должна обеспечивать структуру и процедуры поиска возможностей для расширения бренда, оценки их рисков и соответствующей регулировки портфеля. Портфельная точка зрения поможет определить и оценить риски расширения бренда, особенно при вертикальном расширении.

Стратегия брендового портфеля должна также смотреть в будущее и развивать брендовые платформы, которые будут поддерживать стратегическое продвижение в новые продукты-рынки. Это может означать создание мастер-бренда с потенциалом существенного расширения, даже если это трудно сделать с позиций оценки сегодняшнего бизнеса.

Создание и сохранение релевантности. На большинство рынков влияют тенденции, создаваемые потребителями, технологиями, каналами дистрибуции и потоками новых предложений от конкурентов. Портфель должен обладать способностью адаптировать к ним существующие бренды — возможно, путем добавления суббрендов или рекомендательных брендов и даже созданием новых брендов, когда нужно поддержать предложения, необходимые для сохранения релевантности. Статичный брендовый портфель может навлечь на себя риск утраты востребованности потребителями.

Создание и повышение значения сильных брендов. Если архитектура портфеля не включает цель создания сильных брендов, портфель обречен на неудачу. Создание сильных предложений бренда, которые имеют отклик потребителей, пункт дифференциации и передают энергию, — вот конечная цель. Хорошо продуманная стратегия портфеля может внести большой вклад в ее достижение. Она может обеспечить назначение каждому бренду роли, в которой он преуспеет; она может фокусировать ресурсы для создания большей силы самых многообещающих брендов. Со временем можно создать бренды-дифференциаторы и активно управлять ими. Для увеличения энергии и

формирования или изменения ассоциаций можно использовать бренды-активаторы.

Достижение ясности товарных предложений. Целью портфеля должно быть уменьшение путаницы и достижение ясности среди товарных предложений не только для потребителей, но и для сотрудников и партнеров. Служащие и партнеры должны понимать роли, исполняемые каждым брендом, и иметь мотивацию для оказания помощи брендам в достижении их целей. Потребителей не должна разочаровывать или раздражать слишком трудная для понимания стратегия брендового портфеля[10].

Достижение этих портфельных целей становится особенно важным по мере усложнения рынков. Большинство фирм сталкиваются с множеством сегментов, новыми возможностями продуктов, изменением типов конкуренции, мощными и несравнимыми каналами распространения, повсеместно снижающейся дифференциацией и перегруженностью средств коммуникации. Кроме того, почти все фирмы охватывают множество рынков с помощью множества брендов, которыми необходимо управлять, чтобы они работали совместно, помогая, а не мешая друг другу на пути. Эта задача еще более усложняется динамичным окружением.

1.2. Элементы PR-стратегии брендового портфеля

Стратегия брендового портфеля обусловливает его структуру и диапазон, роли и взаимосвязи входящих в него брендов. Целями являются создание синергии, движущих сил и ясности внутри портфеля, а также востребованных, дифференцированных и энергичных брендов. Бренды портфеля — как собственные, так и связанные с портфелем через альянсы — следует рассматривать как команду работающих вместе брендов, у каждого из которых есть определенная роль, направленная на расширение возможностей и поддержку бизнес-стратегий.

Разработка и менеджмент портфеля включают принятие многих решений по брендам, таких как[11]:

- добавление, ликвидация брендов или суббрендов или установление приоритетов;
- расширение бренда на другую товарную категорию с дескриптором или суббрендом либо в качестве рекомендателя;
- расширение бренда «вверх» или «вниз» по ценовой шкале;

[10]Аакер Д.А. Стратегия управления портфелем брендов. – М.: Экспо, 2008.-С. 44.
[11]Герман Д. Рождение брэнда. Практическое руководство. – М.: Гелеос, 2004. – С. 75.

- использование корпоративного бренда в предложении или расширение его использования как рекомендателя;
- создание альянса брендов;
- определение или ассоциация с новой товарной категорией или субкатегорией;
- создание и/или подбор дифференциатора: особенности, компонента или технологии, сервиса или программы, которые будут выделять бренд;
- поиск бренда-активатора, бренда-спонсора: продукта, стимула или другой сущности, которая будет связана с целевым брендом и дополнит его ассоциациями, интересом и энергией.

Стратегия бренда - это комплексная программа по развитию идентичности продукта и увеличению его активов. Она определяет ключевую целевую аудиторию продукта, закладывает основную идею бренда и атрибуты его подачи, эмоциональные и физические характеристики, визуальный образ, стратегию ценообразования, каналы сбыта и коммуникации для продвижения товара.

Элементы стратегии бренда:

- Разработка и продвижение бренда – это две ключевые основы его стратегии, которая включает в себя множество отдельных элементов и процессов:
- Описание целевой аудитории – составление портрета потребителя (демографические характеристики, культура и ценности, интересы и жизненные приоритеты потребителя), описание кривой потребительских ценностей и модели поведения потребителя.
- Анализ конкурентных товаров.
- Брендинг (создание и продвижение бренда) – выбор идеи позиционирования, ценностей продукта, разработка названия (нейминг), дизайн бренда (фирменный стиль, дизайн логотипа, концепт упаковки и этикетки, составление брендбука), адаптация дизайна под рекламные носители.
- Продуктовая стратегия – выделение ключевых особенностей продукта, формирование ассортиментной политики и политики расширения ассортимента, выбор индивидуальной и групповой упаковки, мерчендайзинг.
- Стратегия ценообразования – политика установления цены на продукт.
- Стратегия продаж – выбор каналов сбыта продукции.
- Стратегия развития продукта – определение оптимальных методов популяризации товара и коммуникаций с потребителем.

Создание бренд-стратегии включает:

- определение целевой группы будущего бренда, концепции позиционирования бренда. Мы проводим тщательный анализ целевого сегмента, с выделением в группы, с которыми предстоит контактировать товару;
- разработка индивидуальных сообщений (эмоциональных посланий) - базовая коммуникационная стратегия;
- разработка доказательств сообщения для каждой группы целевой аудитории;
- определения набора впечатлений – мнение, которое необходимо сформировать в подсознании каждой группы целевой аудитории;
- формулирование бренд-амбиций для будущего бренда

Стратегию брендового портфеля можно детализировать но шести элементам: собственно брендовый портфель, роли в товарном предложении, роли в портфеле брендов, сфера действия бренда, структура портфеля и графика портфеля.

Стратегия брендового портфеля не должна иметь внутренней проекции, отражающей организационную структуру компании. Тогда как внутренняя структура организации может часто меняться по мере адаптации фирмы к меняющейся среде, обращенная к потребителю брендовая архитектура должна быть более стабильной. У потребителей нет мотивов для изучения новых лейблов организации. При разработке надежной стратегии брендового портфеля забота о визитной карточке (иными словами, о том, какое подразделение организации будет напечатано на визитной карточке) не должна влиять на связанные с портфелем решения. Заботиться нужно только о том, чтобы сделать предложение ясным и привлекательным с точки зрения потребителя. В приложении 1 обобщены шесть элементов и пять целей брендовой архитектуры[12].

Первый из элементов — собственно портфель, обеспечивающий определенный набор брендов, которые будут использоваться для достижения целей. Два других элемента — роли в товарном предложении и портфельные роли — устанавливают набор различных ролей, которые потенциально может исполнять каждый бренд. Сфера действия бренда отражает товарные категории или субкатегории, которым каждый бренд будет соответствовать (как сейчас, так и в будущем), и взаимосвязи между его контекстами. Структура портфеля оформляет взаимосвязи между брендами, а графика портфеля показывает, как они будут представлены сами и относительно других брендов.

Портфель включает все бренды, которыми управляет организация, включая мастер-бренды, рекомендуемые бренды, суббренды, бренд-

[12]Аакер Д.А. Стратегия управления портфелем брендов. – М.: Экспо, 2008.-С. 28.

дифференциаторы, совместные бренды, бренд-активаторы и корпоративные бренды, даже если кажется, что они бездействуют. Корпоративный бренд — это бренд, который представляет корпорацию или, более широко, организацию и отражает ее наследие, ценности, культуру, персонал и стратегию. Как уже отмечалось, портфель также включает внешние для организации бренды, связи которых с внутренними брендами активно регулируются, — такие, как бренды спонсоров, символы, связанные со знаменитостями, странами и регионами.

Главный вопрос портфеля — это его состав. В определенных ситуациях портфель может быть усилен путем добавления брендов. Однако добавленные бренды всегда должны иметь четко определенную роль. Более того, решение о добавлении бренда должно быть принято или одобрено человеком, видящим портфельную перспективу. Слишком часто такие решения отдаются на откуп децентрализованным группам, которые мало заботятся обо всем портфеле брендов, что создает тенденцию быстрого разрастания их количества. Целью должно быть наличие небольшого количества сильных брендов, необходимых для решения задач бизнеса.

Может встать вопрос о ликвидации некоторых брендов. Если их количество слишком велико, у организации может не хватить ресурсов для их поддержки. Еще хуже, когда лишние бренды вносят путаницу — уже одним своим присутствием. Решением станет упрощение или сокращение портфеля брендов, хотя это может быть болезненным.

Предложение фирмы должно быть идентифицировано с помощью бренда или набора брендов. Роль бренда в товарном предложении отображает представление потребителей о нем. Каждый бренд будет исполнять одну из следующих ролей: мастер-бренд, рекомендующий бренд, суббренд, дескриптор, бренд товара, зонтичный бренд, бренд-дифференциатор или альянс брендов[13].

Мастер-бренд — это главный индикатор предложения, контрольная точка. Визуально обычно он бывает самым заметным и бросающимся в глаза. Так, «GE» — это мастер-бренд, под которым компания продает холодильники, авиационные двигатели и множество других продуктов. Мастер-бренд «Toyota» определяет линейку автомобилей. Мастер-бренд может иметь суббренды, такие как «Toyota Corolla», или может быть рекомендателем, как, например, «Johnson & Johnson» рекомендует «Band-Aid».

Рекомендующий бренд служит для обеспечения доверия и реальной ценности предложения. Рекомендация придает предложению надежность и содержательность. Когда, к примеру, «IBM» рекомендует «Lotus», это означает, что организация IBM подтверждает, что «Lotus» выполнит свои марочные обещания (которые, конечно, весьма отличаются от тех продуктов, для которых

[13]Герман Д. указ. ист. – С. 81.

бренд «IBM» является мастер-брендом). В роли рекомендующих обычно выступают организационные бренды — то есть они представляют организацию, а не продукты, — поскольку такие ассоциации с организацией, как новаторство, лидерство и доверие, особенно актуальны в контексте рекомендации. Такой инструмент, как рекомендация, удобен тем, что рекомендуемые бренды в определенной степени отделены от брендов, их рекомендующих. Поэтому невелик риск, что связанные с ними ассоциации негативно отразятся на рекомендующем бренде.

Рекомендации могут принимать различные формы. Например, хлопья с отрубями «Filber One» рекомендованы General Mills, но надпись на упаковке гласит также, что «Filber One» имеет честь выступать спонсором Американской диабетической ассоциации (АДА), чей логотип стоит на упаковке. Покупатели понимают, что логотипа.

Суббренд усиливает или корректирует ассоциации мастер-бренда в конкретном контексте продукта/рынка (например, «Porsche» включает в себя суббренд «Carrera»). Его роль заключается в создании бренда, который будет значительно отличаться от мастер-бренда, возможно, дополнительным атрибутом или элементом индивидуальности, и, таким образом, соответствовать определенному продукту или сегменту. Суббренды могут дополнять ассоциации («Sony Walkman»), индивидуальность бренда («Calloway Big Bertha»), товарную категорию («Ocean Spray Craisins») и даже усиливать энергию бренда («Nike Force»). Тем самым они способствуют растяжимости мастер-бренда. Фактически одна из ролей суббренда заключается в том, чтобы ввести мастер-бренд в значимый новый сегмент.

Дескрипторы описывают предложение обычно в функциональных терминах (например, авиационные двигатели, бытовая техника, электрические лампочки). Не являясь брендами, дескрипторы играют ключевые роли в любой портфельной стратегии.

Бренд товара характеризует товарное предложение, состоящее из мастер-бренда и суббренда («Toyota Corolla») или мастер-бренда и дескриптора («Apple-Cinnamon Cheerios»).

Зонтичный бренд характеризует группу товарных предложений («Microsoft Office Word», «Microsoft Office Excel» и т. д.), объединенных под общим брендом («Microsoft Office»).

Драйвер отражает степень, с которой бренд влияет на решение о покупке и характеризует опыт использования. Несмотря на то, что обычно мастер-бренды имеют главную драйвер-роль, рекомендующие бренды, суббренды или даже дескрипторы или суббренды второго уровня (то есть суббренды суббрендов) также могут играть направляющие роли, которые различаются по

интенсивности. Так, главным драйвером модели «Toyota Corolla» является «Toyota», поскольку пользователи скорее скажут, что купили «Toyota», нежели «Corolla». В предложении «Sony Walkman» роль главного драйвера играет «Walkman».

Бренд-дифференциатор — это бренд или суббренд, который характеризует особенность, ингредиент/компонент, сервис или программу. Предложением потребителю может быть «Lipton Tea» с пакетиком «Flo-Thru» в качестве бренд-дифференциатора. Создание основы дифференциации для мастер-бренда обеспечивает превосходство предложения бренда или так пополняет предложение, что оно предоставляет больше функций и выгод. Примерами разных типов дифференциаторов являются:

Бренд-особенность — собственный атрибут предложения, который создает выгоду или ценность для потребителя: «Whirlpool Electric Range» — «Whirlpool CleanTop», «AccuSimmer Element»; «Reebok» - «3D UltraLite».

Бренд компонента (или технологии) встраивается в предложение и говорит о преимуществе и/или обеспечивает доверие: «Cisco Aironet Access Point» — «LEAP» технология; «North Face» — «Gore-Tex».

Сервисный бренд пополняет предложение путем предоставления услуг: «American Express» — «Round Trip» (пакет услуг для корпоративного мобильного офиса); «United Airlines» — «Arrivals by United», «United Red Carpet Club» «United Mileage Plus», «Ground Link», «Business one».

Бренд-программа пополняет предложение и таким образом расширяем бренд, предоставляя программу, которая связана с предложением и брендом: «Hilton Honors»; «Kraft Kitchens».

Значение бренд-дифференциатора в том, что он обеспечивает поддержку и рекламу, особенно новому или мало признанному бренду.

Альянсы брендов (совместный брендинг) состоят из брендов разных фирм, которые объединяются для участия в эффективных стратегических или тактических программах бренд-билдинга или для создания рыночных предложений совместных брендов. Соответственно, спонсорство, например, игр Национальной футбольной лиги, или отдельная личность, такая как Тайгер Вудс (Tiger Woods), играющая долгосрочную роль в формировании капитала брендового портфеля, становятся частью портфеля, требующей активного менеджмента.

Совместный брендинг имеет место, когда бренды разных организаций (или разных структур одной организации) объединяются для создания предложения, в котором бренды от каждой структуры играют движущую роль. Один бренд предложения совместного бренда может быть компонентным (ингредиентным) — как «Pilsbury Brownies» для сиропа «Nestle» — или

рекомендующим брендом — как хлопья «Healthy Choice» от Kellogg's. Это также может быть совместный мастер-бренд — как кредитная карта с тремя мастер-брендами («Citibank», «American Airlines» и «Visa»). Или же это может быть совместное усилие бренд-билдинга — как, например, акции перекрестного продвижения, охватывающие фильмы студии «Universal» и гамбургеры «Burger King». Предложение обеспечивает два источника брендового капитала и тем самым усиливает предлагаемую ценность и пункт дифференциации. Такой брендинг может пополнить не только предложение совместного бренда, но и ассоциации обоих брендов. И он позволяет фирме быстро и стратегически реагировать на динамику рынка.

Рассмотрим сущность ролей брендов в товарном предложении. Специфика совокупности характеризующих предложение брендов, с точки зрения бренда, находится там, где шина соприкасается с дорогой. О чем должно сообщать предложение? Что такое обращенный к потребителю бренд? «Cadillac Seville» с CD-плеером «Bose» и двигателем «Northstar», рекомендуемым «GM» — одна из таких совокупностей. В этом предложении есть мастер-бренд («Cadillac»), суббренд («Seville»), совместный бренд («Bose»), рекомендующий бренд («GM») и два бренда-дифференциатора («Bose» и «Northstar»). У каждого из брендов, объединенных для идентификации предложения, есть четко определенная роль, влияющая на менеджмент этого бренда. Можно также привести следующие примеры: «HP Color LaserJet 5500» с технологией «HP ImageREt» и «Venus Shaving System» от «Gillette for Women» с алоэ и «DLC Blade Edge».

В первом примере есть мастер-бренд («HP»), суббренд («Color LaserJet 5500») и бренд-дифференциатор (технология «HP ImageREt»). Второй состоит из мастер-бренда («Venus»), бренда товара («Venus Shaving System»), рекомендующего бренда («Gillette for Women») и двух бренд-дифференциаторов (алоэ и «DLC Blade Edge»)[14].

У каждого бренда есть такой параметр, как сфера действия или диапазон, отражающий охват товарных категорий, субкатегорий и рынков. Необходимо определить сферу действия всех портфельных брендов, однако самые критические оценки должны осуществляться в отношении диапазонов мастер-брендов. Некоторые мастер-бренды (как «A-1 Steak Sauce») очень сфокусированы, потому что привязаны к товарной категории и расширение диапазона подорвало бы бренд. Другие, как «3M», «General Electric» («GE») и «Toshiba», охватывают множество разных товарных и рыночных сегментов. Например, мастер-бренд «GE» присутствует в финансовых услугах, авиационных двигателях, бытовой технике и других товарных категориях, а

[14]Мамлеева. Л., Перция В. указ. ист. – С. 71.

внутри бытовой техники обслуживает несколько разнородных сегментов — потребителей, дизайнеров и строителей[15]. Третьи бренды, как «Audi», имеют широкий зонт в одной товарной категории.

Одной из задач портфеля брендов является использование брендовых активов путем расширения сильных брендов с переносом их ассоциаций в новые товарные категории. Если этот подход осуществим, он может привести к увеличению заметности и силы брендов и более результативным и эффективным программам бренд-билдинга. Этот подход руководствуется максимой бизнес-стратегии: полностью используйте ваши сильнейшие активы. Однако у него есть ограничения, а именно: как далеко может зайти любой бренд, особенно мастер-бренд? Слишком большое расширение бренда может стать причиной утраты дифференциации и релевантности в отдельных контекстах. Еще хуже, что некоторые расширения вследствие созданных ими ассоциаций могут ослабить бренд или причинить ему вред.

Сферу действия мастер-бренда можно расширить с помощью суббрендов или совместных брендов. Сфера действия будет еще больше, если мастер-бренд используется в качестве рекомендателя, так как у рекомендующего бренда меньше работы и меньшие риски. Таким образом, у фирм есть много инструментов и вариантов использования мастер-бренда.

Менеджмент портфеля должен учитывать не только текущий, но и будущий диапазон бренда. Бренды используются максимально продуктивно, когда являются частью долгосрочного плана, который устанавливает конечную товарную сферу и указывает, какая последовательность действий приведет туда бренд и какие ассоциации необходимы для успеха.

Когда диапазон бренда охватывает многие товарные категории и рынки, в решениях о характере этих взаимосвязей стоит учитывать стратегию брендового портфеля. Например, компания Gillette предлагает станки для бритья «Gillette Mach3Turbo» для мужчин и гель для бритья «Gillette Satin Care Crystal Essence», предназначенный для женщин. Оба продукта продаются в Европе и в других странах, так же как и в США[16].

Но одинаков ли бренд «Gillette» во всех контекстах? Рассмотрим портфельные роли брендов.

Портфельные роли отражают внутреннюю управленческую точку зрения на брендовый портфель. При менеджменте портфеля как единого целого каждый бренд не будет отдельным бункером, а каждый бренд-менеджер — островом. Трактовка брендов как автономных бункеров, «принадлежащих» отдельным работникам или подразделениям организации, может привести к

[15]Бренд: General Electric. http://www.ceo.ru/articles/read/692.
[16]Бренд: Gillette. // http://www.ceo.ru/articles/read/1497.

неправильному распределению ресурсов и неудаче в создании и использовании синергии брендов. Частично портфельные роли выполняют функцию создания оптимального распределения усилий бренд-билдинга и ресурсов бренд-менеджмента.

Портфельные роли включают стратегический бренд, бренд-активатор, бренд «Серебряная пуля», фланговый бренд и бренд «Дойная корова». Эти роли не являются взаимоисключающими. Например, один бренд может быть одновременно и стратегическим, и «Серебряной пулей». Более того, тот же бренд может быть стратегическим и эволюционировать в бренд «Дойная корова»[17].

Портфельные роли бренда могут быть разными в зависимости от рыночного контекста. Бренд, являющийся стратегическим на одном, например американском, рынке, может не быть таковым на рынке Дальнего Востока. Точно так же бренд, который будет «Серебряной пулей» на деловом рынке, не обязательно будет играть эту роль на потребительском рынке.

Стратегический бренд — это бренд, который имеет стратегическое значение для организации. Это бренд, которому необходим успех, и поэтому он должен получить все требующиеся ресурсы. Идентификация стратегических брендов обеспечивает гарантии того, что ресурсы бренд-билдинга распределяются на самые важные в стратегическом смысле области бизнеса.

В целом есть три типа стратегических брендов. Существующий мощный бренд (или мегабренд), который уже генерирует значительные объемы продаж и прибыли и не является кандидатом на статус «Дойной коровы». Возможно, это уже сейчас крупный, доминирующий бренд и планируется сохранять или развивать его позицию. К этой категории относится бренд «Microsoft Windows».

Будущий мощный бренд, от которого в дальнейшем ожидаются большие объемы продажи и прибыли, даже если сейчас это мелкий или восходящий бренд. Для Intel это бренд «Centrino».

Бренд-рычаг будет косвенно влиять на значительные продажи и рыночную позицию в будущем, работая как точка опоры для роста основной области бизнеса или будущего видения фирмы. Программа «Hilton Rewards» является таким брендом для Hilton Hotels, поскольку она представляет будущую способность управлять существенным и важным сегментом в гостиничной индустрии — часто путешествующими людьми. Если конкурирующие программы вознаграждений станут для них основной причиной выбора, то у Hilton обнаружится стратегический недостаток. Пока еще бренд «Hilton Rewards» непосредственно не управляет большими продажами и прибылями.

---

[17]Трейси Б. Сила бренда. Искусство выделяться из толпы конкурентов и доминировать на рынке. – М.: Академия Смартбук, 2008. – С. 43.

Классическая проблема заключается в том, что если у будущих мощных брендов и брендов-рычагов нет текущей базы продаж, они страдают от недостатка ресурсов. Этика децентрализованных организаций такова, что вы должны заработать свое право вкладывать средства в бренд. Там, где отсутствует организационный механизм рассмотрения портфеля как единого целого, отсутствие стратегии приводит к тому, что каждое децентрализованное подразделение устанавливает собственный бюджет. В результате не только неадекватно финансируются будущие мощные бренды и бренды-рычаги, но и имеет место перефинансирование крупных мощных брендов. Идентификация стратегических брендов даст инструмент распределения ресурсов бренд-билдинга с большей мудростью и стратегической перспективой.

Другая сторона медали видна, когда слишком большое внимание получают области и рычаги будущей концепции организационного видения, а существующими мощными брендами пренебрегают. В 1990-е годы Procter & Gamble переживала трудный период, который частично был вызван чрезмерными вложениями в новые бренды. В начале 2000 года новый глава компании улучшил ситуацию, перенаправив фокус на ее миллиардные топ-бренды «Tide», «Crest», «Charmin», «Downy», «Pampers», «Folgers», «Bounty», «Ariel», «Pringle's», «Always», «Pantene» и «lams». Идея была простой — вместо выведения новых продуктов увеличить продажи «Tide» и других признанных брендов. Развитие основных брендов означает получение огромных сумм и позволяет избежать затрат и рисков, неизбежных при выведении новых продуктов.

При идентификации и установлении приоритетов и будущих перспектив стратегических брендов должна быть строгая дисциплина. На роль стратегического бренда может оказаться чрезмерное число претендентов. Решение проблемы осуществляется через серьезный анализ, который должен ответить на ряд вопросов. Как будет развиваться эта область рынка? Будет ли она прибыльной для выживших? Сможет этот бренд создать устойчивую основу для дифференциации, результатом которой станет прибыльная рыночная позиция?

При идентификации стратегических брендов следует руководствоваться стратегией бизнеса. Например, бренд «Nike All Conditions Gear» (ACG) — стратегический для Nike, так как он обеспечивает базу для позиции в области активного отдыха и приключений. А «Slates» является стратегическим брендом для Levi Strauss как одна из основ в области мужских деловых брюк или повседневной одежды[18].

Бренд-активатор — это любой брендированный продукт, элемент

[18]Аакер Д.А. Создание сильных брендов. – М.: ИД Гребенникова, 2003.-С. 300.

продвижения, спонсорство, программа или другой объект или мероприятие, которые путем ассоциации значительно усиливают целевой бренд и придают ему энергию. Связь активатора с целевым брендом требует активного долгосрочного менеджмента. В отличие от бренд-дифференциатора (который поддерживает предложение, улучшая или пополняя его так, что оно делается больше) активатор — это такой элемент, который может находиться вне продукта и его использования. Он может принадлежать фирме и управляться ею как в следующих примерах:

- «Budweiser» имеет массу активаторов (включая рекламный ролик «Whassup!» и гоночную команду «Miss Budweiser»), которые используются для повышения интереса к бренду «Budweiser» и придания ему энергии.
- «Chrysler PT Cruiser» обеспечивает энергией бренд «Chrysler».

Бренд-активаторы могут также принадлежать другой фирме и управляться ею, хотя связь с целевым брендом и в этом случае требует активного менеджмента. Например: турнир по гольфу «Mercedes Open» создает энергию для «Mercedes»; теннисистка Сирена Уильяме (Serena Williams) обеспечивает энергию и лицо «Puma».

Бренды «Серебряная пуля». Бренд-активаторы и бренд-дифференциаторы можно разделить на высшие, средние и низшие — с точки зрения их воздействия на целевой бренд и задействованных ресурсов. Самыми важными считаются бренды «Серебряная пуля», так как они могут играть серьезную стратегическую роль в позитивном изменении или поддержке имиджа другого бренда.

Специфика роли «Серебряной пули» создает достаточно фундаментальные перемены в том, как должен финансироваться и управляться бренд. Когда бренд или такой суббренд, как «ThinkPad» компании IBM, идентифицируется как «Серебряная пуля», коммуникационная стратегия и бюджет, по логике, не должны оставаться на уровне только бизнес-менеджера. Необходимо задействовать группу родительского бренда (в данном случае корпоративные коммуникации IBM), возможно, путем увеличения коммуникационного бюджета «Серебряной пули» или выделяя ее бренд в корпоративных коммуникациях[19].

Фланговые бренды. Если бренд подвергается нападению со стороны конкурента, имеющего ценное предложение или уникальную позицию, любая ответная реакция может подвергнуть риску его имидж и капитал. Решением будет использование для сражения с конкурентом флангового бренда, который изолирует оригинальный бренд от стычки. Например, когда Pepsi выпустила на рынок прозрачную колу, Coke не захотела рисковать и в то же время не могла

[19] Аакер Д.А. Создание сильных брендов. – М.: ИД Гребенникова, 2003.-С. 314.

позволить Pepsi разрушить рынок колы. Было решено выйти с фланговым брендом «Tab Clear», который позиционировал новую подкатегорию как принадлежащую к миру «Tab», воспринимаемому большинством как продукт с худшим вкусом. Фактически «Tab» (диетическая кола, предшествовавшая «Diet Coke») живет не только благодаря небольшой группе лояльных потребителей, но и потому, что этот бренд удобно использовать в качестве флангового.

Фланговый бренд получил свое название от военного термина. Когда армия выдвигается навстречу противнику, она оставляет небольшие силы для защиты своих флангов. Аналогичным образом фланговый бренд защищает основной бренд от конкурента, который не соперничает напрямую с атрибутами или выгодами культивируемого бренда. Концепция флангового бренда заключается в том, чтобы сбить цены конкурентного бренда там, где он позиционируется, без изменения фокуса основного бренда.

Фланговый бренд часто используется, когда конкурент выходит с низкой ценовой позицией, намереваясь сбить цены. Если бы бренд ответил снижением цены для защиты своей рыночной доли, под угрозой оказалась бы его (если не всей категории) прибыльность. Фланговый бренд — в данном случае дешевый бренд — будет стремиться нейтрализовать позиции конкурента, мешая последнему беспрепятственно занять привлекательную нишу.

Бренды «Дойные коровы». Для выполнения своих миссий стратегическому, «Серебряной пуле» и фланговому брендам требуются инвестиции и активный менеджмент. Суть отнесения бренда к одной из этих категорий заключается в создании дополнительных корпоративных ресурсов, поскольку задействованные бренды на основании их текущих прибылей могут не оправдывать соответствующих программ.

Бренд «Дойная корова» не требует такого объема инвестирования, как другие портфельные бренды. Его продажи могут быть вялыми или даже медленно снижаться, но у него есть устойчивая база лояльных потребителей, а вероятность их отказа от этого бренда очень мала. Бренд «Red & White» компании Campbell — как раз такой бренд, это сердце капитала Campbell, но реальную жизненную силу компании дают другие бренды. Некоторые «Дойные коровы» могут быть крупными брендами, которым просто нужна меньшая поддержка вследствие их большого признания или сильной рыночной позиции благодаря патентной защите либо рыночной силе. Вероятно, в таком положении находятся бренды «Microsoft Office» и «Sony Walkman». Роль бренда «Дойная корова» заключается в генерировании прибыли, которую можно инвестировать в стратегические, «Серебряные пули» или фланговые бренды — фундамент будущего развития и жизнестойкости брендового портфеля.

1.3. PR-менеджмент портфеля брендов

Управление брендовым портфелем начинается со структур и систем бренд-менеджмента. За каждый бренд должны отвечать человек или группа. Для всех брендов необходима общая система планирования, а для каждого бренда — система планирования для всех продуктов-рынков. Модели планирования должны быть одинаковыми и использовать общие исходные и итоговые сведения и лексику. Но менеджмент портфеля требует также механизма достижения целей портфеля и целей бренда в данном контексте продукта-рынка.

Управляющие портфелем человек или группа должны обладать знаниями бренда и рынка и иметь доступ к информации о них, а также иметь необходимые полномочия и ресурсы для проведения портфельных решений. Знание бренда необходимо потому, что последствия реализации стратегии бренда будут комплексными. Знание рынка — потому, что многие цели портфеля касаются клиентов, а без объективного представления о рынке существует риск принятия случайных, неэффективных решений. Наконец, решающее значение имеют полномочия и ресурсы. Без них менеджер портфеля не сможет получить необходимую поддержку для разработки и реализации мер по усовершенствованию портфеля, поскольку большинство подобных решений зависит от организационных факторов.

Формирование и продвижение сильного бренда – основные составляющие маркетинговой политики предприятия. Быть успешным в современных условиях рынка становится все сложнее, поэтому предприятия вынуждены постоянно думать о корректировке маркетинговой стратегии и выведении на рынок новых продуктов.

Некоторые портфельные решения чувствительны к организационным факторам, и при обращении к ним необходима решительность. Приведем несколько примеров[20].

Первый вопрос — решение о распределении ресурсов между брендами и исполняемыми ими ролями. Определенным препятствием этому служат децентрализованные структура и культура, которые часто обеспечивают здоровую жизнеспособность и контроль децентрализованной организации. Однако без анализа и дисциплины на портфельном уровне зрелые бренды и рынки неизбежно будут получать избыточные ресурсы за счет будущих стратегических брендов и нарождающихся рынков.

Второй вопрос — это решение о добавлении брендов или суббрендов. Это

[20]Основные правила управления портфелем брендов. // http://www.upravleniebrand.ru

решение следует принимать, руководствуясь четким курсом и дисциплиной, поскольку организации нередко чрезмерно увлекаются увеличением количества брендов. Менеджеры склонны преувеличивать будущий эффект и новизну предполагаемых предложений, и часто желание создать новый бренд символизирует их материнскую привязанность к этим предложениям. Однако введение новых брендов обходится недешево с точки зрения управленческих, организационных и финансовых ресурсов. Кроме того, оно предполагает будущие вложения, которые присоединяются к обязательствам перед другими брендами.

Чтобы контролировать размножение брендов, организация должна придерживаться четких критериев добавления брендов. В целом, новый бренд необходим тогда, когда существующий бренд либо становится обузой, либо подвергается риску, поскольку новое предложение отражает крупный отход от существующих традиций, а у нового бизнеса достаточно хорошие перспективы на то, чтобы вложения в новый бренд оправдались.

Помимо четких критериев бренд-менеджер или его группа должны иметь достаточно полномочий, чтобы применить эти критерии на всех рынках. В организации не должно быть менеджеров, которые, работая вдали от штаб-квартиры, вольны вводить новые бренды по своему усмотрению. Во многих фирмах на высшем руководящем уровне есть сотрудник, который решает вопрос о введении любого нового бренда. Однако когда установлены и известны четкие критерии, число заявок на новые бренды невелико; руководствуясь этими критериями, менеджеры сами решают, целесообразно ли выходить с предложением о новом бренде.

Третий, возможно, самый тонкий, портфельный вопрос касается отказа от брендов или понижения их статуса. Организации и их работники очень сильно привязываются к брендам, которые становятся символом ценности их деятельности и статуса их должности. Поэтому ликвидация бренда может стать для них предвестником опасности. Кроме того, всегда легко найти аргументы в защиту важности капитала бренда и рискованности попыток его перемещения. И, конечно, всегда под рукой программа полной трансформации. Очень сложно получить целостное представление о портфеле и всей бизнес-стратегии. Иногда требуется волевое решение, такое, например, как решение Unilever сократить портфель, отказавшись от 75 % брендов.

Четвертый, очень непростой вопрос портфеля — решение об использовании бренда посредством вертикального или горизонтального расширения либо о его добавлении в качестве рекомендателя для новых контекстов. Во многих организациях такие решения принимаются децентрализованно — если в бизнес-подразделении высоко оценивают

потенциал бренда, то его используют, даже если при этом подвергается риску его капитал. Организации требуется структура, которая, обладая видением стратегической перспективы, знанием рынка и чувством бренда и его индивидуальности, способна и готова встать на защиту бренда. Например, в компании Nestle у каждого из основных глобальных брендов есть официальный защитник из числа высшего руководства. Одна из обязанностей защитника — гарантировать, чтобы бренд не расширялся в контекст, где может обесцениться его капитал.

Пятый вопрос — не столь чувствительный, но потенциально проблемный — касается обеспечения визуальной презентации брендов, гарантирующей, что их согласованное представление приведет к усилению воздействия. Здесь необходимо отметить, что основные принципы презентации бренда должны знать все, кто будет заниматься этой задачей; к этим принципам относятся легкодоступные правила и модели, отражающие правильные цвета, размер и комплект шрифта, который должен быть использован в каждом контексте. Контроль обеспечения последовательности и согласованности визуальных презентаций осуществляется менеджером или группой сотрудников со специальными полномочиями.

В компании Dell логичность визуальных презентаций частично обеспечивается посредством ежеквартальных встреч, на которых генеральный директор и президент фирмы представляют на большом экране изображения бренда «Dell» в разных странах мира. Они указывают на изображения, не соответствующие бренду или по какой-либо причине не совместимые с ним; обнаруженные проблемы требуется устранить до следующей ежеквартальной встречи[21].

Таким образом можно выделить основные проблемы, возникающие в процессе управления портфелем брендов: во-первых, бренды, которые потенциально могли бы формировать будущие прибыли, имеют неадекватные ресурсы, в то время как зрелые бренды имеют чрезмерное финансирование.

Во-вторых, часто стратегия бизнеса и маркетинга бывает парализована неопределенностью ролей ключевых мастер-брендов.

В-третьих, ключевые бренды могут ослабнуть и устать и/или нуждаться в смене имиджа. В этом случае помочь могут бренд-активаторы. Часто организации испытывают недостаток способностей, ресурсов или брендовой силы, чтобы отреагировать на динамику рынка. Ответом здесь может стать альянс брендов.

Так же организациям необходимо помнить о том, что для них стратегически важной задачей является поиск способа присутствия на здоровом

[21]Дизайн и управление портфелем брендов. // http://www.upravleniebrand.ru/dizajn

низкоценовом секторе рынка, чтобы сохранить экономическую жизнеспособность. В то же время, слишком большое количество брендов и предложений будут распылять скудные ресурсы бренд-билдинга.

Еще одной, самой распространенной проблемой, возникающей при управлении портфелем брендов, является неправильно построенное, запутанное предложение. Такое, что потребители, а иногда и сами сотрудники, не могут выяснить, как купить то, что им нужно.

План мероприятий по развитию бренда компании:

- следует использовать электронные ресурсы для продвижения компании и бренда организации. Продвижение Интернет-сайта позволит повысить популярность компании. Следует использовать баннерную рекламу для продвижения бренда компании.
- необходимо чаще участвовать в различных международных выставках и ярмарках, посвященных медовой продукции. Кроме того, следует организовать собственную выставку, посвященную деятельности компании и истории развития. Данное мероприятие позволит информировать потенциальных клиентов об ассортименте производимой продукции, продемонстрировать на различных носителях (фотографии, видеоролики, стенд и т.д.) результаты работы компании.
- одним из эффективных способов повышения узнаваемости компании на рынке является размещение информации в средствах массовой информации. Следует использовать услуги различных печатных изданий для размещения информации, как о деятельности, так и о производимой продукции. В данных статьях и рекламных источниках можно использовать различные сведения и факты о продукции компании.
- наружная реклама является также эффективным способом продвижения продукции и формирования ценности бренда. Использование размещения информации на растяжках, рекламных щитах также позволит повысить популярность компании на рынке производства меда и увеличить объем выручки за счет новых клиентов.
- Следует пересмотреть ценовую политику предприятия. Необходимо повысить уровень цен по коммерческому направлению (сувенирная продукция). Повышение цен на данную продукцию не отразится негативно на объеме спроса и позволит компании сохранить уровень конкурентоспособности.
- Для дальнейшей проработки рекламной политики предприятия необходимо создать в структуре компании отдел по формированию бренда.

Бренд является лицом компании и во многом определяет первоначальное отношение потребителей к компании и ее продукции. Бренд усиливает эффективность рекламных контактов с потребителями, и позволяет повысить

эффективность рекламных и маркетинговых инвестиций в бренд. Бренд повышает доверие партнеров и способствует повышению общего имиджа и репутации компании на рынке. Особенно велика роль бренда для компании, работающей на любом остро конкурентном рынке, в производстве, торговле или сфере услуг.

При организации рекламной кампании и повседневной деятельности необходимо использовать логотип и название компании на различных информационных носителях, как рекламных (на сайте, в СМИ, наружной рекламе), так и в повседневной деятельности: на визитках, фирменных бланках, информационных проспектах и т.д.

Таким образом, если компания последовательно будет придерживаться рекомендуемых стратегических направлений в области формирования устойчивого бренда, рекламной политики, сбыта и ассортимента продукции, то компания сможет укрепить свои позиции на рынке, повысить объем продаж, увеличить занимаемую долю на рынке, обеспечить рост прибыли, то есть гарантировать достижение своих главных целей.

Стратегия управления портфелем брендов компании является необходимым этапом при проектировании бренда (и первичным для такого процесса, как разработка портфеля брендов), так как она дает ответ на главный вопрос бизнеса: «Как расти компании в различных условиях рынка»? И при постановке такого вопроса уже не важно, каким количеством брендов управляет компания. Стратегия управления портфелем брендов актуальна в любое время, решая два типа задач:

- рост бизнеса;
- повышение эффективности бизнеса.

Всем известно, что современная экономика носит циклический характер, когда подъемы сменяются падением рынка. Для каждой стадии макроэкономических циклов характерны свои вызовы.

Стратегия управления портфелем брендов на стадии падения решает вопрос повышения эффективности бизнеса, а на стадии роста позволяет упорядочить и спланировать гармоничный рост и освоения новых рынков.

Высокая значимость стратегии управления портфелем брендов объясняется предназначением бренда, как актива. Любой актив должен увеличивать капитализацию компании и повышать отдачу от инвестиций в него. Эффективность бренда обеспечивается усилением всех составляющих его капитала (известность, ассоциации, воспринимаемого качество, лояльность).

Для усиления капитала бренда необходимы две составляющие:

- продуманная концепция идентичности бренда (платформа);

- управленческие мероприятия, нацеленные на формирование в головах потребителей правильных представлений о бренде.

Стратегия управления портфелем брендов компании относится именно ко второму пункту, который является логическим продолжением концепции бренда. По сути, особенность портфельной стратегии закладывается уже на этапе разработки концепции бренда или портфеля брендов и является важнейшей частью бренд-стратегии. Стратегия управления портфелем брендов описывает путь бренда, его развитие во временной перспективе, т.к. именно через развитие становится ясна природа бренда, точно так же, как через понимание пути развития и становления личности, раскрывается ее уникальность. Таким образом, стратегия управления портфелем бренда помогает раскрыть идентичность бренда, заложенную на этапе его проектирования.

Стратегия управления портфелем брендов компании – это в первую очередь способ увеличения капитала бренда и усиления ясности, четкости понимания концепции бренда. Механизм работы стратегии управления портфелем брендов заложен в самой природе бренда, как бизнес-инструмента. Поэтому, чтобы разобраться, как работает стратегия управления портфелем брендов, необходимо очень кратко понять механизм функционирования бренда.

Схематично, бренд – это концепция (значение, с точки зрения психосемантики), которая является целостной системой свойств и ассоциаций, связанных друг с другом определенным образом. При этом восприятие бренда, как концепции зависит от системы ассоциаций, которые описывают его уникальную идентичность. В целом, управление концепцией бренда осуществляется через управление системой ассоциаций. Само слово «ассоциация» подразумевает прочную связь.

Можно сказать, что брендинг, с точки зрения психосемантики, управляет связями между брендами и определенными понятиями, свойствами. Например, если мы хотим что бы наш бренд ассоциировался с героизмом, то нам нужно установить между ними связь. Традиционно, демонстрация связей между брендами и понятиями, ассоциациями осуществлялось с помощью коммуникационных стратегий: рекламных кампаний, PR- событий и т.д.

Задача стратегии управления портфелем брендов как раз и заключается в управлении взаимоотношениями, связями между брендами, что бы достичь брендинговых задач и усилить каждый из брендов.

Согласно Д. Аакеру, спектр связей, взаимоотношений между брендами включает 9 бренд-стратегий. Другими словами, существует как минимум 9 типов взаимодействий между брендами.

Каждый тип взаимодействия брендов определяет характер и направленность обмена ассоциациями между ними. Выбор одной из девяти бренд-стратегий зависит от большого количества факторов, которые необходимо учитывать в совокупности. Компания может одновременно использовать несколько бренд-стратегий на одном или нескольких рынках.

Также компания может постепенно, шаг за шагом, изменять связи, расстояния между брендами и тем самым целенаправленно менять бренд-стратегии, достигая поставленных задач.

Важно найти оптимальную структуру взаимоотношений брендов, что бы получить максимальный синергетический эффект.

Стратегия управления портфелем брендов является брендинговым инструментом, т.к. позволяет управлять восприятием каждого бренда.

Стратегия управления портфелем брендов включает в себя:

- Установление взаимоотношений между брендами.
- Определение оптимального сочетания бренд-стратегий для каждого рынка.
- Брендинговые задачи для каждого бренда.
- Установление ролей и сфер действий каждого бренда в портфеле.
- Разработка брендинговых правил, которые станут четким руководством для принятия решений в области портфельной политики в будущем.

2. PR-стратегия управления портфелем брендов «Башкирская медовня»

2.1. Описание бренда «Башкирская медовня»

Старейший в Башкортостане Региональный научно-производственный центр «Башкирский мед» был образован в 1998 году группой ученых пчеловодов и профессоров медицинского университета для всестороннего изучения особых свойств именно меда Башкортостана. Сегодня продукция выпускается под брэндом «Башкирская медовня».

За годы существования компания провела многочисленные исследования продуктов пчеловодства и медов различных климатических и географических зон Башкирии. Были впервые доказаны антиоксидантные, иммуностимулирующие, антистрессовые свойства меда и продуктов пчеловодства. Именно мед «Башкирская медовня», включен в рацион питания космонавтов и астронавтов международной космической станции. На протяжении 15 лет наша компания является эксклюзивным поставщиком натурального меда на МКС. Продукция производственного центра "Башкирский Мёд" была высоко оценена специалистами и космонавтами исследовательского центра, как на Земле,так и на далекой орбите.

Результаты проведенных исследований внедрены в Российский Государственный Научно-Исследовательский Испытательный Центр Подготовки Космонавтов им. Ю.А. Гагарина для коррекции процессов свободно-радикального окисления в период подготовки космонавтов и их реабилитации после космических полетов.

На сегодняшний день компания располагает мощностями и слаженным коллективом для решения различных задач, в том числе по фасовке меда объемом около 30 тн/мес. Мед поставляют только со специально отобранных, проверенных временем пасек экологически чистых зон Башкортостана.

Основываясь на пожеланиях потребителей ассортимент выпускаемой продукции, увеличен до двухсот позиций, красочных традиционных и сувенирных упаковок, с любовью изготовленных мастерами народных промыслов республики. А так же чудодейственный мед расфасован в фирменные стеклянные банки, липовые бочонки, березовые туеса и керамику. Все это является лучшим подарком для высоких гостей и жителей Башкортостана.

Мёд «Башкирская медовня» из Башкортостана по своим пищевым качествам занимает исключительное место среди медов России, обладая особым органолептическими, физико-химическими показателями и лечебно-профилактическими свойствами. Он имеет приятный сладкий вкус, без посторонних привкусов, приятный аромат, посторонние запахи отсутствуют. Основные физико- химические показатели башкирского меда, определяющие

его биологическую ценность, значительно превосходят показатели медов других регионов России, стран ближнего и дальнего зарубежья. Основным источником образования меда является нектар цветущих растений. В нашей республике насчитывается более 300 видов нектаро- и пыльценосных растений. Уникальным является то, что естественные угодья в медовом запасе составляют 91,6%, в том числе липовые насаждения - 77,4%, которые являются основными медоносами Башкирии. Третья часть всех липовых лесов России находятся на её территории. Комплекс естественных медоносных ресурсов является стабильной основой для получения меда, имеющего определенные специфические свойства.

Основное условие для успешного развития пчеловодства — наличие кормовой базы. Башкирия благодаря своим разнообразным природным условиям принадлежит к районам, обладающим богатой кормовой базой для пчел.

Горы Южного Урала пересекают республику с северо-востока на юго-запад, они создают условия для обитания различных по своему происхождению растений. Северные районы Башкирии в основном — лесные, а южные в составе флоры имеют много степных видов.

С запада к горам Южного Урала примыкает Башкирское Предуралье, имеющее лесостепной характер, а с востока — степное и холмисто-равнинное Зауралье. Башкирия находится на рубеже Европы и Азии. Климат Башкирии также отличается большим разнообразием. Если в горно-лесных районах республики в год выпадает 600—700 мм осадков, то на юге их бывает не более 300 мм. Самый теплый месяц в республике — июль, однако в этом месяце выпадает и больше всего осадков.

В связи с таким резко континентальным климатом период активной деятельности пчел от первого облета и до прекращения осеннего взятка в Башкирии равен в горно-лесных районах 101 дню, а в лесостепных районах— 115 дней.

Разнообразие республики по рельефу, климату, растительным формациям создают условия для произрастания значительного числа видов растений, многие из которых являются кормовыми растениями для пчел.

В Башкирии насчитывается более 1500 видов высших споровых и цветковых растений.

Леса республики занимают 40,2% территории, 1,4% покрыта кустарниками, в которых находится богатая медоносная флора.

Устойчивому медосбору способствует удлинение сроков цветения медоносов, произрастающих в разных условиях рельефа. Один и тот же вид растения на южных склонах холмов зацветает раньше, чем на северных, в горах

раньше, чем в низине. В связи с этим пчелы могут проводить сбор нектара более продолжительное время.

Основной взяток и Башкирии дает липа. С нее по многолетним наблюдениям па одну пчелиную семью медосбор составляет за весь период цветения от 40 до 100 кг. С клена остролистного медосбор составляет 12—16 кг, с малины обыкновенной — 12—15 кг, с шалфея — 10—16 кг. Культурные медоносы (гречиха, подсолнечник) дают только от 20 до 40 кг меда на одну семью.

В Башкортостане основой кормовой базы для развития пчеловодства составляют дикорастущие медоносные растения. В благоприятные годы липа дает до 70—80% товарного меда, другие виды, произрастающие на лесных полянах, вырубках, — от 13 до 27 кг меда с 1 га, на лугах — от 5 до 23 кг с 1га.

На полях хорошо растут цикорий, синяк обыкновенный, эспарцет сибирский, дягиль лекарственный и другие дикорастущие виды, семена с которых следует собирать и высевать на припасенных участках.

В лесостепных и степных районах необходимо тщательно охранять естественную растительность по берегам рек и озер, среди которых много медоносных видов. Склоны холмов, поросшие кустарниками, состоящими из степной вишни, бобовника, чилиги, также изобилуют медоносами.

Только во флоре Южного Урала насчитывается 157 видов медоносов, в степных районах — более 100 видов. Все эти растения составляют кормовую базу для развития пчеловодства, и все они должны бережно охраняться.

В 2015 году китайская компания под названием «Зелёный корень» и башкирский научно-исследовательский центр по пчеловодству и апитерапии подписали контракт на поставку башкирского меда на сумму 3 млрд. рублей

Объём поставок — шесть тысяч тонн, передаёт ТАСС со ссылкой на пресс-службу госучреждения. Мёд будет поставляться несколько раз в год по запросу китайской стороны.

Кроме меда, республика будет поставлять в Китай пчелиное маточное молочко, лечебно-профилактические пищевые продукты и косметические средства на основе продуктов пчеловодства. Объем поставок будет определяться заявками с китайской стороны.

Хотя страна сама является крупнейшим производителем меда и других продуктов пчеловодства (по словам представителей компании, цены на мед в магазинах колеблются от 150 до 1500 российских рублей за килограмм в зависимости от сорта), уникальный по своему составу башкирский мед представляет для нее большой интерес, прежде всего своими целебными свойствами. Недавно в китайском городе Гунцинчэн открылся первый магазин по продаже башкирского меда и косметических товаров из него.

Как сообщила РБК-Уфа пресс-служба Башкортостанской таможни, в 2014 году за границу было вывезено 39,7 тонны меда, причем основной объем – 37,5 тонны – в США. За первое полугодие 2015 года экспортировано 74 тонны меда, из них почти половина – 33,4 тонны – в Гонконг, остальное – в США, Египет, Канаду. Вице-президент ассоциации производителей и переработчиков продукции пчеловодства Сергей Мулюков пояснил РБК-Уфа, что основные зарубежные поставки меда в Башкирии осуществляет ООО «Медовые технологии». За прошедшие годы объемы поставок меда за границу значительно выросли.

2.2. Разработка PR-стратегии брендового портфеля

Бренд является одним из самых мощных инструментов современных маркетинговых коммуникаций. Усиление внимания к проблемам формирования стратегий брендинга в России объясняется тем, что известность бренда становится важным условием стабильного положения предприятия на рынке и фактором его конкурентоспособности .

Потребительский рынок в России постоянно отставал от аналогичных рынков развитых стран, но за последние годы он наполнился различными конкурирующими товарами отечественных и зарубежных предприятий. На быстроразвивающихся конкурентных рынках продуктов питания отечественные предприятия начинают использовать программы брендинга. Количество отечественных потребителей, готовых приобретать товары известных брендов, постоянно увеличивается, а небрендированные российские товары постепенно уступают свои позиции на рынке. При этом бренды облегчают процесс принятия потребителем решения о покупке. Это обуславливает актуальность разработки теоретико-методологических аспектов формирования стратегий бренда и анализа практического опыта в целях определения направлений развития бренда на рыночном пространстве России.

Факторы, существенно влияющие на развитие и структуру портфеля, бывают внутренними и внешними.

Внутренние (зависящие от специфики компании) факторы:

- Структура и стратегия развития компании, возможности расширения.
- Опыт по ведению бизнеса на международном и региональном рынках.
- Финансовое состояние.
- Имеющиеся портфели брендов.
- Тип продуктов, выпускаемых компанией, и оказываемые ей услуги.
- Возможность привлечения инвестиций.

Внешние (рыночные, законодательные, потребительские) факторы:

- Размеры рынков.
- Общий экономический уровень региона или страны.
- Стандарты потребления, уровень и скорость развития.
- Наличие конкурентов, стратегии развития конкурирующих брендов.
- Партнёры и возможности объединения.
- Рыночные инфраструктуры.
- Рыночные доли продвигаемых брендов.
- Затраты на оптимизацию портфеля брендов.
- Потребители, целевые аудитории и предпочтения, покупательная способность.
- Наличие эффективных систем защиты торговых марок.
- Налоги.
- Правовое регулирование.

Проанализируем портфель брендов ООО РНПЦ "Башкирский мед":

- Товарная политика предприятия. Стратегия товарной политики: укрепление позиций предприятия в нише дорогих и качественных изделий из меда на рынке России. Цель товарной политики: оптимизация портфеля брендов с учетом потребительских предпочтений и рентабельности продукции. Задачи товарной политики:

а) придание продукции под брендом «Башкирская медовня» высокой степени узнаваемости во всех регионах Российской Федерации;

б) увеличение ассортимента высокорентабельных позиций, пользующихся высоким потребительским спросом;

в) расширение географических поставок продукции;

г) разработка новых видов продукции на основе продаж конкурентов, изучения потребительских предпочтений с учетом особенностей российского рынка.

Принципы товарной политики:

а) разделение ассортимента предприятия на три группы: дорогие изделия, изделия из среднего диапазона цен, изделия из низкого диапазона цен.

б) обязательное присутствие продукции предприятия по видам в группах дорогого и среднего диапазона;

в) ориентация на производство высококачественной продукции при оптимальном соотношении «цена-качество»;

г) стремление к узнаваемости продукции в каждой группе за счет демонстрации ее уникальных достоинств и стандартизации товарного оформления внутри группы;

д) изменение ассортимента каждой товарной группы с учетом тенденций развития рынка .

• Структура портфеля брендов. В вершине структуры находится корпоративный бренд (основной родительский бренд) – «Башкирская медовня». Корпоративный бренд представляет собой ключевую компетенцию предприятия, воплощает основные ценности и миссии. Это самый важный источник идентификации товаров и услуг фирмы.

•

Анализ стратегических возможностей брендов. Стратегическое развитие корпоративного портфеля брендов является важной составляющей в разработке инвестиционных программ предприятий. В связи с этим руководство должно уделять большое внимание обоснованию стратегических ролей и распределению функций между брендами портфеля. Следует рассматривать систему брендов корпоративного портфеля с точки зрения их вклада в формирование общего синергетического эффекта, обеспечиваемого брендами при условии координации их стратегий и четкого обоснования позиций.

Выбор стратегии фирмы осуществляется ее руководством по следующим стратегическим альтернативам:

• Инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка.

• Инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности,

• Инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Очевидно, что такая стратегия более трудна в осуществлении, если привлекательность рынка средняя или слабая.

• Снизить уровень инвестиций с намерением "собрать урожай". Это означает размен позиции на денежные средства, например, путем продажи бизнеса.

• Деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества.

Одним из инструментов стратегического анализа в управлении брендовым портфелем является *матрица «товар-бренд», с*помощью которой обосновывается целесообразность стратегических действий в отношении брендов (Приложение 2).

Для охвата большего рынка сбыта медовой продукции, компании «Башкирский мед» требуется разработка нового бренда, для внедрения в центральную часть России. Для успешного внедрения нового бренда на рынок необходимо разработать перечень продукции выпускаемой в среднем ценовом сегменте, высокого качества. Для большей узнаваемости компании необходимо разработать фирменную этикетку и упаковку продукции.

Для продвижения бренда на рынок следует обратить внимание на использование интернет технологий, так как из данных проведенного опроса можно сделать вывод, что реклама на TV и в прессе в настоящее время неэффективна, следует рассмотреть основные виды рекламы в сети Интернет, а также средства, используемые в процессе рекламной кампании:

- Регистрация сервера в поисковых машинах

Необходимо зарегистрировать новый сервер в поисковых машинах, дав тем самым указание поисковым машинам проиндексировать сервер в первую очередь.

К регистрации СС в поисковых машинах следует относиться со всей серьезностью и должным образом к ней подготовиться. СС можно считать готовым к регистрации, когда его архитектура в основном устоялась и кардинальных изменений в ближайшем будущем не ожидается.

- Регистрация сервера в Web-каталогах

Как и поисковые машины, каталоги используются посетителями Internet для поиска необходимой им информации. Каталоги представляют собой иерархические базы данных, организованные по предметным областям. В отличие от поисковых машин, информация в каталоги попадает только по инициативе создателей Web-серверов.

То есть, в отличие от поисковых машин, попасть в каталог можно только явно в нем зарегистрировавшись. Поскольку каталоги не имеют собственных средств сбора информации, аналогичных роботам поисковых систем, вся информация о включаемом в каталог сервере черпается исключительно из регистрационной формы. Соответственно, регистрационные формы каталогов обычно содержат множество полей, при заполнении которых нужно быть очень внимательным, поскольку от этого зависит, попадет ли сервер в выбранное вами место каталога.

- Регистрация на тематических Jump Station

Практически для любой области знаний в Internet можно найти сервера, содержащие коллекции гипертекстовых ссылок на информационные ресурсы по данной области, так называемые Jump Station. Такие сервера обычно содержат сотни и даже тысячи ссылок и очень популярны в качестве отправных точек для поиска информации по определенной теме, поэтому размещение на таком сервере ссылки на СС может быть весьма полезным для увеличения количества посетителей СС.

- Размещение бесплатных ссылок на других коммерческих серверах

Размещение бесплатных ссылок возможно и на серверах специально для этого не предназначенных. Ситуация, когда на сервере одной компании размещается ссылка на сервер другой компании, вполне обычна.

Другой способ увеличения количества ссылок на СС - это обмен ссылками. Для обмена ссылками вовсе необязательно наличие каких-либо партнерских отношений - достаточно примерного равенства показателей посещаемости серверов. Обмениваться ссылками можно с кем угодно, даже с конкурентами.

- Размещение платных рекламных объявлений

Многие сервера с высокими показателями посещаемости предоставляют возможность платного размещения рекламных объявлений на своих страницах. Например, платные рекламные объявления можно разместить на серверах поисковых машин и Web-каталогов, обычно имеющих очень хорошую посещаемость. Рекламные объявления могут иметь вид текстовых врезок (текстовое сообщение на странице), графических врезок (баннеров, т.е. картинок-гиперссылок), гиперссылок (быть может, с дополнительной более подробной информацией, размещенной на сервере-рекламоразместителе отдельной страницей, содержащей ссылку уже на сервер). Практика размещения графики пока, видимо, наиболее распространена (у нас, во всяком случае).

Ограниченность места на странице вынуждает прибегать к так называемой "прокрутке баннеров" (аналог - "бегущая строка" в телепередачах), при этом только каждый n-ный посетитель увидит ссылку именно на вас (если прокрутка составлена из n разных картинок-ссылок, чему равняется n, можно отследить, нажимая на кнопку "Reload" до тех пор, пока вновь не появится замеченный первым баннер). В этом случае тарифы назначаются исходя из числа "показов".

Тарифы за размещение рекламы, таким образом, зависят от посещаемости сервера, конкретной страницы, показов вашей ссылки и могут колебаться в очень широких пределах. В русскоязычной части Web однако пока больше практикуется помесячное взимание платы за размещение баннера, и цены колеблются от $ 20 до $ 500 в месяц.

Кроме сети интернет следует разработать собственный каталог продукции, который будет оформлен в соответствующем стиле.

В нем необходимо проиллюстрировать перечень предоставляемой продукции. Выполнен в цвете, размещен логотип, слоган «Наш мед действительно натуральный вкусный», контактная информация: адрес, телефон, телефон-факс, e-mail, адрес в Интернете.

В заключение проделанной работы, можно с полной уверенностью сказать, что цели и задачи, поставленные в работе, выполнены. Изучение

теоретического материала, имеющегося по данной тематике, позволило сделать следующие выводы. Ценность бренда для фирмы проявляется только в процессе его инструментального использования. Бренд не появляется, а главное не существует сам по себе, он требует целенаправленного постоянного управления. Ф. Котлер и другие западные специалисты отмечают, что наиболее характерными свойствами профессиональных маркетологов является их умение создавать, поддерживать, защищать, усиливать положительные качества бренда, то есть управлять им. Так же можно сказать, что бренд является инструментом управления, с помощью которого фирма активно воздействует на всех заинтересованных лиц (покупателей, партнеров, деловую общественность), формируя определенный имидж фирмы и ее продукции и желаемое поведение указанных лиц в отношении организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с целью и задачами данной работы мы произвели анализ PR-стратегии управления портфелем брэндов. Кратко упомянем об основных результатах. Можно выделить несколько основных причин, по которым понимание и PR-менеджмент портфеля брендов могут стать ключом как к разработке успешной бизнес-стратегии, так и к ее реализации.

Во-первых, портфель, в котором каждый бренд исполняет понятную роль, может создавать убедительные конкурентные преимущества. Важнейший элемент PR- управления портфелем брендов заключается в четком определении сферы действия и роли каждого бренда, которую он будет играть в каждом важном для фирмы контексте. Другой элемент – это гарантирование того, чтобы бренды, исполняя свои роли, активно укрепляли и поддерживали друг друга для обеспечения стабильной команды.

Во-вторых, портфельный взгляд может гарантировать, что бренды получат ресурсы, необходимые для их дальнейшего успеха. Установление четких ролей поможет распределить ресурсы по самым продуктивным направлениям, чтобы создать будущие активы брендов.

В-третьих, понимание перспектив, инструментов и методов управления портфелем брендов дает организациям более широкие возможности решения проблем конкуренции путем регулирования стратегий. Одна из задач брендинга заключается в сохранении или повторном получении источников энергии, без которых предложение бренда будет уязвимым. Портфельные инструменты могут предоставить средства достижения этой цели. Ответные стратегии создания или сохранения влияния на меняющемся рынке могут быть улучшены путем использования суббрендов, рекомендуемых брендов, совместных брендов или путем разработки новых платформ.

В-четвертых, проблемы стратегического роста можно решать с помощью портфельных инструментов. Практически все организации когда-нибудь упираются в стену и вынуждены искать новые источники роста. Стратегически это обычно означает выход на новые рынки. Однако любая из этих PR-стратегий должна быть подкреплена активами бренда: путем использования существующих брендов или путем приобретения либо создания новых брендов.

В-пятых, предложение может получиться слишком сложным, запутывающим как потребителей, так и сотрудников. В результате могут испортиться отношения с потребителями. Более наглядным результатом будет распыление усилий бренд-билдинга, поскольку перегруженное сообщение трудно запомнить. Стратегия брендового портфеля часто усложняются множеством сегментов, многими расширениями брендов и широким

использованием суббрендов и рекомендуемых брендов.

И, наконец, периодически полезно внимательно смотреть на бренды и расширения линейки в брендовом семействе, чтобы оценить их роли и деятельность. Слабые бренды, которые перестали соответствовать стратегии, должны стать кандидатами на удаление из портфеля. Можно прекратить или снизить их производство, продать или «отложить» до тех пор, пока они не понадобятся в другом контексте. Результатом будет более сильный и сфокусированный брендовый портфель.

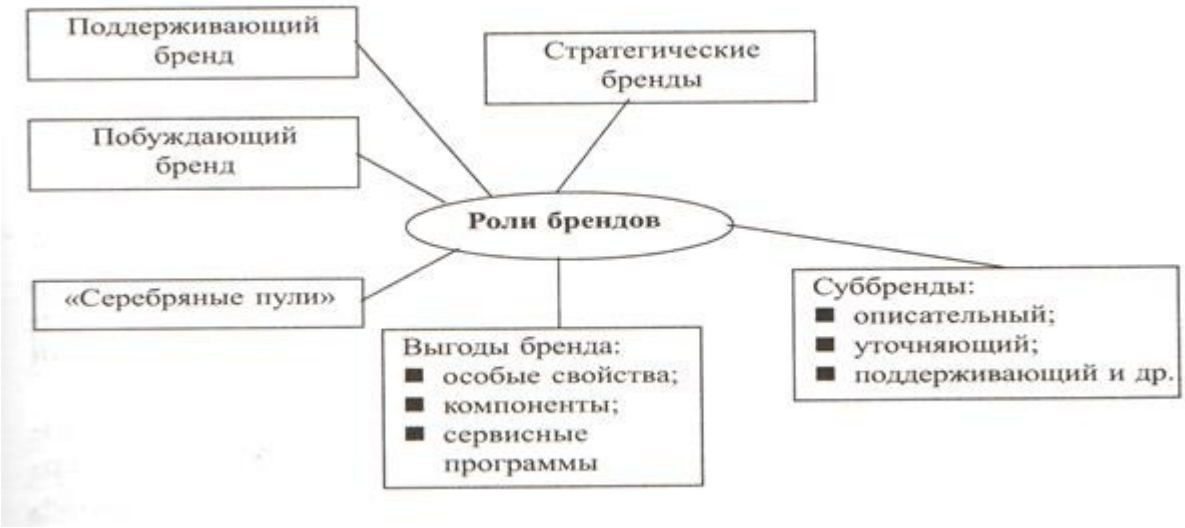
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д.А. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Д.А. Аакер. – М.: ИД Гребенникова, 2003. – 380с.
2. Аакер Д.А. Создание сильных брендов / Д.А. Аакер. – М.: ИД Гребенникова, 2003. – 431с.
3. Аакер Д.А. Стратегия управления портфелем брендов / Д.А. Аакер. – М.: Экспо, 2008. – 318с.
4. Бадьин А. Брэнд. Боевая машина бизнеса / А. Бадьин, В. Тамберг. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 240с.
5. Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникационные компании / Б.Барнс, Дон Е. Шульц. – М.: ИД Гребенникова, 2003. – 348с.
6. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? / С. Блэк. - М.: Новости, 1990. – 465с.
7. Викентьев И.Л. Приёмы рекламы и public relations.ч.1 / И.Л. Викентьев. - СПб.: Бизнес-Пресса, 1999. – 256с.
8. Випперфюрт А. Вовлечение в бренд. Как заставить покупателя работать на компанию / А.Випперфюрт. – СПб.: Питер, 2008. – 384с.
9. Вылегжанин Д.А. Теория и практика паблик рилейшнз: Учебное пособие / Д.А. Вылегжанин. - М.: Иваново, 2003. – 430с.
10. Герман Д. Рождение брэнда. Практическое руководство / Д. Герман. – М.: Гелеос, 2004. – 344с.
11. Грин Э. Креативность в паблик-рилейшнз / Э. Грин. – М.: Олма-Пресс, 2003. – 224с.
12. Гусева О.В. Брэндинг как система потребительской коммуникации / О.В. Гусева. - СПб: ГУЭиФ, 1998. – 258с.
13. Дробо К. Секреты сильного бренда. Как добиться коммерческой уникальности / К. Дробо. - М.: Альпина, 2005. – 280с.
14. Еремин Б.Л. Паблик рилейшнз / Б.Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 479с.
15. Капферер Ж-Н. Бренд навсегда. Создание, развитие, поддержка ценности бренда / Ж-Н. Капферер. – М.: Вершина, 2007. – 448с.
16. Зотов В.В. Ценность бренда / В.В. Зотов. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2005. – 164с.
17. Калька Р. Маркетинг / Р. Калька, А. Мэссен. – М.: Омега-Л, 2007. – 128с.
18. Клифтон Р. Бренды и брендинг / Р. Клифтон, Д. Симмонз. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 352с.
19. Королько В.Г. Основы паблик рилейшнз / В.Г. Королько. - М.: Рефл-бук, 2000. – 530с.

20. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Ф. Котлер. – СПб.: Нева, 2003. - 656с.
21. Райс Э., Райс Л. 22 закона создания бренда М.: АСТ, 2003. - 159 с.
22. Алексей, Катернюк Практическая реклама / Катернюк Алексей. - М.: Феникс, 2015. - 155 с
23. Елина, Е. А. Семиотика рекламы. Учебное пособие / Е.А. Елина. - Москва: Огни, 2014. - 136 с.
24. Ласковец, Е В Связи С Общественностью И Реклама: Учебно-Методическое Пособие / Ласковец Е В. - Москва: Высшая школа, 2015. - 884 с.
25. Ромат, Е. В. Реклама / Е.В. Ромат. - М.: Питер, 2014. - 496 с.
26. Чумиков, А. Н. Медиарилейшнз. Учебное пособие / А.Н. Чумиков. - Москва: Наука, 2014. - 184 с.
27. Федотова, Л.Н. Реклама: теория и практика. Учебник для академического бакалавриата / Л.Н. Федотова. - Москва: РГГУ, 2016. - 392 с.
28. Головлева, Е. Л. Торговая марка. Теория и практика управления. Учебное пособие / Е.Л. Головлева. - М.: Аспект пресс, 2015**.** - 160 с.
29. Писарский И.В. Реклама и PR: современные технологии и коммуникации СПб.: Изд-во С.-Петерб. гуманитар. ун-та профсоюзов, 2005. - 32 с.
30. Песоцкий, Е. А. Реклама и мотивация потребителей / Е.А. Песоцкий. - Москва: ИЛ**,** 2014. - 240 с.
31. Пол Темпорал, «Эффективный бренд менеджмент» глава 4, издательский дом «Нева», Санкт-Петербург, 2003 г.

Приложения

Стратегические роли брендов



Приложение 1.

Матрица «Товар-бренд»



Приложение 2.