

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ	8
ПРЕДИСЛОВИЕ	10
БЛАГОДАРНОСТИ	13

ЧАСТЬ I

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ БРЕНДОВОГО ПОРТФЕЛЯ?	15
---	----

ГЛАВА 1

СТРАТЕГИЯ БРЕНДОВОГО ПОРТФЕЛЯ	17
Пример <i>Intel</i>	17
Что такое стратегия брендового портфеля?	26
Элементы стратегии брендового портфеля	28
Цели и задачи портфеля брендов	44

ГЛАВА 2

СПЕКТР ОТНОШЕНИЙ БРЕНДА	47
Брендовое семейство «Disney»	47
Мастер-бренды, рекомендуемые бренды, суббренды и драйверы	53
Связь брендов — спектр взаимоотношений бренда	56
Выбор правильной позиции в спектре взаимоотношений бренда	73

ГЛАВА 3

РЕШЕНИЯ О ПОРТФЕЛЕ БРЕНДА	75
<i>Microsoft</i>	75
<i>Citigroup</i>	80
Силы и динамика рынка	84
Бизнес-стратегия	86
Брендовые капиталы и индивидуальность	91
Аудит портфеля брендов	93
Менеджмент портфеля брендов	98

ЧАСТЬ II**СОЗДАНИЕ РЕЛЕВАНТНЫХ, ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫХ
И ЭНЕРГИЧНЫХ БРЕНДОВ** 103

ГЛАВА 4

СОХРАНЕНИЕ РЕЛЕВАНТНОСТИ БРЕНДА 105

PowerBar 106

Что такое релевантность? 110

Стратегии создания и поддержания релевантности 118

Релевантность или игнорирование тенденций 132

ГЛАВА 5

СОЗДАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ 134

Sony 134

Дифференциация и активизация бренда 141

Бренд-дифференциаторы 141

Бренд-активаторы 149

Менеджмент бренд-дифференциаторов и бренд-активаторов 157

ГЛАВА 6

ДОСТУП К СТРАТЕГИЧЕСКИМ АКТИВАМ: АЛЬЯНСЫ БРЕНДОВ 161

Альянс «Ford Explorer» и *Eddie Bauer* 161

Совместные предложения мастер-брендов 166

Внешние бренд-дифференциаторы 170

Внешние бренд-активаторы 176

Тактические альянсы брендов 182

Создание эффективных альянсов брендов 183

ЧАСТЬ III**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БРЕНДОВЫХ АКТИВОВ** 189

ГЛАВА 7

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БРЕНДА ДЛЯ НОВЫХ ПРОДУКТОВ-РЫНКОВ 191

«Dove» 191

Использование бренда в новых предложениях 197

Будет ли бренд улучшать расширение? 204

Будет ли расширение улучшать бренд? 210

Есть ли действительная необходимость в новом бренде? 214

Взгляд на риски расширения 217

Создание ассортиментной бренд-платформы 219

ГЛАВА 8

УЧАСТИЕ В СУПЕРДОРОГИХ И СУПЕРДЕШЕВЫХ РЫНКАХ 226

Бытовые электроприборы *GE* 226

«Marriott» 228

Вертикальное расширение бренда	230
Перемещение бренда вниз	233
Перемещение бренда вверх	243

ЧАСТЬ IV

ФОКУС И ЯСНОСТЬ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ	255
---	------------

ГЛАВА 9

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДА	257
<i>DELL</i>	257
<i>United Parcel Service (UPS)</i>	259
Корпоративный бренд	263
Зачем использовать корпоративный бренд?	269
Проблемы менеджмента корпоративного бренда	274
Рекомендующая роль	279
Изменение имени корпоративного бренда	282

ГЛАВА 10

К ФОКУСУ И ЯСНОСТИ	287
<i>Unilever</i>	287
<i>Ford</i> и <i>BMW</i>	289
Слишком много брендов?	292
Слишком много товарных вариантов: решение по уставшим брендам	307
Стратегическая консолидация брендов	313

ЭПИЛОГ

20 основных положений портфельной стратегии брендов	315
---	-----

Каждый раз, планируя что-либо, рассматривайте это в более широком контексте — стул в комнате, комнату в доме, дом с участком вокруг, участок у дома в плане города.

Фрэнк Ллойд Райт

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Проблема формирования портфеля брендов, рассматриваемая признанным специалистом по брендингу Дэвидом Аакером, пока не имеет должного отражения в научных публикациях и учебниках. Предлагаемая читателям книга пока является единственным изданием, в котором дается всестороннее исследование вопросов построения структуры брендового портфеля, в систематизированном виде рассматриваются стратегические решения создания, расширения и ликвидации брендов, обеспечивающие организации максимизацию стоимости ее брендовых активов.

Актуальность разработки портфельной стратегии в отношении брендов сегодня понятна многим специалистам по брендингу. Стратегия портфеля брендов не является решением, изолированным от стратегий бизнеса и бренда. Бизнес-стратегия задает направления развития в разрезе охватываемых рынков и предлагаемых им товаров, предусматривает ресурсы для создания конкурентного преимущества. Стратегия отдельного бренда определяет его индивидуальность и позиционирование, эти решения влияют на распределение ролей в портфеле. В тоже время стратегия портфеля брендов оказывает влияние на проведение бизнес-стратегии. Создание и развитие бренда требует значительных ресурсов организации, учитывая ограниченность этих ресурсов; мудрый руководитель стремится получить убедительные доказательства относительно оптимальности портфеля имеющихся брендов. Слишком большое количество брендов расплывает ресурсы организации, запутывает потребителей, не позволяет убедительно дифференцировать предложение организации относительно конкурентов, что в конечном итоге приводит к неспособности создавать логически последовательные бизнес-стратегии и обеспечить возможности их реализации. В этой ситуации ясная структура портфеля брендов в соответствии с ролями, которые играют бренды в рамках портфеля, позволяет упорядочить использование ресурсов для решения стратегических задач; обеспечить соответствие требованиям рынка и сохранить конкурентные преимущества в динамичных условиях. Дэвид Аакер в своей книге убедительно иллюстрирует, как стратегия портфеля брендов может решать очень важные

проблемы, встающие перед организацией при реализации бизнес-стратегии, в том числе и при недостатке собственных ресурсов на осуществление бренд-билдинга.

Новая книга Д. Аакера обеспечивает преемственность идей, представленных в его предыдущих работах. Учитывая основополагающие концепции капитала и индивидуальности бренда, модели принятия решений в рамках глобального бренд-менеджмента и разработки программ бренд-билдинга, новое издание содержит преимущественно новый материал, раскрывающий портфельные инструменты. Поэтому читателю, заинтересованному в постижении всех тонкостей бренд-билдинга и формирования бренд-стратегий, следует обратиться к вышеназванным работам. Тем, кто уже хорошо знаком с работами Д. Аакера, будет интересно познакомиться с цельным представлением структуры портфеля брендов, основными стратегическими решениями по формированию портфеля брендов адекватно рыночным задачам и моделям поведения организации. Автор постарался отразить ситуационную специфику принятия решений при разработке стратегии портфеля брендов, раскрывая факторы, которые будут определять варианты и проблемы, встающие перед портфелем, и систематизировав возможные комбинации рыночных условий деятельности и устремлений организации. При этом рассмотрение вариантов решений не сводится к банальным рецептам, автор дает четкую и обоснованную концепцию, позволяющую определить оптимальную структуру портфеля брендов, цели и инструментарий рационального использования имеющихся брендовых активов для решения задач организации и повышения их ценности.

Возможно, термин «оптимальный портфель брендов» не совсем адекватно отражает процесс обоснования решения, так как математические расчеты по оптимизации автором не приводятся. Сложность формирования портфеля брендов связана с учетом многочисленных параметров качественной природы, которые не всегда удастся отразить в стоимостных показателях организации. Д. Аакер приводит примеры решений, когда и слабый бренд может внести свой вклад в укрепление портфеля. Однако проблема создания математических моделей для оптимизации принимаемых решений относительно портфеля брендов будет решена другими исследователями, потому что теоретическая база для этого уже подготовлена в работе Дэвида Аакера.

*Доктор экономических наук, профессор
кафедры маркетинга и управления
проектами Санкт-Петербургского
государственного инженерно-
экономического университета
С. Г. Божук*

ПРЕДИСЛОВИЕ

У фирм есть серьезная мотивация для заинтересованности в портфельной стратегии брендов, поскольку она предоставляет структуру и дисциплину, необходимые для успеха стратегии бизнеса. Запутанная и непоследовательная стратегия портфеля брендов мешает проведению бизнес-стратегии и иногда обрекает ее на неудачу. С одной стороны, стратегия, которая благоприятствует организационной и рыночной синергии, создает соответствующие требованиям (релевантные), дифференцированные и энергичные брендовые активы и усиливает их, а с другой стороны, поддерживает и расширяет возможности бизнес-стратегий.

Необходимость пересмотра стратегии портфеля брендов становится острой, когда на бизнес оказывают давление следующие сценарии развития событий.

- Бизнесу необходимо расти, чтобы увеличить жизнеспособность организации и реализовать цели инвесторов. Большинство направлений развития включают усиление существующих и / или создание новых брендовых активов. В любом случае необходимы инструменты и методы для развития и поддержки стратегии.
- Бизнесу необходимо сохранить релевантность на динамичном рынке. Суббренды и рекомендуемые бренды могут помочь снизить риск и трудности пути к новому направлению.
- Бизнес постепенно становится (или уже стал) заурядным, с очень малочисленными атрибутами для дифференциации и акцентом на цену. Возникает задача создания бренда или брендов, которые смогут управлять дифференциацией и соответствовать брендовой команде.
- Бренд утратил энергию, возможно, потому что находится в зрелой категории. Есть потребность в бренде программы, продукта, спонсорства или чего-то иного, который создаст интерес и энергию.
- Приобретение или появление нескольких сильных брендов заставляет фирму сделать трудный выбор, чтобы избежать запутанности и напрасных трат.
- Многолетняя гордость фирмы своей децентрализацией и предпринимательством привела к разрастанию брендов и суббрендов и в результате — к полной путанице. Клиентам и работникам в равной степени трудно определить не только то, что фирма символизирует в разных группах продуктов–рынков, но и как заказать продукт или услугу. Необходимы серьезное сокращение и упрощение, реструктуризация и установление приоритетов.
- Бренд-менеджмент просто не в силах справиться со сложностями рынка при реально существующем множестве продуктов, сегментов, регионов

и каналов распространения. В некотором смысле стратегия портфеля брендов будет частью этой проблемы, поскольку бурный рост брендов, суббрендов и рекомендуемых брендов в организациях, охватывая множество продуктов–рынков, подавляет способность фирм формулировать логически последовательные стратегии и намного уменьшает возможности их реализации. С другой стороны, она также будет частью решения проблемы, так как обоснованная, хорошо сформулированная брендовая структура может поддерживать бизнес-стратегию, заменяя расточительство синергией, путаницу — ясностью, а упущенные возможности — усиленными активами.

Эта книга будет первой, детально определяющей масштаб и структуру стратегии портфеля брендов. Она содержит основополагающие концепции и инструменты и структурирует их в значимые и взаимосвязанные группы. Она также иллюстрирует, как стратегия портфеля брендов может решать очень важные проблемы, встающие перед бизнес-стратегиями, включая следующие.

- Как расти, расширяя границы продукта–рынка через расширение бренда?
- Как принять участие в нишах недорогих продуктов или дорогостоящих продуктов высшего качества с помощью вертикальных расширений бренда?
- Как сохранить релевантность бренда на динамичном рынке, на котором меняется «то, что покупается»?
- Как, используя инструменты портфеля брендов, придать энергию вашему бренду и дифференцировать его?
- Как заставить работать альянс брендов?
- Как использовать подъемную силу корпоративного бренда?
- Как управлять связанными с брендами проблемами, окружающими корпоративную реструктуризацию?
- Как улучшить ясность предложений и обеспечить фокус бренд-билдинга?

Разработка стратегии портфеля брендов — это сложная задача, имеющая ситуационную специфику. Здесь нет рецептов поваренной книги, которые гарантируют получение совершенных стратегий. Цель этой книги — представить варианты и проблемы, а не дать легкие ответы.

Это моя четвертая книга о брендах и брендовых стратегиях. Первая книга, «Управление ценностью брендов» («Managing Brand Equity»), была попыткой дать определение и структуру концепции капитала бренда. Вторая книга, «Создание сильных брендов» («Building Strong Brands»), ввела понятия индивидуальности бренда, желаемых брендовых ассоциаций и стимулировала менеджеров смотреть шире на индивидуальность, организационные ассоциации и символы бренда. Третья книга, «Бренд-ли-

дерство» («Brand Leadership»), написанная совместно с Эриком Йохимштайлером (Erich Joachimsthaler), расширила концепцию индивидуальности бренда, проанализировала глобальный бренд-менеджмент и показала, как преодолеть медийную перегруженность с помощью разработки программ бренд-билдинга и выйти за рамки рекламы в медиасредствах.

Настоящая книга использует из трех предыдущих материал, важный для портфельной стратегии. Это особенно заметно в главах 1 и 2, базирующихся на книге «Бренд-лидерство», и в главах 7 и 8, базирующихся на книгах «Создание сильных брендов» и «Управление ценностью брендов» («Managing Brand Equity»), но и эти четыре главы усовершенствованы и дополнены примерами, новыми концепциями или расширенными моделями. Представление цельной трактовки стратегии портфеля брендов было для меня главной причиной написания этой книги. Остальные главы содержат преимущественно новый материал; в итоге около 20% материала книги частично совпадает с тремя предыдущими работами.

Одновременно я должен заметить, что изменил название рассматриваемой темы. В книге «Создание сильных брендов» я говорил о «брендовых системах», дабы подчеркнуть, что портфельные бренды должны работать вместе, чтобы сформировать логическую последовательность целого. Однако слово «системы» стало чрезмерно используемым инжиниринговым термином. В «Бренд-лидерстве» мы его заменили «архитектурой бренда» — прекрасная метафора, которая предлагала основы, структуры, роли, взаимоотношения и даже концепцию обновления и реконструкции. Для одних архитектура бренда была непрозрачной, трудной для понимания концепцией, для других она означала более ограниченную проблему нейминга брендов и разработки логотипов. Соответственно, в этой книге используется новый термин — **стратегия портфеля брендов**. Он более целостный, стратегический и согласуется с главным вопросом книги — как оптимизировать и усилить брендовый портфель, чтобы улучшить и расширить бизнес-стратегию.

Книга состоит из 10 глав и эпилога. В главах 1 и 2 представлено описание масштаба стратегии портфеля брендов. Глава 3 исследует некоторые факторы, которые будут определять варианты и проблемы, встающие перед портфелем. Как сохранить релевантность на рынках, динамичность которых постоянно возрастает, рассматривается в главе 4. Впервые в главе 5 представлен инструментарий бренд-дифференциаторов и активаторов. Как полностью использовать силу альянсов брендов, обсуждается в главе 6. Главы 7 и 8 исследуют вопрос роста путем горизонтального и вертикального использования брендовых активов. В главе 9 обсуждается, зачем и как можно использовать корпоративный бренд. Вопросы устранения сложности и запутанности представлены в главе 10. В эпилоге предлагаются 20 основных положений.

СТРАТЕГИЯ БРЕНДОВОГО ПОРТФЕЛЯ

Мы найдем на работу орлов и научим их летать в строю.

*Уэйн Коллуэй,
бывший руководитель PepsiCo*

Не будет гармонии, если каждый будет петь одну и ту же ноту.

Дуг Флойд

Никто еще не поставил достаточно на победившую лошадь.

Ричард Сейсюли

ПРИМЕР *INTEL*

В 1990-е гг. компания *Intel* достигла потрясающих результатов в увеличении объема продаж, доходности акций и рыночной капитализации¹. Продажи микропроцессоров возросли с \$ 1,2 млрд в 1989 г. до \$ 33 млрд в 2000 г. Рыночная капитализация всего за 30 лет превысила \$ 400 млрд. Способность и готовность компании постоянно обновлять линейку продуктов, делая устаревшими сферы бизнеса, в которых у нее были большие инвестиции, несомненно, сыграла ключевую роль в успехе. Решающими были также ее операционное превосходство и способность эффективно и с фантастической скоростью создавать новые сложные продукты и возводить заводы по производству микропроцессоров.

Однако такую же важную роль сыграла и стратегия брендового портфеля, которую проводила *Intel*. Этой стратегии могло бы и не быть, если бы не было Дениса Картера (Dennis Carter), блестящего маркетингового гуру *Intel*, работавшего в компании в 1990-е гг., и Энди Гроува (Andy Grove), одного из руководителей организации. Не многим организациям, особенно в секторе высоких технологий, посчастливилось иметь такие активы.

История бренда «Intel» началась в 1978 г., когда компания создала микропроцессорный чип 8086, который *IBM* утвердила для своего первого персонального компьютера. Чип «Intel» и его последующие поколения (286 в 1982 г., 386 в 1985 г. и 486 в 1989 г.) определил отраслевые стандарты и стал господствующим брендом.

В начале 1991 г. *Intel* столкнулась с давлением со стороны конкурентов, воспользовавшихся тем, что компания не защитила товарным знаком серию чипов X86. Фирмы-конкуренты создавали путаницу, давая своим «клонированным» продуктам такие названия, как «AMD386», подразумевающие, что они так же эффективны, как любой другой компьютер с процессором 386.

В ответ на это весной 1991 г. *Intel* начала знаменитую программу брендинга «Intel Inside», первоначальный бюджет которой составлял около \$100 млн. Такую огромную сумму можно было использовать на исследования и разработки, и многие считали, что создание бренда неуместно для фирмы, продающей свою продукцию лишь нескольким производителям компьютеров. Однако за относительно короткий период логотип «Intel Inside» стал повсеместным, а сама программа исключительно успешной. Этот логотип, представленный на рис. 1.1, отличается легкостью и персональным оттенком, как будто это чья-то подпись в личной записке — очевидный уход от формального логотипа («Intel» с «утопленной» буквой e).

Программа «Intel Inside» включала жестко контролируемое партнерство между *Intel* и производителями компьютеров. Каждый партнер получал 6 % скидки на микропроцессоры «Intel», эта сумма вкладывалась в фонд развития рынка, из которого оплачивалось до 50 % партнерской рекламы. (Для обеспечения качества реклама должна была пройти определенные тесты, главным из них был тест на корректное представление логотипа «Intel Inside» на продукте и в рекламе.) От партнеров требовалось создавать суббренды для продуктов, использующих конкурирующие микропроцессоры, чтобы покупатели могли понять, что они покупали компьютер без «Intel Inside». Программа оказалась дорогой — бюджет превысил \$1 млрд в год, однако она создала дифференциацию продукта, которая стала огромным преимуществом перед конкурентами.

В итоге в течение многих лет наличие «Intel Inside» означало около 10 % надбавки на розничную цену компьютера, носившего этот логотип. В результате воздействия программы брендинга компания *Intel* завоевала репутацию создателя надежной, совместимой с компьютерными программами и инновационной продукции, а также организации, обладающей реальной ценностью и лидерством. Все это произошло несмотря на то, что большинство пользователей компьютеров не имели представления о том, что такое микропроцессор или почему микропроцессоры «Intel» были лучше.

Имели место и вторичные выгоды. Программа «Intel Inside» стала причиной взрыва рекламы компьютеров. Интересно, что рекламные агентства, первоначально не испытывавшие счастья от того, что их искусство и артистизм отягощались незнакомыми логотипами, стали намного более гибкими творчески, когда поняли, что счета за рекламу резко возрастают. Кроме того, партнерские компьютерные фирмы оказались привязанными к скидкам на закупки и субсидиям на совместную рекламу, без этого им было трудно конкурировать. Таким образом, эта программа оказалась серьезным стимулом

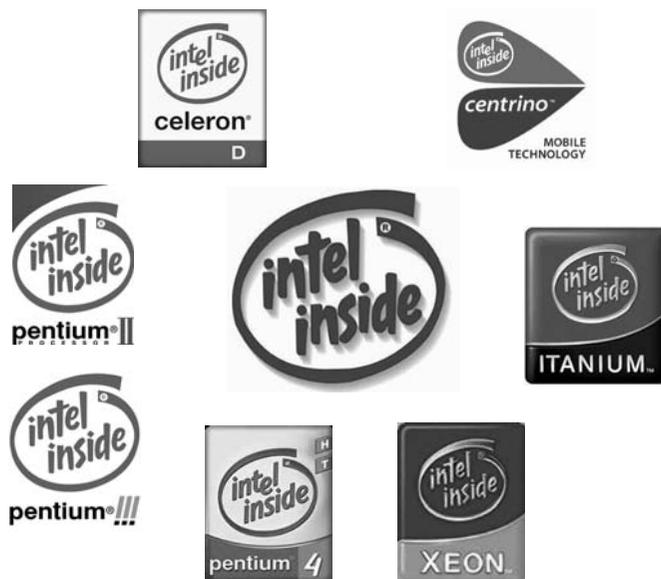


Рис. 1.1. Брендový портфель «Intel»

лояльности компании *Intel*. В ее портфеле «Intel Inside» стал одним из самых важных брендов.

Осенью 1992 г. в условиях создаваемой конкурентами путаницы, имевшей место даже несмотря на кампанию «Intel Inside», *Intel* была готова представить преемника 486-го чипа. Требовалось принять серьезное решение. Должен ли преемник называться «Intel 586», тем самым усиливая бренд «Intel Inside» и предоставляя знакомый сетевой график потребителям, которые адаптировали серию микропроцессоров X86? Или ему нужно дать новое имя, такое как «Pentium»?

На решение о создании бренда «Pentium» повлияли четыре ключевых фактора. Во-первых, несмотря на успех программы «Intel Inside», если бы продукт назвали «Intel 586», сохранилась бы путаница, поскольку на рынок вышли бы такие продукты, как «AMD 586». Во-вторых, хотя стоимость создания нового бренда и перевода на него потребителей была огромной, компания все же была способна и готова к этому — редкие обстоятельства для продуктов в любой отрасли. Тот факт, что новый бренд имел новые ценности, облегчал эту работу. В-третьих, путем связи двух брендов можно было усилить капитал и программу бренда «Intel Inside». Визуальная презентация «Pentium» была интегрирована в логотип «Intel Inside», как показано на рис. 1.1, и в сущности бренд «Intel Inside» стал рекомендуемым брендом для «Pentium». Наконец, новый продукт считался достаточно самостоятельным, чтобы оправдать новое имя, даже несмотря на то что присвоение нового имени для каждого будущего поколения в итоге являет-

ся дорогим и запутывает потребителя. Поскольку для окупаемости нового проекта нужен был первоначальный спрос, одним из мотивов для создания нового бренда стала возможность подачи сигнала потребителям, что новое поколение продуктов стоило проведения модернизации.

Позже *Intel* создала усовершенствованный «Pentium», который предоставлял превосходные графические возможности. Вместо того чтобы назвать чип просто «Pentium II» или дать ему совершенно новое имя, к бренду «Pentium» было добавлено имя бренда технологии «MMX» (изображение бренда показано на рис. 1.1). Таким образом, бренд «Pentium» получал больше времени на возмещение инвестиций, а воздействие продукта нового поколения могло быть зарезервировано на время, в течение которого это преимущество было наиболее внушительным. Появившиеся затем последующие поколения, с такими именами как «Pentium Pro» (1995), «Pentium II» (1997), «Pentium III» (1999) и «Pentium 4» (2000), усилили бренд и капитал «Pentium». Выход на рынок «Pentium 4» сопровождался новым дизайном (показанным на рис. 1.1), который подчеркивал его новизну и говорил о полезности, надежности и качестве.

Ясно, что решающим для стратегии брендового портфеля будет вопрос, как использовать брендинг для идентификации усовершенствований продукта. Если улучшения невелики или включают исправление предыдущих ошибок, сигнализировать об изменениях неприемлемо, сигналы будут безрезультатными. Когда улучшения существенны, есть выбор: использовать особенности технологии (как «MMX»), нового поколения (как «Pentium III») или совершенно новый бренд (как замена серии «X86» на «Pentium»). Затраты на коммуникации, риск замораживания продаж и степень реализации технологических разработок — все будет зависеть от того, какой из трех брендов-сигналов используется.

В 1998 г. *Intel* решила, что ей нужно присутствовать на рынке средних и высших серверов и рабочих станций. Чтобы обратиться к этому рынку, *Intel* разработала функции, которые позволяли связать 4 или 8 процессоров для обеспечения более широких возможностей. Затем встал вопрос брендинга. С одной стороны, бренд «Pentium» имел сильные ассоциации с недорогими персональными компьютерами для дома и предприятий и как таковой не считался приемлемым для серверов и рабочих станций. С другой стороны, рынок не поддержал бы разработку еще одного автономного бренда рядом с «Intel Inside» и «Pentium». Решением стало выведение на рынок суббренда «Pentium II Xeon». Он достаточно далеко дистанцировал новый микропроцессор от «Pentium», чтобы сделать его привлекательным для пользователей машин более высокого класса. Вторым преимуществом суббренда было усиление бренда «Pentium». Еще одним практическим фактором стало то, что сочетание имен «Xeon» и «Pentium II» позволило устранить некоторые проблемы доверия.

В 1999 г. возникла другая проблема — или возможность. С развитием рынка персональных компьютеров появился сегмент, освоенный некото-

рыми конкурентами *Intel*, готовыми сбить цены на микропроцессоры высшего класса.

Компания *Intel* должна была конкурировать на этом секторе рынка. Решением стал отдельно стоящий бренд «Celeron», который не был прямо связан с «Pentium» (как показывает рис. 1.1). Бюджет бренд-билдинга, как многих брендов недорогих товаров, был минимальным.

Было решено связать «Celeron» с «Intel Inside» и таким образом обеспечить косвенную связь с «Pentium». Это был компромисс между необходимостью поддержать бренд «Celeron» со стороны «Intel», чтобы обеспечить доверие к нему, и необходимостью защиты бренда «Pentium» от тусклого имиджа продукта более низкого уровня.

В 2001 г. был выпущен процессор «Intel Xeon», логотип которого представлен на рис. 1.1. Объединение нескольких факторов позволило этому суббренду выйти из-за спины бренда «Pentium». Технологические преимущества, такие как архитектура «NetBurst», существенно увеличили мощность процессора, и — так как бренд «Xeon» был признан — стало намного проще его поддерживать в качестве самостоятельного бренда. В итоге этот целевой рынок стал еще более важен для *Intel* и наличие связанного с ним бренда стало стратегическим императивом.

В том же году в качестве преемника серии «Pentium» был выпущен процессор «Itanium». Почему его не назвали «Pentium 5»? Этот процессор с самого начала разрабатывался по совершенно новой архитектуре, основанной на запатентованной технологии «Explicitly Parallel Instruction Computing» (EPIC). Способность предоставить новый уровень эксплуатационных характеристик высококачественных серверов развлекательно-го класса требовала нового имени, чтобы сообщить о качественно другом процессоре, отличающемся от «Pentium». Логотип компьютеров второго поколения «Itanium» показан на рис. 1.1.

В 2003 г. *Intel* разработала мобильную технологию «Intel Centrino», благодаря которой у портативных компьютеров повысилось быстродействие, увеличилось время работы от батареи, стало возможным беспроводное соединение, а корпус стал тонким и легким. Эта технология обещала коренным образом изменить образ жизни и деловую продуктивность путем предоставления возможности беспроводной связи, то есть «Освобождение от проводов» («Unwire Your Life»). Новый логотип «Centrino» (представленный на рис. 1.1) отражает концепцию конвергенции коммуникации и компьютеризации; кроме того, он представил новый подход к разработке продукта. Вместо простого проталкивания быстродействия *Intel* ответила этим продуктом на потребности потребителей, которые выявило исследование рынка.

Самым впечатляющим элементом логотипа «Centrino» является его форма, явно отошедшая от дизайна появившихся ранее логотипов *Intel*, выполненных в форме прямоугольника. Два крыла говорят об объединении технологии и образа жизни, долгосрочной перспективе и свободе идти куда

вам угодно. Пурпурный цвет, использованный для крыльев «Centrino», уравновешивает синий цвет «Intel», визуально обеспечивает энергию и возбуждение и в то же время предполагает связь между технологией и страстью, логикой и эмоциями. Задействован и логотип «Intel Inside». Более четкий, умудренный и надежный, здесь он обеспечивает связь с классическим корпоративным логотипом *Intel* и отражает мир, в котором могут быть усилены позитивные аспекты от связи с корпорацией и программой лояльности.

Компания *Intel* использовала имя своего бренда, чтобы выйти в другие сферы бизнеса. Одним из самых важных был сектор коммуникаций. Для любой фирмы с четко определенным брендом проблемой является то, что такой бренд ограничивает брендинг; бренд «Intel» так прочно ассоциировался с микропроцессорами и с «Pentium», что могла возникнуть проблема доверия к нему в других областях деятельности. Помочь справиться с этой проблемой смогли суббренды и бренды компонентов. В важном сегменте своего бизнеса *Intel* оперирует под брендом «Intel Network Processor», и в нем вы не встретите бренд «Intel Inside». Дополнительно разрабатываются бренды компонентов, такие как «Intel Xscale» — микроархитектурный процессор (компонент, обеспечивающий возможность приспособления процессора общего назначения к специальным задачам).

Со временем *Intel* приобрела много фирм, и в каждом случае ей пришлось оценивать, что делать с брендами, которые пришли вместе с ними. Сохранение существующих брендов дало бы возможность извлечь выгоду из их капитала и отношений с потребителями, в то время как прекращение их деятельности позволило бы перенести бизнес на бренд «Intel» или на один из брендов портфеля компании. Наконец, для этих брендов можно было найти другую роль, возможно, в качестве суббренда для определенного сегмента или как недорогого бренда.

Например, в 1999 г. *Intel* приобрела *Dialogic*, компанию, поставляющую стандартные (компоновочные) блоки, актуальные для сходящихся рынков Интернета и коммуникаций. Первоначально новая организация называлась *Dialog, an Intel Company*, но затем были произведены изменения, и это имя стало брендом товара в рамках организации *Intel Communication Systems Products* (например, «Intel Dialogic Boards»).

Понятно, что компания *Intel* приняла множество неоднозначных решений по брендовому портфелю. Новые бренды дали фирме возможность обратиться к конкурентным угрозам и выйти на новые рынки. Взаимосвязи между брендами были особенно важны в определении новых и переходных областей бизнеса, в то время как зонтичный бренд «Intel Inside» обеспечивал необходимую синергетическую силу портфеля. Многие из решений были трудными и вызывали разногласия внутри фирмы. Но структура портфеля всегда отражала и расширяла возможности бизнес-стратегии, увеличивая шансы фирмы на успех. Одновременно она воздействовала на рыночную среду и практически определила товарные категории. Эта рабо-

та дала компании возможность позиционировать себя в качестве лидирующего дифференцированного бренда.

Очень часто подразумевается, что стратегия бренда включает разработку и менеджмент сильного бренда: «HP», «Vaio», «Ford» или «Tide». Но практически все фирмы сталкиваются с портфельными проблемами, создаваемыми большим количеством брендов. Например, у *Intel* много важных брендов, включая «Intel Inside», «Pentium», «Xeon», «Centrino», «Xscale» и «Dialogic». У большинства фирм управление портфелем неадекватно или отсутствует, несмотря на тот факт, что его улучшение необходимо для конкурентоспособности.

Есть как минимум пять причин, по которым понимание и 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 управления портфелем брендов заключается в четком определении сферы действия и роли(-ей) 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 *синергической* команды. Отношение к брендам как к автономным бункерам — это рецепт псевдооптимизации и неэффективности.

Портфель брендов похож на американскую футбольную команду, в которой каждый, выполняя свою роль, играет на своей позиции. Одна из задач тренера заключается в том, чтобы поставить каждого игрока на правильную позицию. Самый лучший нападающий не сможет быть защитником, точно так же, как мощный рекомендуемый бренд в определенном контексте может ослабить мастер-бренд. Другая задача тренера — научить игроков, «натаскать» их так, чтобы каждый играл на пределе своих возможностей. В успешных командах каждому игроку назначена роль, в которой он может преуспеть, понимает ее и хорошо подготовлен к ее исполнению. Аналогичным образом и брендам должны быть установлены соответствующие им роли и предоставлены необходимые для успеха ресурсы.

Чтобы футбольная команда достигла успеха, исполняющие свои роли игроки должны играть командно. Часто побеждает та команда, которая лучше играет вместе, а не команда, имеющая самых талантливых игроков. Успешные тренеры стремятся сделать приоритетом командную работу и следят за тем, чтобы индивидуальные игроки не фокусировались на своих статистических результатах в ущерб команде. Точно так же стратегическое лидерство бренда требует оптимизации целей портфеля брендов, как и целей индивидуальных игроков-брендов.

Во-вторых, портфельный взгляд может гарантировать, что бренды получают ресурсы, необходимые для их дальнейшего успеха. В организации-

бункере высокопотенциальные бренды нередко испытывают недостаток ресурсов, частично потому, что их бизнес слишком мал. Установление четких ролей поможет распределить ресурсы бренд-билдинга по самым продуктивным направлениям, чтобы создать будущие активы брендов.

В любой успешной футбольной команде тренеры будут выделять больше ресурсов на игроков, уже влияющих на игру команды, и на тех, которые потенциально будут влиять на нее в будущем. Так, весящий 150 кг блокирующий полузащитник-новичок сейчас, возможно, играет слабо, но может стать звездой, если получит дополнительные тренировки и возможность играть. Хорошо играющий студент-второкурсник при правильной подготовке и мотивации может в будущем стать главной силой на поле. Игрок-звезда при работе с ним может играть еще лучше. Высокопотенциальным брендам нужны такое же внимание и ресурсы; бренды и их роли должны быть разными.

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 дифференциации и энергии, без которых предложение бренда будет уязвимым. Портфельные инструменты могут предоставить средства достижения этой цели. Ответные стратегии создания или сохранения влияния на меняющемся (возможно, с большой скоростью) рынке могут быть улучшены путем использования суббрендов, рекомендуемых брендов, совместных брендов или путем разработки новых платформ. Главы 4, 5 и 6 детально рассматривают портфельный подход к решению этих задач.

Когда футбольная команда понимает свои недостатки, возникает необходимость изменений. Например, если слабым является игрок линии нападения, команда должна отреагировать, обратившись к этой проблеме. Можно купить нового игрока у другой команды или, например, перевести сильного игрока линии защиты на линию атаки. Для сбалансированности можно привлечь соседнего игрока линии, который будет выполнять другую роль, или же можно изменить стратегию атаки, чтобы закрыть уязвимые места. Брендový портфель должен быть таким же гибким и динамичным, чтобы реагировать на динамичные рынки.

В-четвертых, проблемы стратегического роста можно решать с помощью портфельных инструментов. Практически все организации в итоге упираются в стену и должны искать новые источники роста. Стратегически обычно это означает выход на новые рынки, предложение новых продуктов или переход в другие стоимостные категории. Однако любая из этих стратегий должна быть подкреплена активами бренда: путем использования существующих брендов (возможно, используя суббренды или рекомендуемые бренды) или путем приобретения либо создания новых брендов. Главы 7 и 8 рассматривают брендový портфель как средство облегчения роста.

Футбольный тренер должен обладать концепцией стиля, характера и стратегии команды. Какой будет эта команда: искусной или мощной? На что она будет делать акцент: на передачи, отрывы или на оборону? Есть у нее необходимый состав игроков для выполнения этой стратегии? Недостаточно иметь самых лучших игроков; в команде должны быть игроки, которые подходят ее стратегии. Точно так же и портфель брендов должен включать бренды, которые будут повышать возможности бизнес-стратегии.

Футбольные тренеры, приводящие свои команды к победам, будут полностью эксплуатировать талант игроков. Если защитник обладает исключительной скоростью, ему могут предложить одновременно исполнять роль свободного принимающего. Нападающая группа может увеличить фронт защиты линии ворот. Аналогичным образом ключом к менеджменту портфеля является идентификация ключевых аспектов сильных брендов и использование их путем расширений и добавления ролевых обязанностей.

В-пятых, предложение может получиться слишком сложным, запутывающим потребителей и даже сотрудников. В результате могут испортиться отношения с потребителями. Более наглядным результатом будет распыление усилий бренд-билдинга, поскольку перегруженное сообщение трудно запомнить. В главах 9 и 10 обсуждаются пути достижения фокуса и ясности в портфеле брендов.

Футбольная команда может легко создать атакующую стратегию, которая предоставляет множество возможностей и противодействует атакам соперника, но приводит к полной путанице в команде. Игроки будут слишком много думать об этой комплексности и плохо выполнять свои основные задачи по отрыву, блокировке противника или передаче пасов. Упрощение атаки — сокращение ее до нескольких базовых (домашних), хорошо исполняемых заготовок — может привести к существенному улучшению игры.

Стратегия брендового портфеля получает особое значение, когда контексты брендов усложняются множеством сегментов, продуктов, разными типами конкуренции, сложными каналами дистрибуции, многими расширениями брендов и широким использованием суббрендов и рекомендуемых брендов. Такие бренды, как «Coca-Cola», «Bank of America», «Procter & Gamble», «HP», «Sony», «Visa», «Textron» и «Volvo», оперируют на различных рынках и посредством многих (иногда несопоставимых) продуктов и каналов. В результате эта сложность часто создает путаницу у потребителей, приводит к неэффективности бренд-стратегии, которая сотрудниками и партнерами по бренд-билдингу воспринимается неупорядоченной и немотивированной. В свете угрозы давления конкурентов императивом становится целостный, связанный, хорошо определенный брендовый портфель.

В следующих разделах представлены определение стратегии брендового портфеля, описание пяти ее элементов и цели портфеля. В ходе рас-

смотрения этих вопросов определены и проиллюстрированы концепции, некоторые из которых, например, брендов-дифференциаторов и активаторов, представлены впервые. В следующей главе описываются ключевые компоновочные блоки стратегии брендового портфеля (мастер-бренды, суббренды и рекомендуемые бренды) и показана их взаимосвязь. В главе 3 представлены четыре типа факторов, влияющих на разработку стратегии брендового портфеля (силы и динамика рынка, бизнес-стратегия, капитал и индивидуальность брендов, аудит брендового портфеля) и обсуждается процесс менеджмента портфеля.

В части 2 представлены вопросы использования брендовых портфелей для обеспечения адекватности, дифференциации и энергии. Часть 3 рассматривает пути роста: горизонтальные и вертикальные расширения бренда. В части 4 обсуждается, как достигнуть ясности и фокуса в портфеле брендов.

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ БРЕНДОВОГО ПОРТФЕЛЯ?

Стратегия брендового портфеля обуславливает 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:

- 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;
- 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.

ИНДИКАТОРЫ ПРОБЛЕМ (И ВОЗМОЖНОСТЕЙ) ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ

1. Бренды, которые потенциально могли бы формировать будущие прибыли, имеют неадекватные ресурсы, в то время как зрелые бренды имеют чрезмерное финансирование.
2. Стратегия бизнеса и маркетинга парализована неопределенностью ролей ключевых мастер-брендов.
3. Отсутствуют брендовые активы для поддержки бизнес-стратегии и нет жизнеспособного плана исправления этой ситуации.
4. Рыночная доля сокращается из-за снижения значимости предложения, вызванного появлением новых категорий и субкатегорий.
5. Труднее достигнуть дифференциации, что отражается на уменьшении нормы прибыли. Требуются бренд-дифференциаторы.
6. Ключевые бренды ослабли и устали и / или нуждаются в смене имиджа. Могут помочь бренд-активаторы.
7. Организация испытывает недостаток способностей, ресурсов или брендовой силы, чтобы отреагировать на динамику рынка. Ответом может стать альянс брендов.
8. Некоторые брендовые активы недостаточно используются в свете неудовлетворительного роста.
9. Корпоративный бренд (бренд организации) обладает потенциальными основаниями для дифференциации вследствие своего наследия, ценностей, гражданских программ, активов / возможностей и недостаточного использования.
10. Фирма не представлена в растущем супердорогом секторе с высокой прибылью и жизнестойкостью продукта, в то время как массовый рынок становится недружелюбным.
11. Стратегически важно найти способ присутствия на здоровом низкоценовом секторе рынка, чтобы сохранить экономическую жизнеспособность.
12. Предложение настолько запутано, что потребители, а иногда и сотрудники, не могут выяснить, как купить то, что им нужно.
13. Слишком большое количество брендов и предложений распыляют скудные ресурсы бренд-билдинга.

Стратегию брендового портфеля можно детализировать по шести элементам: собственно брендовый портфель, роли в товарном предложении, роли в портфеле брендов, сфера действия бренда, структура портфеля и графика портфеля. Каждый из этих элементов рассматривается и обсуждается в следующем разделе. Приведенная во вставке чертова дюжина индикаторов проблем (или возможностей) брендового портфеля раскрывает еще один ракурс портфельной стратегии.

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 долж-

на 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 моей 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.

На рис. 1.2 обобщены шесть элементов и пять целей брендовой архитектуры. В следующем разделе мы определим каждый из этих элементов, затем рассмотрим портфельные цели и задачи.

ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ БРЕНДОВОГО ПОРТФЕЛЯ

Разработка стратегии брендового портфеля включает шесть элементов. Первый из них — 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 брендов

Портфель включает все бренды, которыми управляет организация, включая мастер-бренды, рекомендуемые бренды, суббренды, бренд-дифференциаторы, совместные бренды, бренд-активаторы и корпоративные бренды, даже если кажется, что они бездействуют. Бренд-дифференциаторы и бренд-активаторы мы детально рассмотрим в этом разделе. 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. Нужно ли дополнить портфель одним или несколькими брендами? В определенных ситуациях портфель может быть усилен путем добавления брендов. Однако добавленные

* Правильно было бы использовать термин «организационный бренд» или «бренд организации», так как корпорация — это один из видов организации; однако в зарубежной научной литературе определение «корпоративный» более распространено. Видимо, подразумевается, что теория брендинга в большей степени справедлива в отношении сложных организаций. (*Примеч. науч. ред.*)

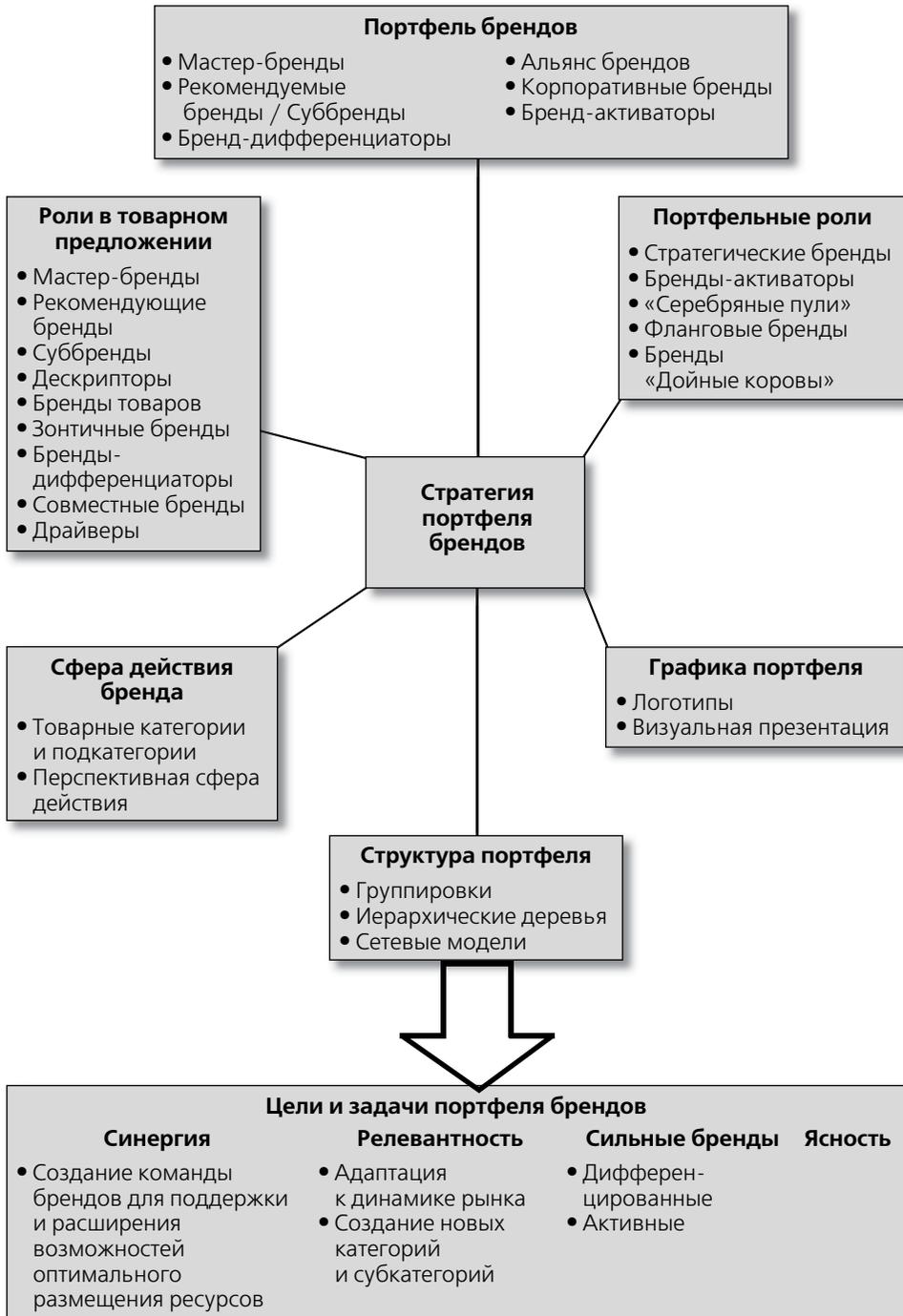


Рис. 1.2. Стратегия портфеля брендов

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 (или имеют мало стимулов для заботы) 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. Данный вопрос исследуется в главе 10, там же предлагаются методы, облегчающие этот процесс.

Роли в товарном предложении

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.

- *Мастер-бренд* — это главный индикатор предложения, контрольная точка. Визуально обычно он бывает самым заметным и бросающимся в глаза, как «ЗМ» в бренде «ЗМ Accuribbon».
- *Рекомендующий бренд* служит для обеспечения доверия и реальной ценности предложения (например, *General Mills* рекомендует «Cheerios»). Его роль — представлять организацию, а его надежность и реальная ценность базируются на стратегии, ресурсах, ценностях и наследии этой организации.
- *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.
- *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»). Такой зонтичный бренд, как «FedEx Business Tools», может быть более подходящим и эффективным средством достижения релевантности, заметности и дифференциации, чем такие индивидуальные товарные бренды, как «eShipping Tools», «eCommerce Solutions» и «eCommerce Builder».
- *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, рекомендуемые бренды, суббренды или даже дескрипторы или суббренды второго уровня (то есть суббренды суббрендов) также могут играть направляющие роли, которые различаются по интенсивности. «Toyota» обладает большим влиянием, чем «Corolla», но воздействие оказывают оба бренда.

В главе 2 эти роли описываются более детально, там же показывается, как можно направить в определенное русло их силу для создания мощных, гибких брендов. Остальные роли — бренд-дифференциаторы и альянсы брендов — подробно рассматриваются в главах 4 и 6, но представлены здесь, чтобы завершить обзор стратегии брендового портфеля.

Бренд-дифференциаторы

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:

- «Ziploc Sandwich Bags» — «ColorLoc Zipper»;
- «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» парки — «Gore-Tex»;
- «Cheer» — «Advanced Color-Guard Power».

Сервисный бренд пополняет предложение путем предоставления услуг:

- «American Express» — «Round Trip» (пакет услуг для корпоративного мобильного офиса);
- «Ford» / «Mercury» / «Lincoln» — «Quality Care»;
- «United Airlines» — «Arrivals by United», «United Red Carpet Club», «United Mileage Plus», «Ground Link», «Business one».

Бренд-программа пополняет предложение и таким образом расширяет бренд, предоставляя программу, которая связана с предложением и брендом:

- «Hilton Honors»;
- «Kraft Kitchens»;
- «GM BuyPower».

Значение бренд-дифференциатора было проиллюстрировано в разных контекстах, каждый из которых подтверждает, что он обеспечивает поддержку и рекламу, особенно новому или мало признанному бренду.

Альянсы брендов — совместный брендинг

Такие альянсы 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 «Pillsbury Brownies» для сиропа «Nestlé» — или рекомендуемым 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».

Как будет показано в главе 6, совместный брендинг дает большую отдачу. 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.

Сущность ролей 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? Головной телефон «Bose QuietComfort» с технологией стереонаушников «TriPort» — одна из таких совокупностей. В этом предложении есть мастер-бренд («Bose»), суббренд («QuietComfort») и бренд-дифференциатор — технология стереонаушников «TriPort». У каждого из брендов, объединенных для идентификации предложения, есть четко определенная роль, влияющая на менеджмент этого бренда. Можно также привести следующие примеры.

- «Cadillac Seville» с CD-плеером «Bose» и двигателем «Northstar», рекомендуемым «GM».
- «HP Color LaserJet 5500» с технологией «HP ImageREt».
- «Venus Shaving System» от «Gillette for Women» с алоэ и «DLC Blade Edge».

В первом примере есть мастер-бренд («Cadillac»), суббренд («Seville»), совместный бренд («Bose»), рекомендующий бренд («GM») и два бренда-дифференциатора («Bose» и «Northstar»). Во втором мы видим мастер-бренд («HP»), суббренд («Color LaserJet 5500») и бренд-дифференциатор (технология «HP ImageREt»). Третий состоит из мастер-бренда («Venus»), бренда товара («Venus Shaving System»), рекомендующего бренда («Gillette for Women») и двух бренд-дифференциаторов (алоэ и «DLC Blade Edge»).

Сфера действия бренда

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 «ЗМ», «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 внутри бытовой техники обслуживает несколько разнородных сегментов — потребителей, дизайнеров и строителей. 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 максимальной бизнес-стратегией: 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 рекомендуемого 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. Эта концепция развивается в главе 7.

Когда диапазон бренда охватывает многие товарные категории и рынки, в решениях о характере этих взаимосвязей стоит учитывать стратегию брендового портфеля. Например, какая связь между внедорожником «Cadillac Escalade» и седаном «Cadillac Seville»? Или каковы продажи «Cadillac Escalade» автопаркам по сравнению с продажами потребителям? Будет бренд «Cadillac» одинаковым в каждом контексте, или он будет меняться? Компания *Gillette* предлагает станки для бритья «Gillette Mach3 Turbo» 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. Но одинаков ли бренд «Gillette» во всех контекстах?

Портфельные роли

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 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 мо-

жет быть одновременно и стратегическим, и «Серебряной пулей». Более того, тот же бренд может быть стратегическим и эволюционировать в бренд «Дойная корова».

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

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 продаж 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.

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,