

**Бренд-менеджмент**  
**(управление торговой маркой)**

---

**Занятие № 11**

**Управление торговой маркой**  
*Часть 1*

---

**НОВОСИБИРСК 2015**

### Закон РФ «О конкуренции»:

**Конкуренция** – это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

# Конкуренция

## Функции конкуренции

---

- 1. Регулирующая функция.** Конкуренция воздействует на предложение товаров таким образом, чтобы оно максимально отвечало требованиям потребителей.
- 2. Аллокационная функция** проявляется в том, что ресурсы и произведённые товары всегда в конечном итоге концентрируются там, где они могут обеспечить максимальную отдачу.
- 3. Инновационная функция.** Благодаря конкуренции производственные факторы ориентированы на повышение производительности труда. В результате хозяйство в целом движется к оптимуму экономической эффективности.

**4. Адаптационная функция** конкуренции реализуется в росте приспособляемости субъектов рыночных отношений к постоянно меняющейся рыночной конъюнктуре, к разным её аспектам.

**5. Распределительная функция.** Эта функция конкуренции в основном реализуется в среде потребителей, как индивидуальных, так и производительных. Конкуренция проявляется в их борьбе за получение на наиболее выгодных условиях наибольшей суммы совокупных произведённых материальных благ и услуг.

**6. Контролирующая функция** проявляется, прежде всего, в недопущении монополистического господства отдельных крупных предприятий.

**Конкуренция** – это процесс управления конкурентными преимуществами объекта на конкретном рынке для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами.

**Процессы** могут быть: общественными и личными; экономическими, правовыми, социальными и природными; управленческими и производственными; материальными и виртуальными и так далее.

Составляющей слова «**управление**» в приведённом определении понятия «конкуренция» являются: нахождение, разработка, поддержание, использование и развитие конкурентного преимущества.

**Конкурентными преимуществами** объектов могут быть наследственными, природно-климатическими, квалификационными, конструктивными, технологическими, информационными, управленческими и другими.

**Конкуренция** – это процесс управления конкурентными преимуществами объекта на конкретном рынке для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами.

В качестве **целей** могут быть: выполнение миссии организации, победа на конкретном рынке с конкретным товаром, достижение за счёт внешнего или внутреннего развития либо поглощения конкурента какого-либо определённого состояния или уровня, поддержание достигнутого уровня, выживание и так далее.

К **объектам конкуренции** обычно относят: персонал, товары (в том числе услуги), организации, отрасли, регионы, страны.

**Торговая марка как объект конкуренции – ?**

# Конкуренция торговых марок

---

**Торговая марка** – влияющий на покупательское предпочтение комплекс марочных ассоциаций, возникающих в сознании потребителей по отношению к определённом товарному знаку или другому марочному идентификатору.

**Следовательно, конкуренция торговых марок происходит в сознании потребителей.**

Для дальнейших рассуждений определим конкуренцию торговых марок как конкуренцию между торговыми марками одной товарной категории в сознании потребителей.

# Конкуренция торговых марок

---

Хотя теория конкуренции торговых марок ещё недостаточно развита, уже сейчас можно выделить её основные положения. С одной стороны, конкуренция торговых марок несёт черты **товарной** конкуренции и проявляется в двух формах: предметной (конкуренция между торговыми марками одной товарной категории) и функциональной (конкуренция между марками-заменителями).

С другой стороны, конкуренция торговых марок имеет свои, присущие только ей особенности. Рассмотрим некоторые из них.



# Конкуренция торговых марок

---

## **Первая особенность.**

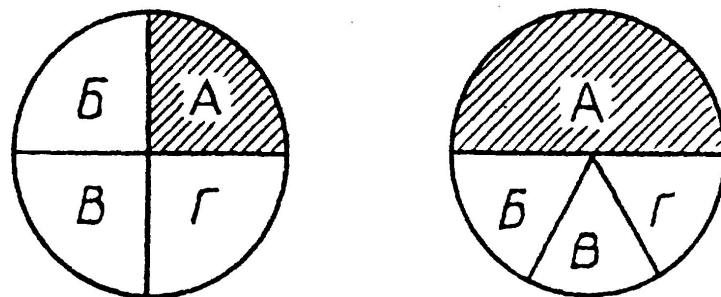
**Средний потребитель способен запомнить в одной товарной категории не более семи торговых марок (чаще три или четыре), а в категории с низкой заинтересованностью потребитель вспоминает не более одной или двух марок. Вследствие этого потребитель чаще покупает знакомые ему торговые марки.**

**То есть в каждый конкретный момент конкуренция происходит только среди нескольких торговых марок, несмотря на то, что в соответствующей товарной категории их может быть в десятки раз больше.**

# Конкуренция торговых марок

## Вторая особенность.

Внедрение в память потребителей рекламы одной торговой марки, как правило, вытесняет из памяти только рекламу аналогичных торговых марок. Графически Р. Ривз представлял это следующим образом:



Таким образом, можно сделать вывод: чем больше в сознании потребителя ассоциаций с одной торговой маркой, тем меньше «остаётся места» для ассоциаций с другими аналогичными торговыми марками.

# Конкуренция торговых марок

## **Третья особенность.**

В сознании потребителей торговые марки имеют градацию по степени их значимости. Как отмечают Э. Райс и Дж. Траут, для каждой товарной категории в сознании человека имеется воображаемая лестница, на верхней «ступеньке» которой находится марка-лидер, на второй «ступеньке» – марка № 2, на третьей ступеньке – марка № 3 и так далее. Потребитель более вероятно приобретёт лидирующую в его сознании торговую марку, чем марку, стоящую на низших «ступенях» этой лестницы.

**То есть, чем выше «ступенька», которую занимает торговая марка в сознании, тем она более конкурентоспособна.**

# Конкуренция торговых марок

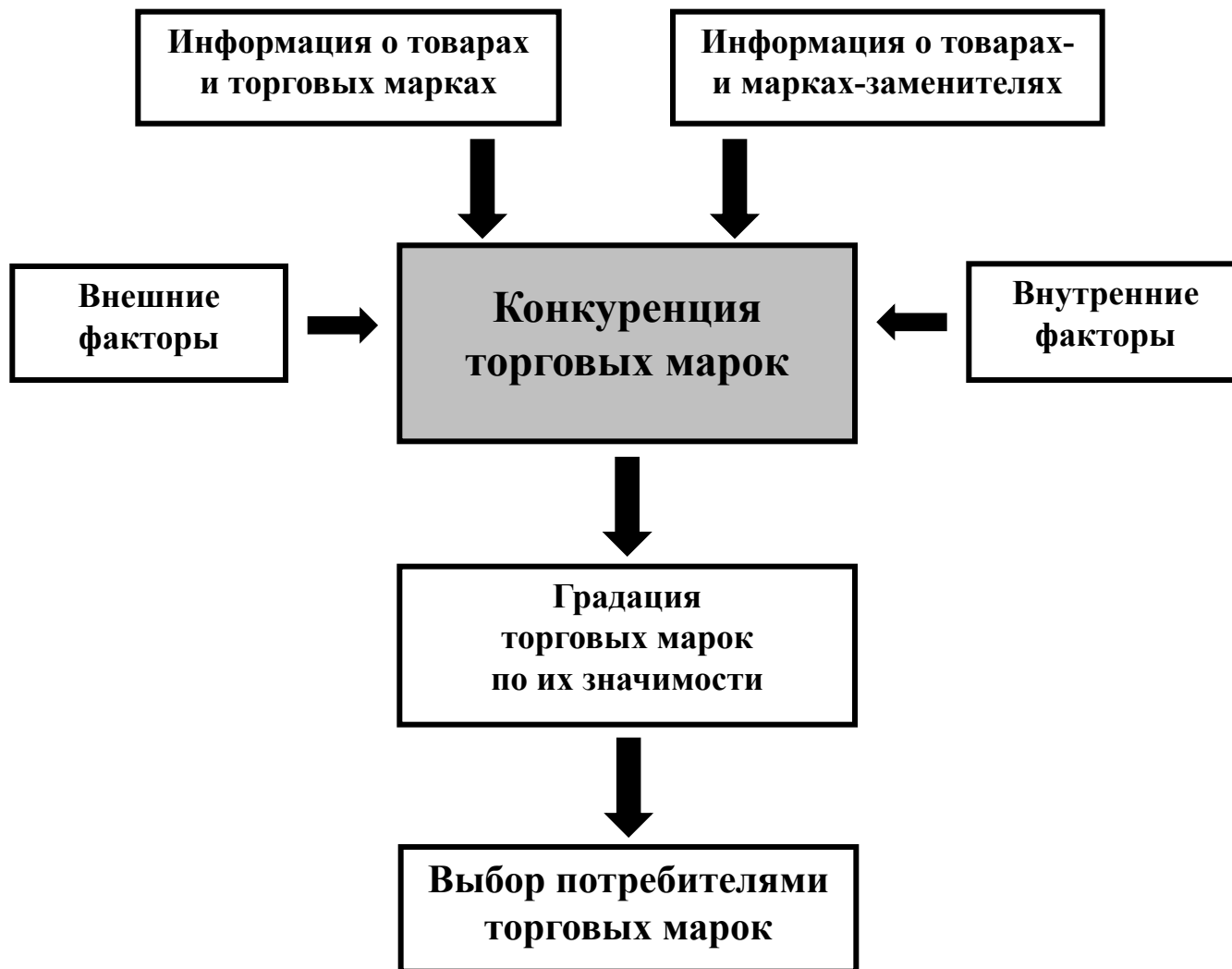
---

## Четвёртая особенность.

**Запоминаемость информации о торговой марке зависит от принципов работы человеческого мозга, к которым можно отнести быстрое забывание любой избыточной или неактуальной информации, невосприимчивость к чрезмерно сложной информации, структурирование (систематизация) окружающей реальности, интериоризация (использование готовых знаний), использование стереотипов. Отсюда следует, что информацию о торговой марке необходимо разрабатывать и транслировать с учётом работы человеческого мозга. В противном случае эта информация потребителями не будет воспринята, и вероятность попадания торговой марки в список известных им марок резко уменьшается.**

# Конкуренция торговых марок

## Конкуренция торговых марок в товарной категории



# Конкуренция торговых марок

**К внешним факторам**, влияющим на конкуренцию торговых марок, необходимо отнести: возрастающее информационное давление на сознание потребителя (сверхкоммуникативное общество), уровень стабильности политического, социального и психологического климата в обществе, изменение доходов населения, уровень развития общества потребления в конкретной стране, влияние государства на товарную конкуренцию и так далее.

В качестве **внутренних факторов** выступают принципы работы человеческого мозга; потребности, необходимость удовлетворения которых существует у потребителей; потребительские ценности торговых марок (значимость торговых марок и соответствующих им товаров с точки зрения их соответствия или несоответствия потребностям потребителей) и так далее.

# Управление торговой маркой (бренд-менеджмент)

---

Таким образом, следствием существования конкуренции торговых марок является необходимость в управлении торговой маркой (брендом).

При изучении основных теоретических положений брендинга целесообразно выделить из него два основных процесса:

- 1) разработка и вывод на рынок новой торговой марки (бренд-билдинг);
- 2) управление торговой маркой (бренд-менеджмент).

На предыдущих занятиях мы познакомились с процессом бренд-билдинга, основными инструментами которого являются разработка позиционирования торговой марки и разработка системы образа бренда. Теперь изучим процесс управления торговой маркой (бренд-менеджмент), то есть процесс управления торговой маркой будем рассматривать только для уже существующих на рынке торговых марок.

**Управление торговой маркой (бренд-менеджмент) – это процесс управления её марочным капиталом.**

Марочный капитал, капитал бренда, актив бренда, капитал марки – это всё разные варианты перевода на русский язык термина «brand equity».

*Обычно под капиталом понимается стоимость, приносящая прибавочную стоимость. Он представляет оценку репутации торговой марки, отражаемую в виде того, как потребители воспринимают её отличие от других и превосходство над другими марками, приводящее к увеличению объёма продаж, то есть к росту конкурентоспособности торговой марки.*

**Марочный капитал** – это добавленная ценность, которую приобретает товар, ассоциируясь с определённой торговой маркой.



В работах К. Клэнси и П. Крига приводятся результаты анализа различных факторов и аспектов, определяющих марочный капитал. В результате анализа было выделено восемь факторов:

1. **распространённость торговой марки:** взвешенная комбинация осведомлённости о марке и её рекламе, а также доступность марки;
2. **различительная сила торговой марки:** взвешенная комбинация показателей, характеризующих дифференциацию (уникальность) марки и её превосходство над конкурентами;
3. **качество торговой марки:** оценка общей репутации качества товара или услуги для марки в целом и её линейных расширений;

В работах К. Клэнси и П. Крига приводятся результаты анализа различных факторов и аспектов, определяющих марочный капитал. В результате анализа было выделено восемь факторов:

- 4. ценность торговой марки:** взвешенная комбинация показателей, отражающих степень, в которой марка обеспечивает покупателям то, за что они платят, часто именуемую «ценностью за деньги»;
- 5. потенциал торговой марки:** степень, в которой покупатели готовы платить больше, менять привычный порядок вещей или попробовать новые, ещё не выпущенные на рынок товары или линейные расширения данной марки;

В работах К. Клэнси и П. Крига приводятся результаты анализа различных факторов и аспектов, определяющих марочный капитал. В результате анализа было выделено восемь факторов:

6. **личность торговой марки:** степень, в которой имидж марки соответствует тому, кем является или хочет быть её покупатель;
7. **защищённость от конкурентов:** степень, в которой потребители будут держаться за марку в трудные времена или в условиях конкурентного давления;
8. **поведение в отношении торговой марки:** степень, в которой покупатели предпочитают, покупают, используют в настоящее время или покупали марку и её линейные расширения раньше.

**Управление торговой маркой (бренд-менеджмент) – это процесс использования маркетинговых техник с целью наращивания ценности торговой марки для потребителя через изменение и коррекцию её рациональных и эмоциональных характеристик (марочных ассоциаций) в применении к товару, товарной линейке и торговой марке в целом для увеличения её конкурентоспособности и роста продаж соответствующего ей товара.**

*По сути, управление торговой маркой – это управление её марочными ассоциациями (включая обещание бренда).*

# Управление торговой маркой (бренд-менеджмент)

## Основные виды управления торговой маркой (брендом)



---

# **Управление торговой маркой с точки зрения общих маркетинговых показателей**

# Управление торговой маркой с точки зрения общих маркетинговых показателей

---

Под управлением торговой маркой с точки зрения общих маркетинговых показателей понимается использование «инструментов маркетинга», во-первых, несвязанных напрямую с марочными ассоциациями и, во-вторых, косвенным образом связанных с трансляцией марочных ассоциаций.

К первому виду инструментов можно отнести, например, логистику.

Ко второму виду инструментов можно отнести, например, коррекцию комплекса маркетинга (4P).

# Управление торговой маркой с точки зрения общих маркетинговых показателей

**Product.** При управлении торговой маркой нельзя забывать про её товарную составляющую – в первую очередь в основе торговой марки лежит товар. Именно поэтому, например, возникает необходимость управления торговой маркой с точки зрения улучшения качества соответствующего товара (использование более качественного сырья или использование новых технологий в производстве товара).

**Place.** При управлении торговой маркой нельзя забывать, что товар должен где-то продаваться. Именно поэтому, например, возникает необходимость управления торговой маркой с точки зрения использования каналов сбыта товара (поиск новых каналов сбыта или улучшение работы с существующими дистрибьюторами). Сюда же можно отнести весь комплекс мерчандайзинга.



# Управление торговой маркой с точки зрения общих маркетинговых показателей

**Price.** При управлении торговой маркой нельзя забывать, что товар имеет цену. Именно поэтому, например, возникает необходимость управления торговой маркой с точки зрения её тактического ценообразования в рамках ценового позиционирования (сезонные скидки или скидки при открытии магазина).

**Promotion.** При управлении торговой маркой нельзя забывать, что товар и соответствующая ему торговая марка должна продвигаться. Именно поэтому, например, возникает необходимость управления торговой маркой с точки зрения тактического уточнения медиастратегии (выбора коммуникационных каналов в связи с изменением бюджета), разработки тактических PR-программ, тактического использования возможностей стимулирования маркетинга, личных продаж или прямого маркетинга.

# Управление торговой маркой с точки зрения её структурных особенностей

- ❑ Управление торговой маркой с точки зрения её архитектуры
- ❑ Управление торговой маркой с точки зрения её ассортиментной линейки

# Управление торговой маркой с точки зрения её архитектуры

---

**Расширение бренда.** Увеличение числа брендов, суббрендов или ассортиментной линейки бренда.

*Например, компания Nestlé, которая владеет брендами Nescafe, Nestea, Nesquik, KitKat, «Россия – щедрая душа», Nuts, «Бон Пари», Maggi, Perrie и многими другими.*

**Насыщенный брендинг.** Использование своего сильного бренда для раскрутки слабого бренда из марочного портфеля компании.

*Например, компания Disney успешно воспользовалась насыщенным брендингом, чтобы получить дополнительное доверие к своему бренду круизных маршрутов.*

# Управление торговой маркой с точки зрения её архитектуры

Однако инструментами «Расширение бренда» и «Насыщенный брендинг» необходимо пользоваться очень осторожно.

Так, Дж. Траут и Э. Райс предупреждают о том, что можно «Убить бренд линейным расширением». «В один день компания сфокусирована на одном-единственном товаре, который приносит хороший доход. На следующий день эта компания расплывается на несколько товаров и начинает терять деньги».

*В качестве примеров Дж. Траут и Эл. Райс приводят нецелесообразные с их точки зрения линейные расширения:*

- зажигалки Bic и колготки Bic;*
- Chanel № 5 и Chanel для мужчин;*
- пиво Coors и вода Coors;*
- кетчуп Heinz и детское питание Heinz;*
- джинсы Levi's и туфли Levi's.*

# Управление торговой маркой с точки зрения её архитектуры

Однако инструментами «Расширение бренда» и «Насыщенный брендинг» необходимо пользоваться очень осторожно.

*Дж. Траут и Э. Райс:* «В более узком смысле, линейное расширение предусматривает использование бренда успешного товара и применение его для нового товара. Например, добавить в линию бренда А-1 кроме соуса для говядины также и соус для птицы. Это звучит логично. «Мы делаем прекрасный соус А-1, который является лидером продаж для стейков. Но люди переходят с говядины на куриное мясо, поэтому мы можем предложить им наш новый А-1 для курицы. Какое имя подходит для этого лучше, чем А-1? Таким образом, люди узнают, что соус для птицы производится изготовителями лучшего соуса для мясных продуктов, А-1». Но брендинг – это битва не товаров, а убеждений. В первую очередь А-1 – это соус для стейков. Если вы попросите соседа по столу: «Передайте мне, пожалуйста, А-1», он Вас не переспросит: «Какой А-1?». Несмотря на потраченные 18 млн. долларов, соус А-1 для птицы бесславно провалился».

# Управление торговой маркой с точки зрения её архитектуры

Однако инструментами «Расширение бренда» и «Насыщенный брендинг» необходимо пользоваться очень осторожно.

*Дж. Траут и Э. Райс:* «Способов линейного расширения не меньше, чем галактик во Вселенной, и новые способы придумываются каждый день. Распространённый пример – создание разных вкусов/ароматов существующего продукта для увеличения доли рынка. Больше форм – больше доля. Звучит верно, но ... не работает. В 1978 году, напиток 7-Up был просто не-колой из лимона и лайма и занимал 5,7% рынка прохладительных напитков. Потом компания добавила 7-Up Золотой, 7-Up Вишнёвый и разнообразные диетические версии. И доля этого напитка стала составлять 2,5%».

# Управление торговой маркой с точки зрения её архитектуры

**Отрезание.** Уменьшение числа брендов, суббрендов или ассортиментной линейки. Б. Анн и Ж.-М. Лейю отмечают, что некоторые бренды обречены на гибель в связи с полным исчезновением их целевого рынка, полным исчезновением их товарной категории, резким сокращением прибыли или в связи с тем, что было допущено устаревание бренда и расчётная стоимость его омоложения (восстановления) превышает стоимость замещения бренда.

*В 1999 г. компания NEC решила уничтожить бренд Packard-Bell. Причиной послужило снижение доходности бренда – слишком низкая цена не оправдала присутствие бренда на международной арене.*

*Кроме того, исчезновение брендов бывает связано с сокращением портфеля компании. Так, компания Unilever воплотила план «Фокусирование брендов», суть которого заключалась в стратегическом решении сократить количество брендов с 1.600 до 400, оставив бренды с самым большим потенциалом.*

# Управление торговой маркой с точки зрения её архитектуры

**Амальгамирование.** Полное слияние двух портфелей брендов и устранение одного из существующих брендов.

*Например, 4 декабря 2012 инвесткомпания «А1», владеющая контрольными пакетами акций «Кронверк Синема» и «Формулы Кино», решила объединить два бренда. Как говорится в заявлении этой инвестиционной компании, сеть в дальнейшем будет работать и развиваться под брендом «Формула Кино».*

**Декомпозиция** включает множество вариантов, но чаще всего под декомпозицией понимается разделение существующего бренда на два отдельных бренда с отдельными собственными наименованиями для каждого из них.

*Например, выделение бренда Agilent (компьютерные продуктовые линии технического и узколабораторного назначения) из бренда Hewlett-Packard (принтеры, компьютерные технологии, Интернет). Например, выделение из торговой марки «Восход» торговой марки WonApe (ранее «Восход-Бейкер»).*



# Управление торговой маркой с точки зрения её ассортиментной линейки

---

Основное применение наименований элементов ассортиментной линейки торговой марки – это их обязательное обозначение, облегчающее выбор потребителям. Например, торговая марка «Моя семья» имеет наименование соков «Абрикос», «Мультифрукт», «Яблоко» и так далее.

Однако за счёт наименований элементов ассортиментной линейки можно получить дополнительные возможности в продвижении всей торговой марки. Рассмотрим лишь некоторые из них.

# Управление торговой маркой с точки зрения её ассортиментной линейки

---

**Использование наименования элементов ассортиментной линейки в качестве трансляторов позиционирования торговой марки.**

Например, наименование торговой марки чая Ahmad само по себе не транслирует её позиционирование «Классический английский чай». Ведь наименование Ahmad у российских потребителей вызывает ассоциации не с английским чаем, а с Ближним Востоком. Именно поэтому и необходимы такие наименования ассортиментной линейки чая Ahmad как: «Английский завтрак», «Английский», «Граф Грей», которые, несомненно, выступают в качестве трансляторов позиционирования этой торговой марки.

# Управление торговой маркой с точки зрения её ассортиментной линейки

---

**Использование наименования элементов ассортиментной линейки в качестве дополнительного (информирующего) доказательства позиционирования торговой марки.**

Торговая марка Tide позиционируется по основной характеристике товарной категории «чистота», лозунг «Чистота – чисто Тайд». И наименования элементов ассортиментной линейки этой торговой марки ещё раз подчёркивают это позиционирование: «Альпийская свежесть», «Белые облака», «Подснежник», «Белые облака автомат» и так далее.

# Управление торговой маркой с точки зрения её ассортиментной линейки

---

**Использование наименования ассортиментной линейки для усиления трансляции марочной ассоциации торговой марки. Торговая марка кондитерских изделий «Эстье» усиливает марочную ассоциацию «удовольствие» с помощью наименований элементов своей ассортиментной линейки: «Бейлиз», «Бурбон», «Голландская вишня», «Дамский каприз» или «Мулен-Руж».**

---

# Домашнее задание № 8

---

## Домашнее задание № 8

1. Разработать элементы ассортиментной линейки (**не менее 10**) и их наименования для трансляции позиционирования торговой марки продукции.
2. Разработать элементы ассортиментной линейки (**не менее 10**) и их наименования для усиления трансляции марочной ассоциации торговой марки продукции. *Первоначально необходимо определить эту отличающуюся от позиционирования марочную ассоциацию.*

*Домашнее задание проверяется 19 мая.*

# Управление торговой маркой с точки зрения комплекса марочных ассоциаций

1. Исследовательский этап
2. Этап уточнения комплекса марочных ассоциаций
3. Этап выбора трансляторов марочных ассоциаций
4. Этап продвижения торговой марки

# Технологический процесс вывода на рынок новой торговой марки





# Технологический процесс разработки и формирования бренда



# Технологический процесс управления торговой маркой



# Управление торговой маркой с точки зрения комплекса марочных ассоциаций

---

**1. Исследовательский этап, этап накапливания информации, который является предваряющим этапом перед этапом конкретных решений в области управления торговой маркой. Основные инструменты управления торговой маркой, характерные для этого этапа:**

- стратегический анализ;*
- аудит торговой марки;*
- коммуникационный аудит торговой марки.*

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Стратегический анализ

---

**Стратегический анализ** – это систематический процесс получения знаний о внутренних и внешних условиях существования компании, способных повлиять на выбор и осуществление стратегии её поведения на рынке.

Под стратегическим анализом понимается конкурентный анализ, анализ возможностей бизнеса, сегментирование рынка, анализ потребностей потребителей, анализ поведения потребителей, их запросов и ожиданий и все другие возможные разновидности маркетингового анализа, изучающие макро-, мезо- и микросреду компании.

**Аудит торговой марки** – полное исследование всех аспектов существования торговой марки в макро-, мезо- и микросреде с последующей разработкой рекомендаций по её дальнейшему управлению.

Мартин Джелсема выделил основные направления проведения марочного аудита.



### 1. Рыночный сегмент:

- потребительские манеры поведения;
- портрет типичного потребителя;
- охват целевой аудитории;
- место нахождения;
- размер целевой аудитории.

### 2. Внутренняя организация. *Брендовая структура:*

- уровень известности мастер-бренда (родительского или зонтичного бренда);
- марочный портфель;
- место в ЖЦТ;
- место в Бостонской матрице;
- расширение бренда;
- ассортиментный ряд.

### 2. Внутренняя организация. *Внутренний брендинг:*

- организация связей между отделами компании для трансляции идентичных сообщений о бренде;
- соответствие персонала ожиданиям бренда;
- финансовое обеспечение бренда;
- политика управления брендом (кто за что отвечает);
- наличие руководства (ответственных) по управлению брендом;
- стандарты и традиции внутреннего брендинга;
- умение персонала обучать потребителей пользоваться брендом.

### 3. Система показателей. *Капитал бренда:*

- уровень лояльности к бренду;
- охраноспособность (всех товарных знаков);
- воспринимаемое качество;
- марочные ассоциации;
- другие марочные преимущества (например, патенты или долгосрочные отношения с дилерами).



### 3. Система показателей. *Имиджевые показатели:*

- обороноспособность позиции торговой марки;
- степень узнаваемости торговой марки;
- степень значимости торговой марки;
- степень соответствия потребительским предпочтениям;
- степень необходимых усилий для привлечения чужих лояльных потребителей.

### 3. Система показателей. *Показатели влияния:*

- себестоимость производства товара;
- рыночная доля;
- маржа (брендовая наценка);
- уровень готовности потребителя переплатить за бренд;
- стадия развития торговой марки.

### 4. Элементы дифференциации:

- позиции конкурентов;
- сложившаяся марочная позиция;
- доказательная база позиционирования (убеждающие и информирующие доказательства позиционирования).

### 5. Индивидуальность.

- наименование;
- логотип;
- стиль (графика, вокал, джингл, темп);
- слоган;
- характер (персонаж бренда, визуальные символы);
- упаковка.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

Для полного аудита торговой марки (бренда), к направлениям, которые предложил Мартин Джелсема, необходимо добавить оценку имиджа бренда.

Рассмотрим восприятие бренда потребителями на основе использования методов субъективной семантики, заимствованные из психиатрической и психологической практики (разработанные в современном виде группой Ch.Osgooda в 50-е годы, и адаптированные в конце 70-х годов в СССР; во втором европейском издании Ф.Котлера на русском языке, 1999, имеется отдельный раздел «Карта восприятия»).

**Проблемы исследования  
имиджа бренда  
(по М. Дымшицу)**

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

При исследовании имиджа бренда специалист в области брендинга сталкивается со следующими проблемами:

1. в результате исследования имиджа бренда необходимо получить такое описание своего и конкурирующих брендов, которое бы позволило их сравнивать по известным критериям. Но при обсуждении различных брендов, относящихся к одной и той же группе, потребители часто используют различные критерии (например, один бренд «красивый», а другой «надёжный»), и возникает проблема сравнения объектов, описываемых потребителями различным (чаще всего, конечно, слабо пересекающимся) набором критериев;

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

При исследовании имиджа бренда специалист в области брендинга сталкивается со следующими проблемами:

**2.** в большинстве товарных категорий имеется по несколько десятков брендов. Ограничение числа исследуемых брендов, исходя из каких-либо формальных критериев (например, по «ценовой группе» или личное мнение бренд-менеджера), может приводить к неполучению значимой информации и ошибкам в принятии дорогостоящих решений;

**3.** потребители используют для описания брендов 20-30 критериев, значимость которых зависит от стадии жизненного цикла бренда и «дрейфует» под воздействием различных социальных процессов. Вхождение тех или иных критериев в оценку имиджа различных брендов также очень сильно варьирует и имеет диагностический характер.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

В результате специалист в области брендинга сталкивается с необходимостью проведения исследования, в котором «стандартный респондент» должен ответить несколько сотен раз (например, дать оценку 20 брендам по 25 критериям, всего  $20 \times 25 = 500$  вопросов). Анализ исследований, в которых был применен такой подход, продемонстрировал ожидаемый результат: очень быстро, в среднем, начиная с четвертого-шестого бренда, респонденты начинают «саботировать» исследование, что проявляется в снижении вариативности выбора предлагаемых оценок, смещения выбора на первые и последние позиции списка характеристик и так далее. Получаемые таким образом результаты, по сути, не подлежат какой-либо адекватной интерпретации и не могут использоваться практически.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

Но если массовые опросы хотя бы внешне выглядят как возможный метод исследования имиджа бренда, то использование фокус-групп для этих же целей вообще непонятно. Некорректность использования и невозможность правильной диагностики имиджа бренда в процессе фокус-группы проистекает из описанных на следующих слайдах технических и содержательных ограничений метода.



# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

**1.** В процессе обсуждения на фокус-группе существуют технические ограничения для проведения сравнения и оценивания различных брендов. Число брендов ограничивается ёмкостью оперативной памяти человека, то есть правилом «семь плюс-минус два» и равняется в своём максимуме девяти (для респондентов со средним и низким уровнем образования и того меньше). В случае обсуждения большего количества брендов, так или иначе, происходит разделение их на подгруппы и, как следствие, использование различных критериев в сравнении в подгруппах и невозможность сравнения брендов из различных подгрупп. Учитывая, что многие товарные категории содержат десятки брендов, использование фокус-групп становится невозможным хотя бы поэтому.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

**2.** Имидж бренда по своему определению является «целостным» и, следовательно, весьма конкретным для человека и общества. Но, «если простой, прямой, последовательный ответ появляется в комнате фокус-группы, то этот ответ чаще всего неполон, или получен в ответ на неправильный вопрос». Таким образом, и содержательно фокус-группа не может ответить на вопросы диагностики имиджа бренда.

**Диагностика имиджа бренда:  
как это делать правильно  
(по М. Дымшицу)**

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

Сами по себе методы семантического анализа построены на гипотезе, что всё множество характеристик, которые люди могут использовать для описания чего-либо, можно сократить до некоторого небольшого числа факторов (обычно 2-4), которые и являются субъективными критериями сравнения объектов. И с помощью некоторых процедур (например, математического факторного анализа) небольшое число факторов можно выделить и сравнивать различные объекты в независимости от того, какие именно характеристики называют респонденты.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

Например, несмотря на множество слов, которые можно использовать для характеристики того или иного человека (в английском около 4500, в русском языке около 2100), реально сравнение людей происходит в трёхмерном пространстве качеств «Оценка – Эмоциональная сила – Активность». При сравнении различных товаров чаще всего выделяются факторы, которые можно интерпретировать как «Качество» (*с точки зрения потребителей – Тер.*), «Цена», «Известность», «Надёжность» и так далее (набор и иерархия факторов для каждой товарной категории свой).

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

При проведении исследований имиджа бренда **на первом этапе** с помощью фокус-групп или небольшого числа личных интервью выявляют критерии потребителей, используемых для описания конкретной товарной категории.

Для различных товарных категорий потребители обычно используют 10-20 критериев (для лекарств и продуктов питания меньше, для сложных технических товаров больше). При составлении списков критериев самым важным является использование критериев именно потребителей, а не производителей. Это связано с тем, что потребители используют критерии «эффектов» или «характеристик» товаров. Например, для телевизоров – «хорошее изображение», «красивый дизайн». А производители используют критерии «состава» (например, «высокоаппертурная пушка»). Эти различия нашли своё отражение в расхожих метафорах типа «Люди покупают не дрель, а дырки в стене».

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

**На втором этапе** выявленные критерии потребителей преобразуют в тот или иной тип шкалы и просят потребителей оценить каждый бренд по всем критериям. Технически каждый респондент за одно интервью оценивает от 2 до 6 брендов (зависит, например, от товарной категории или длины опросника). При таком «распределённом» интервью требуется соблюдение случайности предъявления стимулов разным респондентам (для исключения «влияния соседа») и строгое квотирование при формировании выборки, но нет необходимости в длительном и/или многократном интервью.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

**На третьем этапе** в результате математического факторного анализа (!) оценки респондентов по критериям преобразуют в гораздо меньшее число факторов, с помощью которых и получают так называемые «карты брендов», характеризующих субъективное восприятие различных брендов (смотри диаграмму на следующем слайде). С помощью такой карты и описывается имидж бренда в сравнении с другими брендами, определяется его положение и перспективы.



# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Аудит торговой марки (исследование имиджа бренда)

---

**3-х мерная карта шести брендов.** Заметна сравнительно более высокая оценка по всем факторам бренда 2 и низкая оценка по факторам X и Y бренда 3.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Коммуникационный аудит

---

**Коммуникационный аудит** – это всесторонняя оценка эффективности внутренних и внешних коммуникаций торговой марки.

Зачастую перед тем, как начинать реализацию каких-то мероприятий, связанных с марочным продвижением, необходимо понять, как обстоят дела с коммуникациями.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Коммуникационный аудит

---

Перечислим основные вопросы, на которые необходимо ответить перед изменениями в управлении торговой марки:

- Какие коммуникационные каналы используются и почему?
- Как марочные ассоциации транслируются с помощью коммуникационных каналов?
- Соответствуют ли коммуникационные каналы сути торговой марки?
- Соответствуют ли коммуникационные каналы выбранной целевой аудитории?
- Способствуют ли коммуникационные каналы росту лояльности к торговой марке?
- Какие коммуникационные каналы могут быть использованы дополнительно, для каких целей и для каких целевых аудиторий?

# Управление торговой маркой с точки зрения комплекса марочных ассоциаций

**2. Этап уточнения комплекса марочных ассоциаций – коррекция, дополнение или радикальное изменение элементов системы образа бренда. Основные инструменты управления торговой маркой, характерные для этого этапа:**

- репозиционирование торговой марки;*
- динамическое позиционирование торговой марки;*
- интегрированное позиционирование торговой марки;*
- коррекция имиджа торговой марки (бренда);*
- ребрендинг.*

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Репозиционирование

---

Время от времени могут происходить события, требующие репозиционирования торговой марки. Таким событием могут быть, например, внезапный финансовый кризис или устаревание товарной категории, кризис качества или появление новых сильных конкурентов.

**Репозиционирование** – сознательное изменение позиции торговой марки на рынке.

Суть репозиционирования состоит в том, чтобы скорректировать (*усилить, добавить, радикально изменить и так далее*) ценность торговому предложению или скорректировать (*расширить, сохранить, полностью изменить и так далее*) целевую аудиторию торговой марки.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Репозиционирование

Можно выделить несколько стратегий, которые применяются в репозиционировании:

- ❑ **репозиционирование самого товара.** Это происходит тогда, когда сам товар нуждается в модификации или фирма запускает в разработку новый вид товара;
- ❑ **репозиционирование позиции.** Это применяется в том случае, когда товар и рыночный сегмент остаются прежними, но меняется позиция торговой марки;
- ❑ **скрытое позиционирование.** В этом случае товар не меняется, но выходит на другой сегмент рынка;
- ❑ **явное позиционирование.** В этом случае меняется товар наряду с позицией торговой марки.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Репозиционирование

---

Анализируя маркетинговую литературу, посвящённую причинам репозиционирования, можно выделить семь основных причин использования этого инструмента управления торговой маркой.

1. Репозиционирование как фактор конкурентной борьбы.
2. Устаревание текущего позиционирования.
3. Изменение целевой аудитории или её нужд и потребностей.
4. Изменение в стратегическом планировании (радикальное репозиционирование).
5. Инновации в товарной категории.
6. Повторное открытие утраченных ценностей.
7. Исправление ошибок позиционирования.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Репозиционирование

---

### Репозиционирование как фактор конкурентной борьбы.

**а)** Концепция репозиционирования изначально состоит в том, чтобы представить конкурентов в негативном свете и благодаря этому выглядеть более позитивно.

*Торговая марка BMW репозиционировалась относительно Mercedes-Benz, используя следующее сравнение: «Автомобиль для водителя против автомобиля для сидения». Образно назвав автомобили Mercedes «гостинными на колесах», BMW очень быстро смогла завладеть достоинством «отменная управляемость» автомобиля».*



### Репозиционирование как фактор конкурентной борьбы.

**б)** Иногда позиции конкурентов настолько приближаются друг к другу, что лучше отдалится от этой позиции (а иногда и от всей товарной категории, создав новую товарную категорию или новую товарную подкатегорию) и провести репозиционирование.

*Чистящее средство Cif было позиционировано как чистящий крем, что хорошо дифференцировало эту торговую марку от привычных чистящих порошков.*

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Репозиционирование

---

### Устаревание текущего позиционирования.

Иногда позиция торговой марки устаревает, так как меняются реалии жизни, на которых эта позиция базировалась. Позиционирование торговой марки должно соответствовать своему времени!

*Компания General Electric на начальных этапах своего развития акцентировалась на образе жизни семьи, которая пользуется электричеством. Однако эта позиция со временем исчерпала себя (электричество стало неотъемлемой частью современной жизни). В результате репозиционирования General Electric развивала свою индивидуальность как компании новатора, гарантирующей качество своей продукции.*

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Репозиционирование

---

**Изменение целевой аудитории или её нужд и потребностей.**

**В этом случае репозиционирование торговой марки становится насущной необходимостью.**

*Причины для корректировки позиционирования бренда Philips были весомые. Согласно исследованиям, 48% потенциальных потребителей её товаров хотели бы купить ту или иную модель цифровой камеры, но не стали этого делать, поскольку посчитали её слишком сложной в управлении. В унисон с этим мнением потребителей звучат цифры, приводимые американской исследовательской компанией Yankee Group: до 30% электрических приборов возвращаются обратно в магазин потому, что людям сложно освоить все их функции. Неудивительно, что компания Philips выдвинула идею о новом позиционировании. Продукция должна была обрести образ простой и доступной для потребителя. Старый лозунг компании Philips – «Изменим жизнь к лучшему!». Новый лозунг компании Philips – «Разумно и просто!».*

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Репозиционирование

---

**Изменение в стратегическом планировании (радикальное репозиционирование).**

Изменение стратегического направления имеет место тогда, когда существует потребность в переходе от одной товарной категории к другой, когда происходит целенаправленная смена целевой аудитории или когда строится новая корпоративная индивидуальность или особенность.

*Газированный глюкозный напиток Liscozade первоначально позиционировался как дающий силу для детей во время болезни, но потом был репозиционирован как источник энергии для отличной формы и здоровья взрослых.*

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Репозиционирование

**Изменение в стратегическом планировании (радикальное репозиционирование).**

Например, шампунь «Jonson&Jonson», который первоначально был предназначен для детей (позиционирование на основе демографического сегментирования), но с появлением тенденции женщин пользоваться детскими средствами гигиены, целевая аудитория торговой марки была расширена. Таким образом, произошло репозиционирование торговой марки от шампуня для детей к шампуню для женщин (выгода потребления – мягкая кожа, как у детей).

The logo for Johnson & Johnson, featuring the brand name in a red, cursive script font.

### **Инновации в товарной категории.**

Так как инновации становятся обязательным условием успеха, таким же важным становится и процесс репозиционирования.

*Примером репозиционирования на основе инноваций в товарной категории является компания Gillette:*

- стальная бритва Gillette;*
- бритва с двумя лезвиями Trac II;*
- поворачивающаяся бритва с двумя лезвиями Atra;*
- амортизирующая бритва Sensor;*
- сенсорная бритва с рифлением Sensor Excel;*
- бритва с тремя лезвиями Mach 3;*
- бритва с пятью лезвиями Fusion.*

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Репозиционирование

---

### Повторное открытие утраченных ценностей.

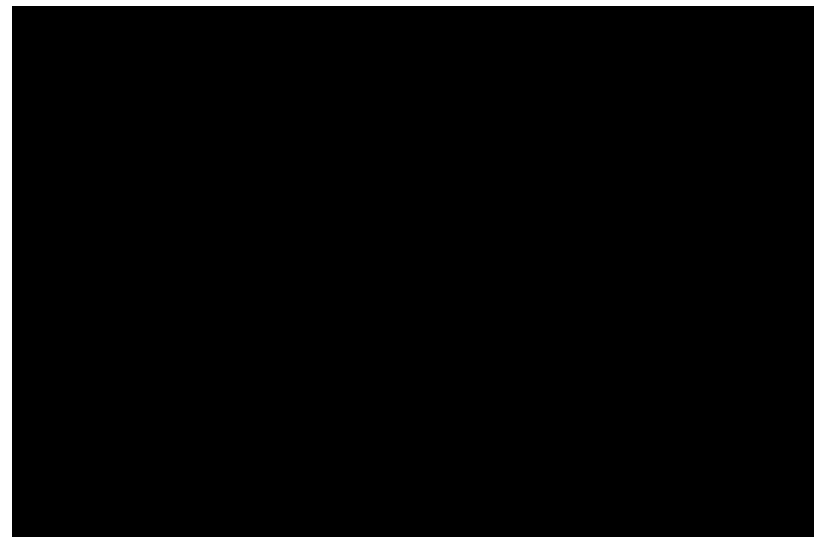
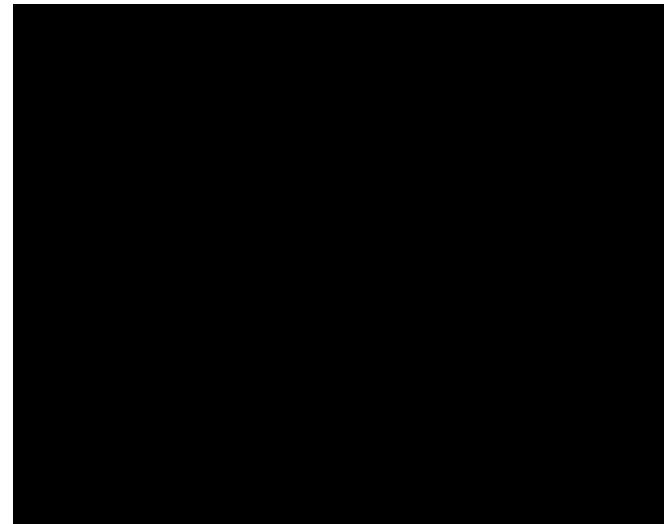
Когда торговая марка достигает того, что её позиция воспринимается потребителями, как нечто само собой разумеющееся и продажи сохраняются на одном уровне или снижаются, возможно, стоит обратиться к стратегиям, которые обеспечивали успех в прошлом или пробуждающим ностальгию по прежним ценностям.

*Компания C. F. Martin & Co. – известный производитель гитар. Средняя цена гитар составляла от 2.000\$ до 3.000\$. Несмотря на прекрасную репутацию, финансовый кризис снизил объёмы продаж на 20%. В этом случае компания C. F. Martin & Co возродила простую модель гитары, популярную ещё в 30-е. Эти гитары продавались по цене меньше, чем 1.000\$. Ради этого компания отказалась от дорогих материалов (вернулась к дереву) и использовала дизайн 30-х годов. В 2008 году (первый год реализации репозиционирования) было дополнительно продано более 8.000 таких гитар.*

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Репозиционирование

В некоторых случаях принцип «Повторное открытие утраченных ценностей» можно использовать при разработке текущего продвижения торговой марки (без изменения позиции торговой марки).





### **Исправление ошибок позиционирования.**

Позиция может быть совсем не такой, как хотелось бы разработчикам позиционирования торговой марки. К этой причине репозиционирования можно добавить ситуацию исправления спонтанно сложившейся позиции торговой марки.

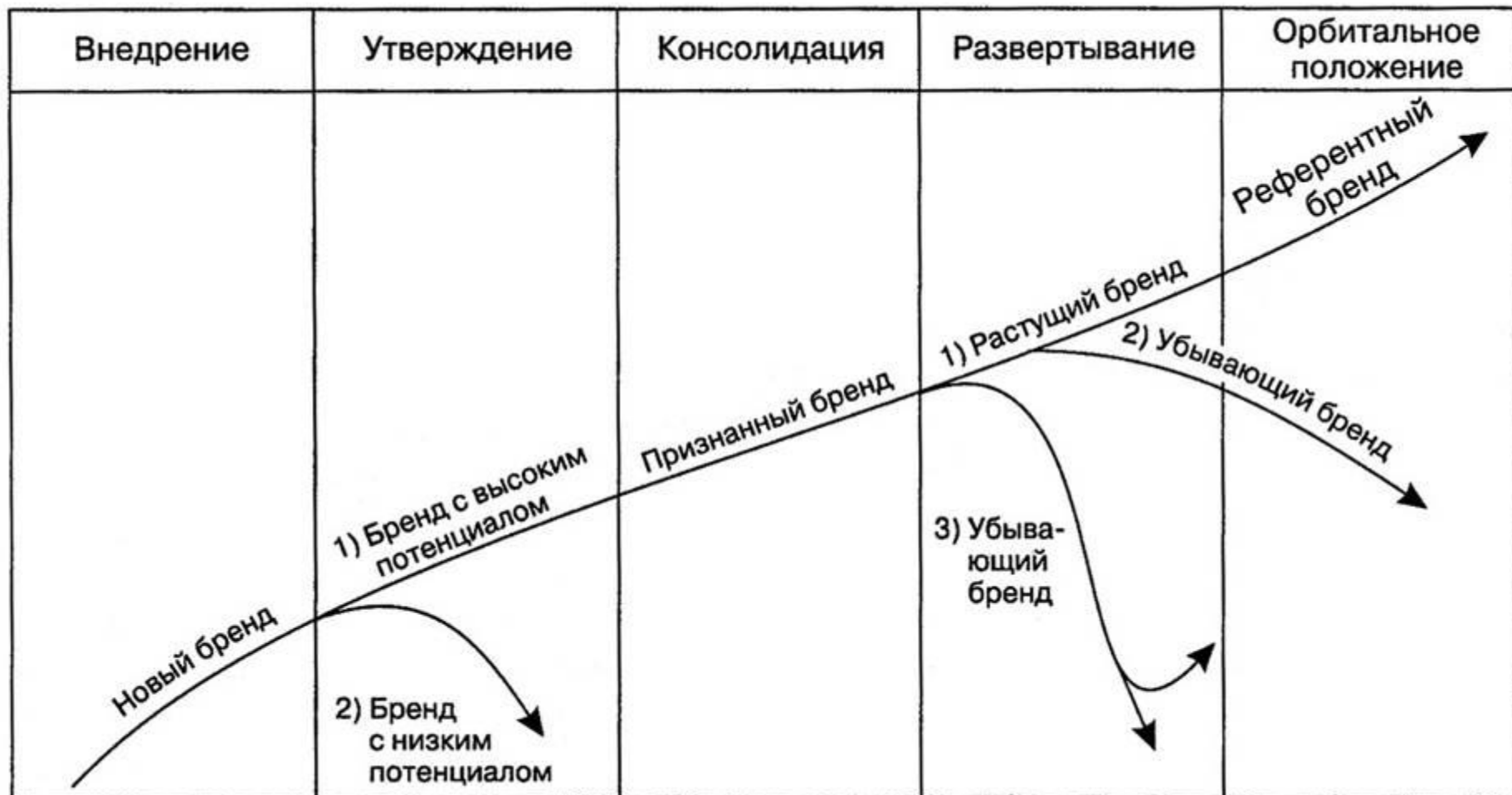
# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Репозиционирование

*Сок Rich. Хотели «Для молодых и успешных», получилось «Для молодых и богатых».*



# Жизненный цикл торговой марки



# Репозиционирование в зависимости от жизненного цикла торговой марки

---

## 1-я стадия «Внедрение».

Ежегодно по всему миру регистрируется свыше миллиона торговых марок. Так, в 1995 году во Франции было зарегистрировано 61.583 товарных знака для новых торговых марок. На этой стадии новая марка концентрирует свои маркетинговые усилия на создании собственной индивидуальности. *Происходит поиск и первоначальное определение позиционирования торговой марки.*

# Репозиционирование в зависимости от жизненного цикла торговой марки

## 2-я стадия «Утверждение».

После того, как эффект моды проходит, объём продаж торговых марок с низким потенциалом падают. Крупные закупочные центры перестают приобретать такие марки. Оставшиеся торговые марки разграничивают свои территории. *Происходит коррекция позиционирования с целью определения чёткой позиции торговой марки. Основная причина возможного репозиционирования – исправление ошибок и неточностей первоначального позиционирования торговой марки.*

# Репозиционирование в зависимости от жизненного цикла торговой марки

## 3-я стадия «Консолидация».

Признанные потребителями торговые марки должны подтверждать свои амбиции, заявлять о своём отличии, расширять свою дистрибуцию. Цель – «удержать» и расширить долю рынка. *Происходит усиление позиции торговой марки и доведение позиции до максимального количества потенциальных потребителей. Основные причины репозиционирования – изменение позиционирований конкурентов или появление новых конкурентов.*

# Репозиционирование в зависимости от жизненного цикла торговой марки

## 4-я стадия «Развёртывание».

Благодаря постоянному обновлению маркетинга-микс, проводимому в ответ на рыночные изменения, расширяющиеся торговые марки видоизменяют свои позиции и завоёвывают новые типы потребителей. *Основная причина репозиционирования – изменение целевой аудитории. Некоторые торговые марки не могут найти новые идеи и пополняют ряды убывающих торговых марок. Для убывающих торговых марок возникает необходимость репозиционирования по причине изменения в стратегическом планировании.*

# Репозиционирование в зависимости от жизненного цикла торговой марки

---

## 5-я стадия «Орбитальное положение».

Торговая марка полностью контролирует рынок. Имея богатый опыт, успех, репутацию и статус среди своих потребителей, торговая марка выходит на «высокую орбиту». Чтобы удержаться в таком положении, она должна постоянно развивать стиль и язык, причём делать это так, чтобы потребители принимали изменения. *Основные причины репозиционирования – инновации в товарной категории и повторное открытие утраченных ценностей.*



# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Динамическое позиционирование

---

Одним из видов репозиционирования является **динамическое позиционирование** торговой марки.

Многие специалисты в области маркетинга выделяют два вида репозиционирования: **эволюционное** и **революционное**.

**Эволюционное репозиционирование** – это процесс постепенного развития торговой марки, при котором ценность для потребителя или перерастает в схожую, или дополняется другой дифференцирующей особенностью.

**Революционное репозиционирование** – это процесс, который предполагает полный отказ от ранее существующей позиции торговой марки.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Динамическое позиционирование

---

Обладая информацией относительно того, как проходит процесс изменения позиционирования торговой марки и какие позиционирования с наибольшей вероятностью смогут успешно эволюционировать от одного к другому, можно существенно сократить риски связанные с изменением марочного позиционирования в будущем, предсказать его с определённой долей вероятности и разработать эволюционную стратегию позиционирования, которая будет учитывать динамику развития позиционирования компании во времени. Назовём такую стратегию развития торговой марки – динамическое позиционирование.

**Динамическое позиционирование** – это стратегия позиционирования торговой марки, которая учитывает динамику развития позиционирования торговой марки с течением времени.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Динамическое позиционирование

---

Определим три категории позиций торговой марки, которые будут характеризовать позиционирование торговой марки на разных этапах осуществления динамического позиционирования.

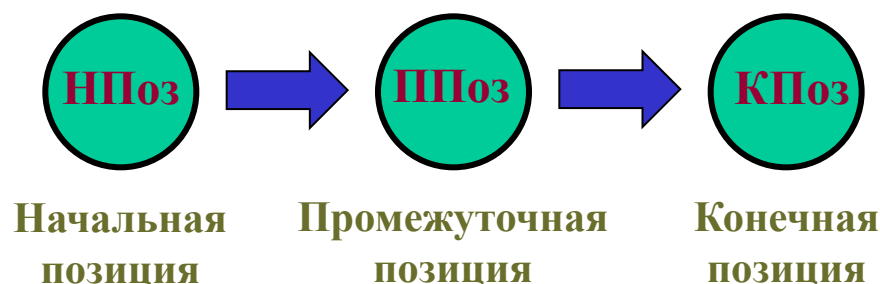
1) **Начальная позиция торговой марки (НПоз)** – это позиция торговой марки, являющаяся первоначальной для торговой марки (имеется в виду та позиция, которая уже была или которую надо сформировать для вывода этой торговой марки на рынок). В случае вывода торговой марки на рынок для начальной позиции набор необходимых требований к разработке марочного позиционирования может быть сокращён (например, не так важны требования к долгосрочности или обороноспособности). В этом случае основная задача начальной позиции – обеспечение быстрого выхода на рынок новой торговой марки.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Динамическое позиционирование

2) **Конечная позиция торговой марки (КПоз)** – это желаемая позиция, которую хочется сформировать (достичь) в результате реализации динамического позиционирования.

3) **Промежуточная позиция (ППоз)** – это такая позиция торговой марки, которую необходимо сформировать для перехода от начальной к конечной позиции торговой марки. В некоторых случаях промежуточной позиции может и не быть (формируем начальную позицию, от которой можно сразу перейти к желаемой конечной позиции). В некоторых случаях промежуточных позиций может быть и больше чем одна.



# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Динамическое позиционирование

---

Достаточно часто динамическое позиционирование используется в том случае, когда желаемую позицию невозможно занять при первоначальном выходе торговой марки на рынок. Например, невозможно сразу занять позицию «лидер рынка», однако с точки зрения стратегического поведения торговой марки на рынке эту позицию занять можно, поэтапно формируя промежуточные позиции в сознании целевых потребителей.

Второй основной причиной использования динамического позиционирования является нехватка ресурсов (например, финансовых или людских) для формирования конечной позиции торговой марки без промежуточных стадий.

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Динамическое позиционирование

---

При переходе от начальной позиции к промежуточной и далее к конечной необходимо соблюсти пять основных требований:

**1.** выбранные позиции для осуществления динамического позиционирования не должны противоречить одна другой. Если последующие промежуточные позиции будут нести противоречивую информацию, то у потребителя пропадёт целостность в восприятии им торговой марки (ошибка «Неоднозначное позиционирование»). Начальная и промежуточные позиции должны быть логичным развитием торговой марки или входить в будущую доказательную базу «конечной» позиции;

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Динамическое позиционирование

---

**2.** выбранные позиции должны дополнять друг друга. Если позиции не будут иметь возможности некоторое время существовать вместе, то переход от одной позиции к другой будет затруднен и потребует больше времени и материальных затрат, к тому же потребители могут так и не принять новую позицию торговой марки;

**3.** значимые выгоды потребления выбранных позиций должны быть близки друг другу или следующая выгода должна быть развитием предыдущей. Только в этом случае можно добиться лёгкости перехода от одной позиции торговой марки к другой, позволив обосновать потребителю возникновение новой позиции торговой марки;

# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Динамическое позиционирование

---

**4.** значимость выгоды потребления выбранных позиций должна возрасти от начальной позиции к промежуточной и далее к конечной позиции торговой марки. В противном случае «эволюция» динамического позиционирования не имеет практического смысла;

**5.** прямым следствием из предыдущего требования является требование к увеличению числа потенциальных потребителей торговой марки при её развитии от начальной к конечной позиции. В противном случае использование динамического позиционирования опять же не имеет практического смысла.



# Управление комплексом марочных ассоциаций

## Динамическое позиционирование

---

Примеры динамического позиционирования торговой марки:

*Сеть магазинов Toys'R'Us:*

Широта ассортимента => Лидер рынка

*Копировальная техника Xerox:*

Товар, создающий новую товарную категорию =>

Первенство в товарной категории => Символ товарной категории

*Мотоциклы Harley-Davidson:*

Владение атрибутом => Авторитетные потребители =>

Эмоциональное преимущество потребления товара =>

Лидер рынка (?)

---

**Спасибо за внимание!**

**Можно задавать вопросы.**