

АНАЛІЗ АРХІТЕКТУРИ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДІВ

BRAND PORTFOLIO STRATEGY AND BRAND ARCHITECTURE

Остапчук Т.П.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту і підприємництва,
Державний університет «Житомирська політехніка»

Пащенко О.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і підприємництва,
Державний університет «Житомирська політехніка»

Ostapchuk Tatiana

Zhytomyr Polytechnic State University

Pashchenko Olha

Zhytomyr Polytechnic State University

Ключовою причиною зростання ринків стала поява великої кількості брендів у різних секторах економіки. Це стало причиною для боротьби підприємств за потенційних споживачів на ринку. Сьогодні за зростання ринків неважливо, що знаходиться в портфелі брендів, оскільки споживачі стали більш вимогливими до вибору того чи іншого продукту, тому варто більш ретельно створювати портфель брендів. Дана стаття інформує про актуальність аналізу архітектури портфеля брендів компанії й відображає питання розвитку портфеля брендів компанії. Дана проблема більш актуальна для великих компаній, які володіють великою кількістю брендів, оскільки процес керування портфелем брендів є складною справою, ніж у невеликих компаніях, і від його успіху залежить позиція компанії на ринку. Розглянуто низку теоретичних підходів та методик аналізу портфеля брендів. На практиці застосовуються різні варіанти стратегій для побудови стійкої архітектури портфеля брендів. Рекомендовані підходи та методи дають змогу вдосконалити архітектуру портфеля брендів, використовуючи стратегічний підхід до формування його вартості.

Ключові слова: архітектура бренду, бренд, брендинг, портфель брендів, партнерство, суббренд, корпоративний бренд, торгова марка, консолідація, підприємство.

Ключевой причиной роста рынка стало появление большого количества брендов в разных секторах экономики. Это стало причиной для борьбы предприятий за потенциальных потребителей на рынке. Сегодня при росте рынка неважно, что находится в портфеле брендов, так как потребители стали более требовательны к выбору того или иного продукта, поэтому стоит более тщательно создавать портфель брендов. Данная статья информирует об актуальности анализа архитектуры портфеля брендов компании, отражает вопросы развития портфеля брендов компании. Данная проблема более актуальна для крупных компаний, которые обладают большим количеством брендов, так как процесс управления портфелем брендов является сложным делом, чем в небольших компаниях, и от его успеха зависит позиция компании на рынке. Рассмотрен ряд теоретических подходов и методик анализа портфеля брендов. На практике применяются разные варианты стратегий для построения стойкой архитектуры портфеля брендов. Рекомендуемые подходы и методы позволяют усовершенствовать архитектуру портфеля брендов, используя стратегический подход к формированию его стоимости.

Ключевые слова: архитектура бренда, бренд, брендинг, портфель брендов, партнерство, суббренд, корпоративный бренд, торговая марка, консолидация, предприятие.

The high degree of development of technology and technology has reoriented modern business to compete with brands, the strengthening of which will provide enterprises with significant advantages in the market. Modern brands are important elements of the activities of enterprises, symbols of commercial activity, occupying an essential role in the consumer mind, evoking a holistic set of associations and images. Brands, unlike products, are not formed in production, but are created and exist in the consumer mind, providing an emotional connection between their perception and the functionality of the product. The key reason for the growth of markets was the emergence of a

large number of brands in various sectors of the economy. This was the reason for companies to fight for potential consumers in the market. Today, with the growth of markets, it does not matter what is in the portfolio of brands, as consumers have become more demanding to choose a product, so you should more carefully create a portfolio of brands. This article informs us about the relevance of the analysis of the architecture of the company's brand portfolio. The article reflects the development of the company's brand portfolio. This problem is more relevant for large companies that have a large number of brands, as the process of managing a portfolio of brands is more difficult than in small companies, and its success depends on the company's position in the market. A number of theoretical approaches and methods to the analysis of the brand portfolio are considered. In practice, different options of strategies are used to build a sustainable architecture of the brand portfolio. Recommended approaches and methods make it possible to improve the architecture of the brand portfolio, using a strategic approach to the formation of its value. A well-formulated brand architecture helps a company to pursue an effective marketing policy – it helps to build effective brands, correctly allocate marketing budgets, develop marketing programs at different stages of brand development that help reduce costs, and formulate the concept and product offer more clearly and transparently. Without a clear understanding of the architecture of brands, it is impossible to start building a brand with great development potential.

Key words: brand architecture, brand, branding, brand portfolio, partnership, corporate brand, trademark, consolidation.

Постановка проблеми. Сьогодні компаніям доводиться мати справу з великою кількістю проблем. Кожного року на ринку з'являються нові товари та послуги різних брендів, яких можна обрахувати сотнями. Компанії почали приділяти значну увагу питанню архітектури портфеля брендів, оскільки це дає змогу виходити на нові ринки, знаходити потенційних клієнтів, або розроблення нових товарів та послуг та видозміни вже створених.

Чітке розроблення портфеля брендів допомагає зайняти успішну позицію на ринку, спонукає до зростання прибутків компаній та показників і дає змогу перетворити торгову марку на впізнаваний бренд.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження засновані на концепціях, результатах аналізу діяльності компанії у сфері маркетингу, які представлені в працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Питанням брендингу займалися такі спеціалісти, як Д. Аакер, Ж. Капферер, К. Келлер, Е. Райс, Д. Шульц, Т. Гед та багато інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те що існує велика кількість праць, які присвячені глибокому аналізу концепції брендингу, недостатня увага приділяється теоретичним та практичним проблемам управління брендом як фактору конкурентоспроможності компанії.

Постановка завдання. Основною метою дослідження є виявлення вдалих інноваційних стратегій формування архітектури портфеля брендів для зростання конкурентних переваг та вартості портфеля брендів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Назва бренду, слоган, упаковка, рекламні зображення не дають точного пояснення про бренд. Бренд – це набір асоціацій та очікувань, які пов'язані з товаром компанії, які описують відношення та сприйняття споживача до продукту чи компанії загалом.

Архітектура бренду (brand architecture) – ієрархія брендів (англ. brand hierarchy) компаній, відображення її маркетингової стратегії, а також послідовність і вербально-візуальна впорядкованість усіх елементів бренду [2]. Іншими словами, це структура, яка організовує портфель брендів (англ. portfolio of brands). Він визначає ролі та відносини бренду між брендами компанії, наприклад роль між брендом автомобіля та модельною маркою.

Архітектура брендів – це структура портфеля брендів, яка визначає ролі торгових марок у портфелі і взаємовідношення між ними. Розроблення архітектури брендів складається з чотирьох головних кроків:

1. Визначення ролі кожного бренду всередині портфеля.
2. Визначення ролі кожного бренду в межах «продукт – ринок».
3. Формування структури портфеля брендів.
4. Графічний та усний прояви архітектури.

Архітектура бренду відображає маркетингову стратегію компанії, це говорить про те, що різні стратегії бренд-маркетингу можуть претендувати на різні підходи до його розроблення.

Архітектуру бренду зображують різними видами, це залежить від кількості рівнів ієрархії та наявності унікальних факторів. Спеціаліст у сфері брендингу Ж.-Н. Капферер виділяє шість типів архітектури торгових марок:

1. Торгова марка товару (product brand) – бренду приписують унікальну назву, яка показує особливості його позиціонування.
2. Торгова марка асортименту (line brand) – припускається розвиток загальної цілі в межах асортименту.
3. Групова марка (range brand) – використання спільного ім'я для відображення основного значення обіцянки марки.
4. Дочірний бренд «парасолька» (umbrella brand) – ім'я корпоративної марки дієво засто-

совується для просування окремих брендів на різних ринках.

5. Вихідна торгова марка (source brand) – використовує однакові методи просування як дочірній бренд, проте замість корпоративного ім'я використовують ім'я товару.

6. Підтримуюча торгова марка (endorsing brand) – створює позитивне ставлення до широкого набору товарів, які продаються під маркою товару, групою маркою або маркою асортименту.

А. Уїллер виділяє три основні типи архітектури: монолітна структура (monolithic brand), або будинок бренду (branded house), дочірній бренд (umbrella brand) та підтримуючий бренд (endorsed brand) [4].

Монолітна структура бренду дорівнює структурі, в якій компанія спирається винятково на корпоративний бренд, на іншому кінці спектру є окремі фірмові продукти, і, нарешті, архітектура бренду може складатися із затверджених брендів, які є гібридом, де корпоративний бренд використовується для затвердження корпоративних брендів у брендовому портфелі.

Здебільшого архітектура брендів формується спонтанно й інколи призводить до проблем в управлінні ним, тому постає питання в доцільності створення архітектури бренду. Бренди всередині компанії розташовуються в певній ієрархії. Кожен бренд на кожному рівні ієрархії відіграє свою роль у системі і має важливі зв'язки з брендами інших рівнів. За Д. Аакером ієрархія брендів будується так:

- корпоративний бренд визначає корпорацію, яка стоїть за товаром чи послугою;
- асортиментний (сімейний) бренд охоплює декілька класів товарів;
- бренд продуктової лінії пов'язаний із певними товарами компанії;
- суббренд – бренд, який пов'язаний з основним брендом і посилює асоціації з ним [6].

Згідно з класифікацією Д. Аакера, розрізняють дві основні системи: будинок бренду (branded house) та будинок брендів (house of brands) [3]. Перший тип найчастіше використовується в японських компаніях, другий реалізується в європейських та американських корпораціях.

Різниця між даними стратегіями полягає у тому, що будинок бренду складається з одного батьківського бренду, який поєднує певну пропозицію, яка діє із суббрендом. Перевагою даної концепції є змога поділитися знаннями та сприйняттям бренду на нові товари, концентрування ресурсів на одному бренді та єдиній системі маркетингових комунікацій. Недоліком даної стратегії є ризик неправильного, розмитого сприйняття іміджу компанії. Будинок брендів складається з непов'язаних між собою брендів (суббрендів), що входять до складу будинку, кожен з яких зосереджений на просуванні кожного бренду індивідуально, максимальному впливі на ринок та дотриманні поставлених цілей. Дана страте-

гія дає змогу вільно проєктувати нові бренди в межах будинку [5].

Не завжди вибір однієї стратегії не виключає можливості використання іншої. Стратегія формування архітектури брендів визначається на базі ринкової динаміки, стратегії брендів головних конкурентів та відповідних цілях компанії.

Для формування архітектури портфеля потрібно провести аналіз існуючих у ньому торгових марок та зробити оцінку сприйняття їх особливостей споживачами, оскільки досягнення компанії визначаються саме вподобанням їх до бренду.

Споживачі будують свої взаємовідносини з брендами за власним досвідом. Взаємодія між брендами одного портфеля може позитивно або негативно вплинути на зростання цінності як окремого бренду, так і всього портфеля. Для того щоб взаємодія не була негативною, потрібно вдосконалити архітектуру портфеля, яка передусім базується на поліпшенні відносин між брендами всередині портфеля. Під час удосконалення архітектури варто враховувати те, як вона може вплинути на інші бренди.

Для визначення стратегії формування архітектури портфеля брендів варто проаналізувати три головних критерії: зробити аналіз портфеля, споживача та бізнесу в цілому. Потрібно звернути увагу на існуючих та потенційних клієнтів; перевірити інформацію про ринкові тенденції, дані про продажі, здійснити моніторинг реклами; зробити опитування споживачів, які дадуть змогу знайти відповіді на всі питання.

Розглянемо декілька стратегій формування архітектури портфеля брендів. Першою стратегією буде стратегія партнерства. Даний тип стратегії вимагає більш ретельного підходу, ніж створення чи купівля нового бренду. Дана стратегія націлена на охоплення ринків, на яких бренди порізно не досягають успіхів. У такому разі атрибути та переваги одного бренду доповнюють характеристики іншого.

Велика кількість брендів недооцінила стратегію партнерства, зосередилася на прибутку, а потрібно було на наповненні «провалів» у портфелі бренду. Із матеріального погляду дана стратегія досить прибуткова, а порівняно низький ризик дає змогу зобразити існуючий бренд на новому ринку і, таким чином, отримати прибуток.

За вдалої стратегії партнерства формується база для розширення існуючого бренду за невеликих інвестицій, тоді як у разі невдалого функціонування компанія може залишити ринок.

Іншою стратегією є стратегія консолідації – застосовується у разі, коли розвиток бренду не відповідає стратегічним цілям підприємства. У даному разі звуження портфеля брендів дасть можливість більш коректно та чітко розподілити організаційні ресурси та забезпечити реалізацію більш привабливих та прибуткових брендів.

Дана стратегія дає змогу отримати необхідні переваги від удосконалення портфеля. Вида-

лення або ж об'єднання слабких брендів у портфелі призводить до зменшення витрат у маркетингу, виробництві та збуту.

Здебільшого об'єднання двох компаній призводить до меншої ринкової частки, ніж була раніше у двох ліквідованих старих брендів. Поєднання брендів – це досить важкий процес, тому дану стратегію використовують рідко та обережно.

Наступна стратегія – стратегія покупки бренду. Найчастіше придбання нової марки призводить до хаосу в усьому портфелі. Варто до купівлі бренду опрацювати стратегію взаємовідносин брендів в оновленому портфелі. Тоді дана стратегія буде доречна і дасть змогу наповнити незайняте місце в загальній структурі та допоможе поліпшити цінність портфеля брендів компанії.

Створення нового бренду – один із видів стратегії формування портфеля та вдосконалення його структури. Деякі компанії вважають, що витрачання коштів на формування, просування, підтримку нового бренду є неефективним розподілом ресурсів.

Для українського ринку, де ще формується розвиток різних сегментів, створення нового бренду – досить легкий варіант удосконалення портфеля брендів, оскільки витрати на його формування та просування на вітчизняному ринку в рази менші, ніж на сусідніх ринках.

Проте є випадки, коли дана стратегія є найкращою для наповнення портфеля. У такому разі відкриття нового бренду мають поєднувати зі звичайними підходами до управління брендом зі стратегічними задумками побудови архітектури, які спрямовуватимуться на підтримку цінностей усього портфеля.

Коли архітектура бренду здійснюється на базі використання стратегічних принципів, надаються великі переваги зростання та збільшення цінності портфеля брендів, що дає можливість стати засобом для досягнення кращих конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Висновки. Отже, повернувшись до терміна «архітектура бренду», нагадаємо, що це метод, який дає змогу групі брендів працювати як єдина система, утворюючи при цьому синергію та просування вперед. Особливо важливою стає архітектура бренду, коли ускладнюються елементи функціонування бренду: охоплюється велика кількість сегментів, розширень, збільшується кількість товарних пропозицій, з'являються нові конкуренти, погіршуються канали дистрибуції, стає неодмінною умова застосовувати підтримку підтримуючих брендів та суббрендів.

Окрім того, можна зробити такі висновки:

1. Зростання успіху компанії залежить не від виходу нової марки на ринок, а від уміння керувати існуючим портфелем брендів. Від цього залежить ефективність інвестицій у нематеріальні активи компанії.

2. Варто визначити, який результат приносять існуючі бренди в портфелі, як вони пов'язані з можливостями бізнесу, як організований портфель брендів і яку стратегію потрібно використовувати.

3. Потрібно визначити, наскільки архітектура портфеля брендів відповідає запитам та сприйняттям споживачів, як бренди впливають один на одного, на їхні активи та існуюче позиціонування компанії. Відповіді на дані питання дадуть змогу побудувати стратегію архітектури портфеля брендів.

4. За допомогою вдосконалення портфеля брендів із застосуванням об'єднаних інноваційних стратегій можна домогтися зростання вартості портфеля за рахунок його ефективної роботи.

5. Купівля нового бренду може призвести до вдалого наповнення портфеля бренду, головне – це не зруйнувати взаємозв'язок усередині портфеля.

6. Головне – для зростання вартості портфеля брендів та конкурентних переваг потрібно завжди бути в пошуку інноваційних стратегій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аакер Д. Создание сильных брендов / пер. с англ. Гребенникова. Москва, 2012. 24 с.
2. Литвинов Н.Н. Подъемная сила авиационных брендов. Часть 1 / под ред. Гребенникова. Москва, 2007. С. 228–243.
3. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: Новая концепция брендинга / пер. с англ. Гребенникова. Москва, 2003. С. 55–57.
4. Уиллер А. Индивидуальность бренда. Руководство по созданию, продвижению и поддержке сильных брендов / пер. с англ. Альпина Бизнес Букс. Москва, 2004. 235 с.
5. Аакер Д.А. Стратегия управления портфелем брендов / пер. Т.В. Виноградовой. Москва : Эксмо, 2010. 103 с.
6. Управление портфелем брендов. URL: https://studme.org/81438/marketing/upravlenie_portfelem_brendova (дата звернення: 10.01.2021).

REFERENCES:

1. Aaker D. (2012) Sozdanie sil'nykh brendov [Building strong brands]. Moscow: Grebennikov publishing house. (in Russian)

2. Litvinov N.N. (2007) Podemnaya sila aviatsionnykh brendov (Chast' 1) [Aviation Brand Leverage (Part 1)]. Moscow: Grebennikov publishing house, pp. 228–243. (in Russian)
3. Aaker D., Yohimsteiler E. (2003) Brend-liderstvo: Novaya kontseptsiya brendinga [Brand Leadership: New Branding Concept]. Moscow: Grebennikov publishing house. (in Russian)
4. Wheeler A. (2010) Individualnost' brenda. Rukovodstvo po sozdaniyu, prodvizheniyu i podderzhke sil'nykh brendov [Brand personality. A guide to building, promoting and maintaining strong brands]. Moscow: Alpina Business Books. (in Russian)
5. Aaker D. (2010) Strategiya upravleniya portfelem brendov [Brand portfolio management strategy]. Moscow: Eksmo. (in Russian)
6. Upravlenie portfelem brendov [Brand portfolio management]. Available at: https://studme.org/81438/marketing/upravlenie_portfelem_brendova (accessed 10 January 2021).