

S-BRANDS — ПУТЬ К СОЗДАНИЮ УСПЕШНОГО БРЕНДА

Подходов к процессу создания брендов не очень много, несмотря на то что само понятие «бренд» является достаточно емким. Помимо этого, оно основано непосредственно на особенностях восприятия потребителями мира, а потребителей в их общей массе можно охарактеризовать как крайне злопамятных и сложно предсказуемых. В статье описаны две модели построения бренда, одна из которых активно используется довольно успешной компанией Unilever, а другая воплощает взгляды авторов на процесс создания брендов, обобщает опыт более чем полусотни бренд-консалтинговых проектов, осуществленных за последние годы. Как бы банально это ни звучало, но главным элементом процесса создания успешного бренда была и остается продуманная до мелочей концепция стратегического позиционирования. Именно она и рассмотрена в этой статье.



Длигач Андрей

Председатель Совета директоров группы консалтинговых компаний MDN Group, ведущий эксперт Украинской ассоциации маркетинга, заместитель заведующего кафедры международной экономики Киевского национального университета им. Тараса Шевченко. Кандидат экономических наук, магистр экономики, магистр прикладной математики. Стажировался в University of Alabama (USA); KPMG, Голландской ассоциации маркетинга. Работал директором по маркетингу и развитию бизнеса в компаниях Apple Computer (Украина), SMK, FCI. Опыт проведения консалтинговых проектов и маркетинговых исследований – 10 лет, более 200 реализованных проектов, 8 лет тренерской и преподавательской деятельности. Автор не менее 30 публикаций и 2 книг по вопросам маркетинга и стратегического управления.

(г. Киев, Украина)



Писаренко Наталия

Управляющий партнер группы консалтинговых компаний MDN Group, директор Центра маркетинговых инноваций, председатель международного жюри конкурса «Бренд года» в республике Беларусь. Кандидат экономических наук, профессор кафедры маркетинга Международного института бизнеса, магистр маркетинга, магистр математики (системный анализ). Работала консультантом при Президиуме Верховной Рады Украины, в Центре политических и экономических исследований. С 1995 г. провела более 150 консалтинговых проектов, в том числе в сфере реструктуризации. Автор не менее 40 публикаций и 3 книг по вопросам маркетинга и организации бизнеса.

(г. Киев, Украина)

Рассмотрим классическую модель построения бренда, разработанную и используемую корпорацией Unilever, — Brand Key (рис. 1). В Unilever утверждают: «Бренды и есть наш бизнес». Это звучит красиво. Представители компании развивают данную мысль: «Если мы позаботимся о брендах, то бизнес будет работать самостоятельно. Если же мы будем больше внимания уделять бизнесу, то бренды пострадают».

Но даже несмотря на это высокопарное утверждение, к брендам в Unilever относятся достаточно прагматично. В частности, реализуется программа по сокращению числа брендов компании с 1600 до 400 (в одной из следующих статей мы назовем данный процесс элиминированием брендов, осуществляемым для оздоровления бизнеса).

Модель создания торговых марок, с которой нам посчастливилось познакомиться в компании Unilever — Brand Key, — базируется на трех основных понятиях:

- Key positioning (ключевое позиционирование);

- Key vision (ключевое видение — инструмент, определяющий, какую позицию должен занимать бренд);
- Key extensions (ключевое развитие — портфель брендов и т. д.).

На рис. 1. схематично изображены элементы модели построения бренда. Рассмотрим их более подробно.

1. Конкурентное окружение (competitive environment).

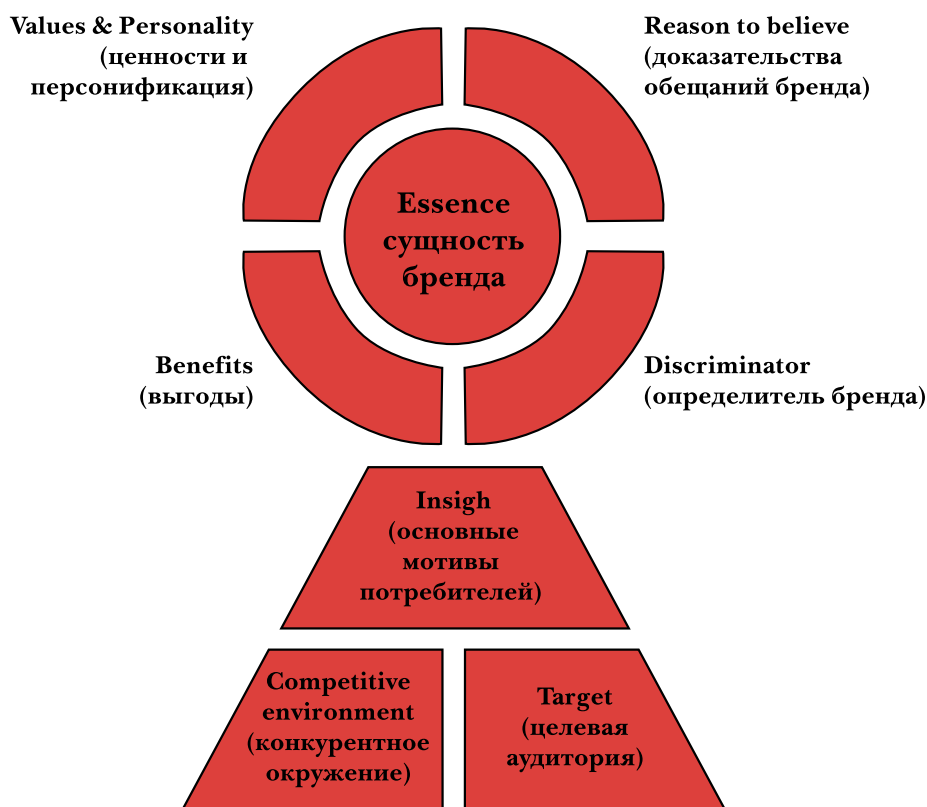
2. Целевая аудитория: человек, ситуация (target).

3. Основной мотив потребления (insight).

Данный элемент базируется на ответах на следующие вопросы: Что движет покупателем? Может быть, потребность, которую ему важно удовлетворить? Что думают и делают люди? Почему они это делают?

Например, основной потребительский мотив такого бренда компании Unilever, как Dove, можно сформулировать следующим образом: «Мне нравится быть именно такой женщиной, какая я есть. Работайте со мной, чтобы помочь мне выглядеть и чувствовать себя наилучшим образом».

Рис. 1. Brand Key



4. Выгоды (benefits). Это различные функциональные и эмоциональные выгоды, мотивирующие на покупку.

5. Ценности и персонификация (values & personality).

6. Доказательство обещаний бренда (reason to believe).

7. Определитель бренда (discriminator), т. е. единое, наиболее привлекательное и конкурентоспособное утверждение, которое может быть обращено к целевому потребителю, приобретающему бренд.

8. Сущность бренда (essence). Для того чтобы привести пример, вновь обратимся к бренду Dove. Сущность этого бренда — «feminity enriched», что можно интерпретировать как «воплощенная» или «взлепаянная женственность».

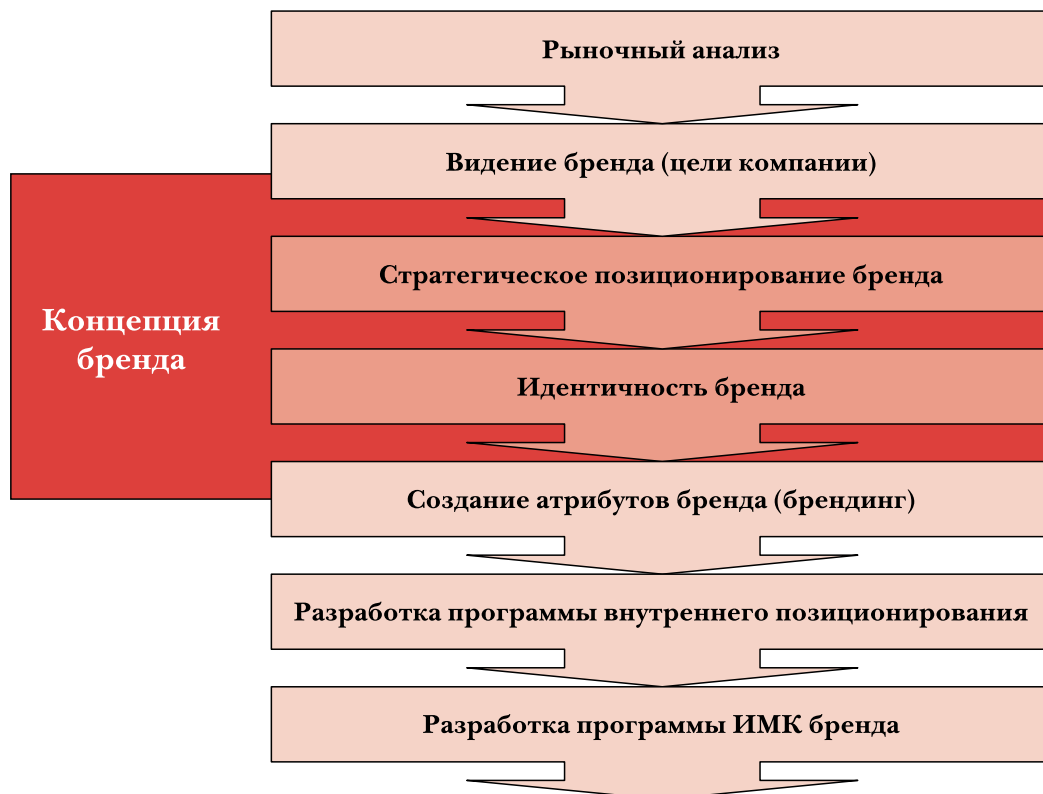
Модель Brand Key, на наш взгляд, является одной из наиболее удачных. В то же время мы уверены, что процесс построения успешного

бренда должен базироваться на объединении в рамках одной модели трех стратегически значимых процессов:

- позиционирования бренда (в других моделях данный процесс часто считается уже как бы завершившимся или малозначимым);
- собственно конструирования бренда (этому процессу посвящены модели, аналогичные Brand Wheel, причем многие «строители» брендов, к сожалению, ограничивают свою работу его осуществлением);
- внутренней поддержки бренда (так называемого внутреннего позиционирования и процесса формирования марочного контента бренда).

Рассматриваемые процессы мы предлагаем формализовать в виде интегрированной модели построения бренда S-brands (successful brands). Эта модель представлена на рис. 2.

Рис. 2. S-brands. Интегрированная модель построения бренда



Основным в этой модели является решение о стратегическом позиционировании нового бренда при создании его концепции. На рис. 3 схематично представлена модель создания концепции бренда.

Именно позиционирование определяет то, как представители целевой аудитории будут воспринимать торговую марку. Основную задачу позиционирования можно сформулировать так: изменить сознание потребителей таким образом, чтобы они не просто знали о торговой марке, но и отличали ее от конкурирующих марок, а также считали, что она имеет для них определенную ценность.

Позиционирование дает возможность понизить чувствительность потребителей к цене, предложить рынку более дорогой товар, завоевать лояльных потребителей и получить стратегическое преимущество перед конкурентами (последнее является наиболее важным).

Для того чтобы претворить стратегию позиционирования в жизнь, необходимо сделать определенные шаги, которые предопределят последующий успех бренда на рынке. Например, сделать так, чтобы рекламная кампания не была направлена на тех, кто не может купить рекламируемый товар, или акцентировала внимание на выгодах, которые для потребителей не являются ценными. (В обоих случаях некорректно анализировать эффективность этой рекламной кампании.)

Очень часто приходится сталкиваться с тем, что некоторые производители, рекламные агентства, а иногда и бренд-консалтинговые фирмы не относятся к процессу позиционирования с должной серьезностью, сводят его к выбору креативной идеи для коммуникации. Часто временные рамки одной рекламной кампании не позволяют отследить пагубное воздействие такого подхода на жизнеспособность бренда, а в последующем, в ходе жизненного цикла бренда, исправить подобную ошибку в ряде случаев уже не представляется возможным.

Осуществляя позиционирование, необходимо принять ряд стратегических решений, полностью определяющих выведение бренда на рынок и его последующее поведение там. Последовательность принятия данных решений представлена на рис. 4.

Рассмотрим представленные на рис. 4 стратегические решения подробнее.

Решение о выборе товарной категории

Когда потребитель решает купить что-либо, то в первую очередь он сознательно или интуитивно выбирает определенную товарную

категорию. Проголодавшись, мы решаем, что съесть: яблоко, шоколадку или хот-дог. И только после этого выбираем сорт яблока или марку шоколадки. В некоторых случаях выбор товарной категории мы делаем предварительно и таким образом начинаем следовать определенному шаблону поведения. Скажем, покупая парфюмерию, мы выбираем только торговую марку, поскольку пользуемся исключительно туалетной водой, а не эфирными маслами, настоями трав или пряностей.

Тем не менее достаточно часто перед компанией стоит вопрос о создании новой товарной категории («напитки на пивной основе»), позиционировании своего товара в чужой товарной категории (маргарин в товарной категории «масло»). Это обусловлено тем, что иногда решение о покупке принимается на уровне товарной категории.

Таким образом, от выбора товарной категории будут зависеть: определение круга конкурентов, атрибутов, позволяющих сравнивать между собой конкурирующие марки, и последующее решение о критериях позиционирования.

Конечно, самая заманчивая цель — создать собственную товарную категорию (с целью продвижения своего бренда). Что это даст? Прежде всего, возможность стать *доминирующей маркой** в товарной категории.

Яркие примеры таких марок — Coca-Cola в категории «напитки», «Олейна» в категории «рафинированное масло».

Разумеется, все те марки, которые в последующем войдут в данную товарную категорию, должны будут учитывать позицию доминирующей марки.

Рассмотрим подробнее преимущества создания новой товарной категории для продвижения определенного бренда.

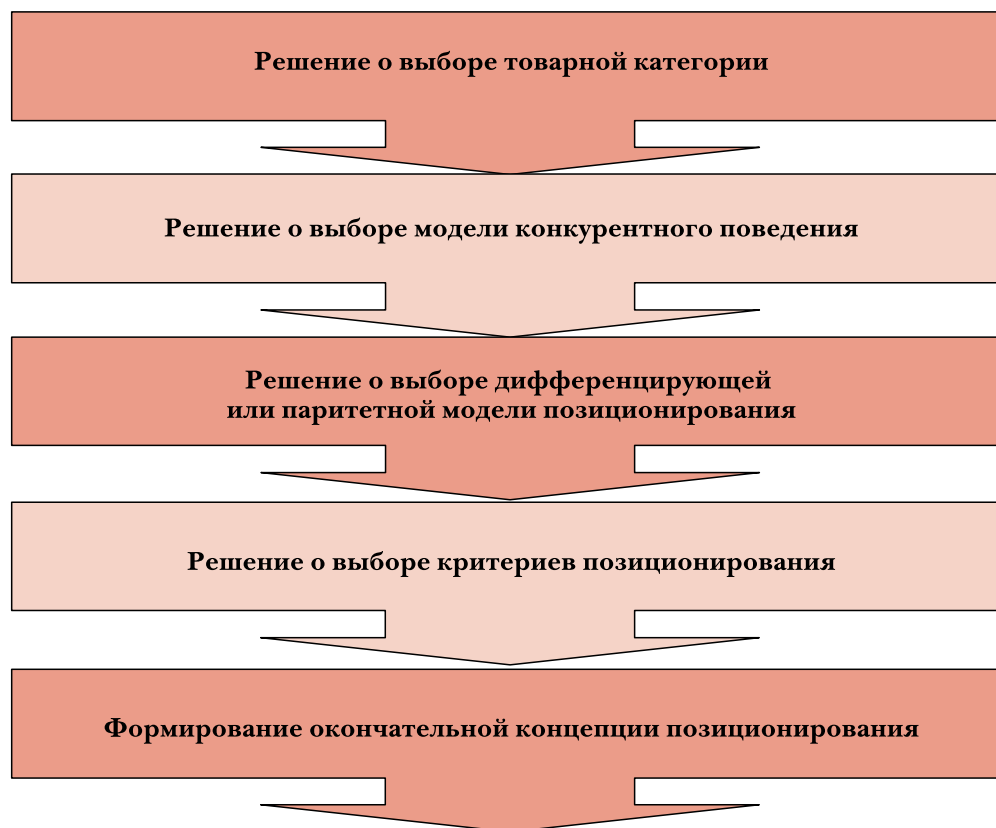
- *Преимущество, связанное с тем, как потребители воспринимают доминирующую марку.* Люди начинают воспринимать доминирующую марку на уровне подсознания раньше, чем другие торговые марки, поэтому именно она формирует эталонную модель поведения покупателя, навязывает ему критерии, на основании которых он впоследствии делает выбор. Более того, компаниям, представляющим те марки, которые потребители начинают

* Доминирующая марка — четко определенная торговая марка, которую потребители осознают как лидера и которая для большей части целевой аудитории является условным эталоном оценки (отправной точкой для сравнения) всех новых марок в этой товарной категории, которые будут появляться на рынке в дальнейшем.

Рис. 3. Модель создания концепции бренда



**Рис. 4. Последовательность принятия стратегических решений
в ходе позиционирования бренда**



воспринимать первыми, приходится затрачивать гораздо меньше средств на коммуникационное давление, чем всем остальным.

- *Преимущество, связанное с быстрым выходом на рынок.* Выход в товарную категорию первой дает доминирующей марке определенную фору во времени.

Таким образом, в проблеме позиционирования можно выделить несколько аспектов.

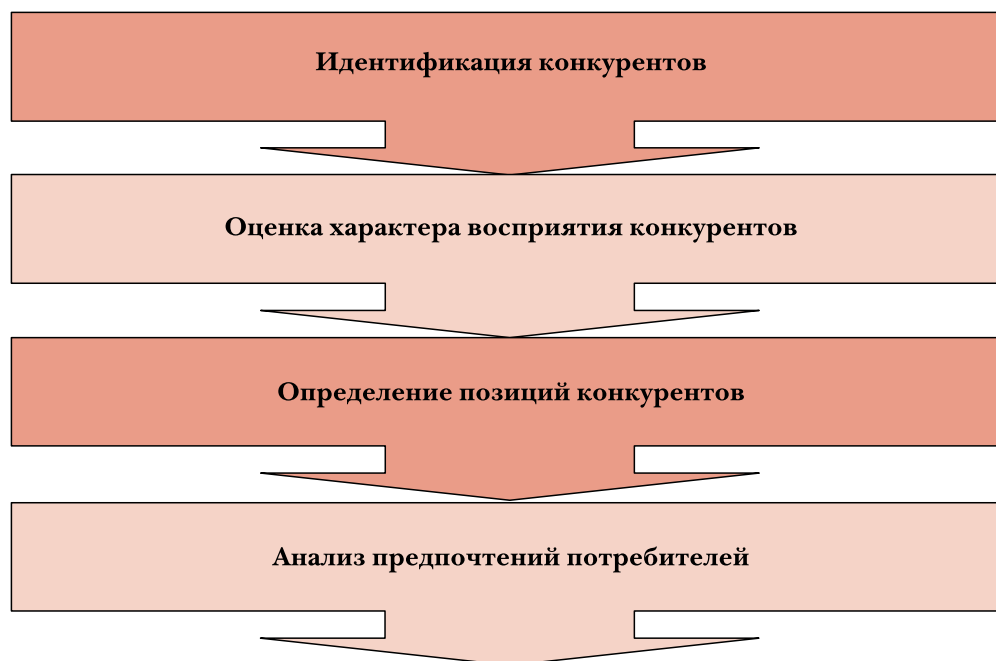
1. Позиционирование в новой товарной категории, основывающееся, прежде всего на анализе потребительских мотиваций и учете товаров-заменителей. Главная задача в этом случае – грамотно сформировать модель поведения потребителя в процессе принятия решения о покупке (т. е. соотнести товар с существующей проблемой, или создать для потребителя

новую проблему, показав механизм ее решения и, что не менее важно, четко назвав новую товарную категорию).

2. Позиционирование в чужой или «родной» товарной категории – процессы в принципе схожие. Важен только грамотный выбор круга конкурентов и критериев принятия решения. Гораздо более сложной является задача позиционирования в тех категориях, где уже есть доминирующая марка. В этом случае нужно учитывать ее воздействие на сознание потребителя. Данное позиционирование является конкурентным. На рис. 5. перечислены этапы анализа, необходимого при проведении конкурентного позиционирования.

Рассмотрим представленные на рис. 5 этапы подробнее.

Рис. 5. Этапы анализа, необходимого при проведении конкурентного позиционирования



Идентификация конкурентов

Мы уже определили, что часто в качестве конкурентов фирма рассматривает не только те компании, с которыми она ежедневно так или иначе сталкивается в процессе рыночной деятельности. Потребители могут представлять себе круг конкурентов конкретного товара или услуги далеко не так, как компания. Кроме того, важен и анализ товаров-заменителей, а также потенциальных конкурентов.

Оценка характера восприятия конкурентов

У потребителей, точно так же, как и в случае с определением круга конкурентов, есть свое мнение об отличительных характеристиках товара, так называемых атрибутах. Атрибуты являются критерием выбора торговой марки.

Поэтому процесс позиционирования обязательно должен включать в себя определение потенциально важных атрибутов и выделение самых значимых из них.

Согласно маркетинговому подходу, поиск и приобретение товара помогают потребителю решить определенные проблемы. Таким образом, логично рассматривать товар как совокупность свойств (атрибутов), которые могут помочь решить проблемы и удовлетворить нужды потребителя. Исходя из этого была сформирована концепция мультиатрибутивного товара, основанная на следующих положениях:

- выбирая, потребитель ориентируется не на сам товар, а на выгоду, которую он ожидает получить в результате использования этого товара;
- разные товары могут удовлетворять одну и ту же потребность;

- каждый товар представляет собой совокупность свойств, или атрибутов;
- один и тот же товар может удовлетворять разные потребности.

Можно сделать следующий вывод: покупатель привлечет тот товар, который принесет ему наибольшую пользу. В свою очередь, производитель при разработке товара должен стремиться к тому, чтобы сделать бренд максимально полезным для потребителя.

Например, оценивая торговые марки натурального кофе, потребители выбрали такие атрибуты, как крепость, аромат, цена, терпкость, дополнительные вкусовые характеристики (атрибуты приведены в произвольном порядке).

Определение позиций конкурентов

На этом этапе осуществляется один из наиболее сложных и важных процессов, в ходе которого выявляется информация о том:

- как соотносятся между собой конкурирующие марки;
- какие из них являются сходными, а какие различными;
- в какой мере для каждой из конкурирующих марок характерно присутствие выбранных ранее атрибутов.

В ходе реализации данного процесса могут использоваться разные методы: как интуитивные, так и статистические. Результатом работы является построение карт восприятия и / или схем позиционирования, которые представляют собой двумерную систему координат, где отображены конкурирующие торговые марки.

Анализ предпочтений потребителей

Этот анализ также отражается на карте восприятия, для этого на ней выстраивают «идеальные» точки (или векторы предпочтений). Обычно данную карту называют картой объединенных пространств. Работа, проводимая на предыдущем этапе, позволяет оценить те торговые марки, которые уже присутствуют на рынке, а анализ потребительских предпочтений дает возможность узнать, каким, по мнению потребителей, является «идеальный товар».

Вернемся к стратегическим решениям. На описываемом этапе необходимо *выбрать модель конкурентного поведения*. Любые действия, направленные на позиционирование вашего бренда на рынке, так или иначе затрагивают позиции конкурентов. И не учитывать этот факт при планировании стратегических действий, напрямую влияющих на капитал бренда, просто невозможно.

Необходимо решить, как минимум, два принципиальных вопроса.

Во-первых, надо установить: планируется ли при выводе бренда на рынок (корректировке его позиции или репозиционировании) вступить в конфликт с уже существующими на данном рынке брендами. Занять определенную долю рынка можно и «мирным путем», который часто является более дешевым и менее рискованным. Если все же было решено конфликтовать, то необходимо установить, каким будет соперничество. Никто еще не запрещал нам стремиться занять ту позицию, на которой уже присутствует конкурирующий игрок. Мы просто попытаемся доказать, что именно наш продукт и есть «номер один».

Эффективная стратегия предполагает следующее:

- позиционирование, приводящее к тому, что сильные стороны бренда становятся его надежным конкурентным преимуществом;
- влияние на расстановку сил на рынке посредством стратегических маневров, благодаря которым можно улучшить позицию;
- прогнозирование изменений факторов конкурентной среды и определение мер реагирования на эти изменения с целью получения преимущества за счет выбора стратегии, наиболее соответствующей новому конкурентному балансу, позволяющей опередить противников, еще не понявших, какие перемены должны произойти.

Выбор позиции для вывода новой торговой марки на уже сформированный или активно формирующийся рынок во многом зависит от присутствия на нем марки-лидера. Превалирование некоторых торговых марок на рынке может продолжаться десятилетиями. Сильный лидер, даже допустив появление на рынке новой торговой марки, может серьезно препятствовать ее развитию. Очевидно, что вследствие этого шансы новых товаров на завоевание рынка снижаются, и поэтому выбор конкурентной позиции для новой торговой марки является весьма важным процессом. В данной ситуации самым оптимальным является использование подхода, основанного на следующих принципах:

- необходимо честно признавать преимущества, которые есть на рынке у лидирующей торговой марки;
- собственная стратегия должна прежде всего учитывать слабости торговой марки-лидера.

Существует шесть стратегий конкурентного позиционирования марки, которые могут применяться тогда, когда на рынке есть явный лидер. Выбор одной из них зависит как от

характеристик самого лидера, так и от целей и ресурсов компании. Итак, стратегии конкурентного позиционирования торговой марки:

- «Соперничество»;
- «Дифференциация»;
- «Подражание»;
- «Дополнительная выгода»;
- «Ниша»;
- «Ценовой вызов».

Рассмотрим каждую из них подробно.

Стратегия «Соперничество»

- Занимаем место возле доминирующей марки (если быть точными, то претендуем на ее место).
- Бросаем вызов ее положению на рынке.

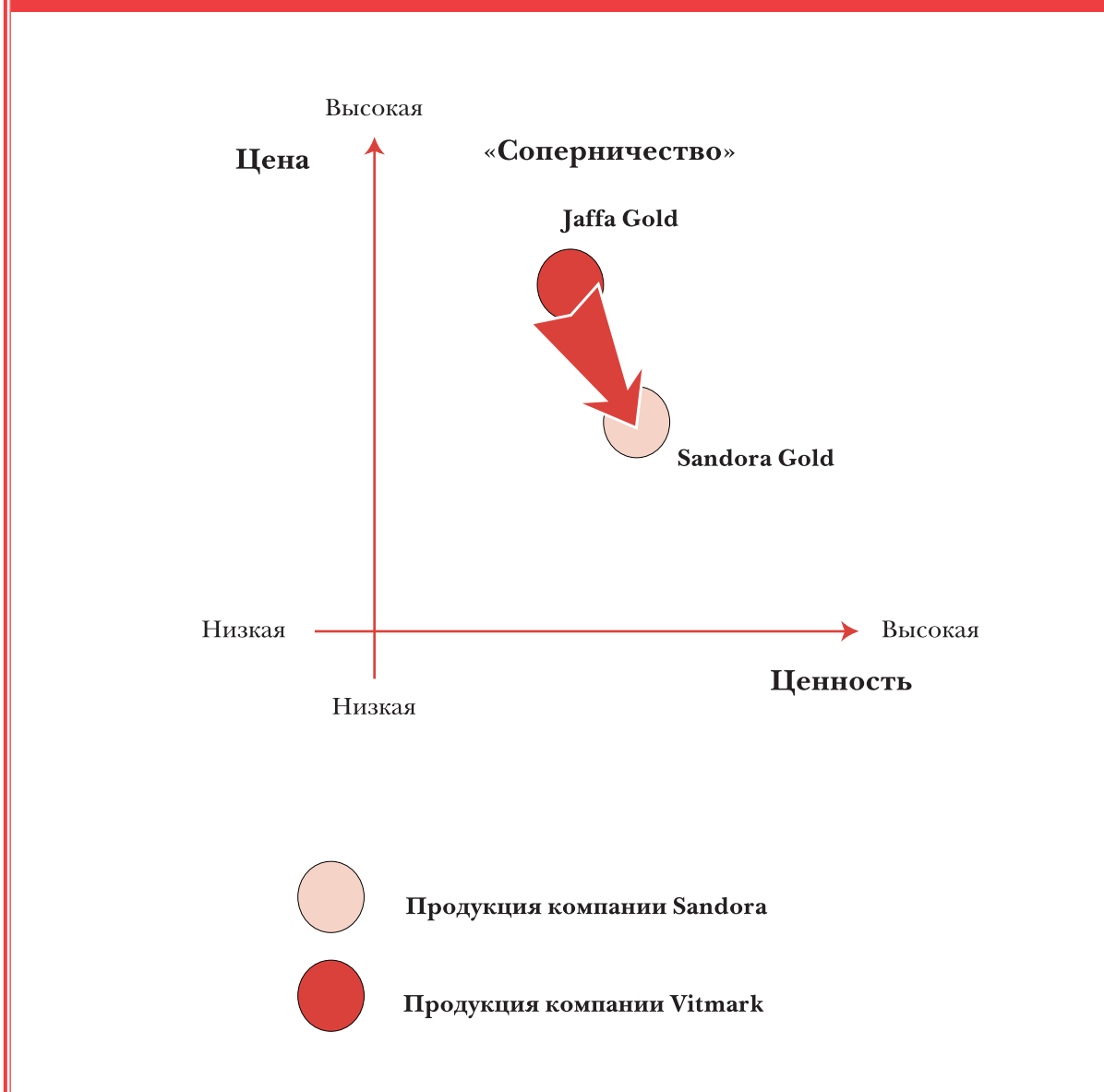
- Устанавливаем на нашу марку цену, соизмеримую с ценой доминирующей марки.

Основными опасностями, возникающими при применении данной стратегии, являются слишком большие расходы на рекламу и контратака, которую обязательно предпримет доминирующая марка. Схематично данная стратегия представлена на рис. 6.

На рис. 6 показана карта восприятия потребителями двух конкурирующих на украинском рынке сока в картонной упаковке марок.

Если быть честными, то применение подобной стратегии приводит нужному результату обычно на растущих рынках, в условиях, когда доминирование марок только формируется и в сознании потребителей нет эталона.

Рис. 6. Стратегия «Соперничество»



В противном случае успех возможен только в том случае, если у вас значительно больше ресурсов, чем у соперника, или у доминирующей марки есть явные недостатки.

Стратегия «Дифференциация»

- Основываем позицию на отличиях своей торговой марки от доминирующей (занимаем место далеко от нее).
- Затрачиваем большие средства на рекламу.
- Продаем товар по высокой цене.
- Создаем образ высококачественной марки.

Основные опасности — огромные расходы на рекламу и угроза недостаточной дифференциации.

После того как Procter & Gamble Company приобрела украинскую фирму «Ольвия Бета Клининг Продактс Ко», было проведено существенное репозиционирование бренда Gala, для того чтобы снизить его конкурентное давление на «родные» бренды Procter & Gamble (например, Fairy). Ранее один из продуктов Gala позиционировали как «эффективное средство для мытья посуды», а затем он был переведен в позицию «безопасно для рук», и дистанцирован таким образом от Fairy (рис.7).

Здесь следует сделать несколько существенных замечаний. Когда компания только начинает формировать новую товарную категорию, то она, что вполне естественно, использует доминирующие мотивы. Каждый следующий

Рис. 7. Стратегия «Дифференциация»



игрок вынужден или бороться с лидирующим брендом, доказывая свое превосходство (т. е. выбирать стратегию «Соперничество»), или использовать мотивы номер два, три и т. д. Разумеется, каждый следующий мотив менее значим, чем предыдущий.

Рассмотрим пример позиционирования, построенного на основе рациональных критериев. При этом компания стремится сформировать в сознании потребителя крепкую взаимосвязь между товаром, его характеристиками и выгодами от его использования. Как правило, лидеры рынка стараются выявить и развить связь «атрибут–потребность» для создания преимуществ, отличающего их от конкурентов, о которых при этом не упоминается. Таблица, показывающая связь мотивов, которыми руководствуются потребители, с критериями позиционирования, будет полезной при осуществлении данного подхода. В качестве примера приведем такую таблицу, составленную для детского мясного питания N (см. таблицу).

К позиционированию, основанному на эмоциональных критериях, обычно прибегают в тех случаях, когда основные рациональные мотивы уже используются кем-то другим. Этот подход компания также может сознательно применять в том случае, если товар обладает и рациональными, и эмоциональными преимуществами, но именно последние могут помочь добиться того, что потребители будут более лояльны к нему, чем к продукту конкурентов.

Иногда торговая марка обладает только «иллюзорными» эмоциональными преимуществами, однако потребители готовы потратить деньги на покупку товара под ней. Например,

для молодежной аудитории серьезным стимулом к совершению покупки является обещание «хорошей компании», «модного напитка», «крутого прикида».

Стратегия «Дополнительная выгода»

Данная стратегия предназначена для фирм с ограниченными ресурсами.

- «Отстраиваемся» от доминирующей марки дополнительным критерием позиционирования.
- Сильный акцент делаем на отличительные характеристики товара.
- Реализуем продукты под торговой маркой по низким или нейтральным ценам.
- Не очень активно рекламируем торговую марку.

Основная опасность — стратегия эффективна лишь в нише рынка.

На рис. 8 изображена стратегия позиционирования стирального порошка «Аленка», дополнительной выгодой здесь является возможность стирки детских вещей.

Стратегия «Подражание»

Данная стратегия предназначена для фирм с ограниченными ресурсами.

- Позиционируем торговую марку возле марки-лидера.
- Характеристики торговой марки сходны с характеристиками лидирующей марки.
- Продаем продукты под торговой маркой по низким ценам.
- Не очень активно рекламируем торговую марку.

Таблица. Связь потребительских мотивов с критериями позиционирования

| Мотивы потребителей | Характеристики продукта и компании, которые им соответствуют | Критерии позиционирования |
|--------------------------------|--|--------------------------------|
| Безопасность | Отсутствие консервантов в продукте N | Не уступает домашнему продукту |
| Экологичность | Использование в производстве только экологически чистых продуктов, наличие сертификатов качества | Экологически чистое |
| Вкус, который нравится ребенку | Широкий ассортимент, наличие овощных добавок | Самое вкусное для ребенка |

Рис. 8. Стратегия «Дополнительная выгода»

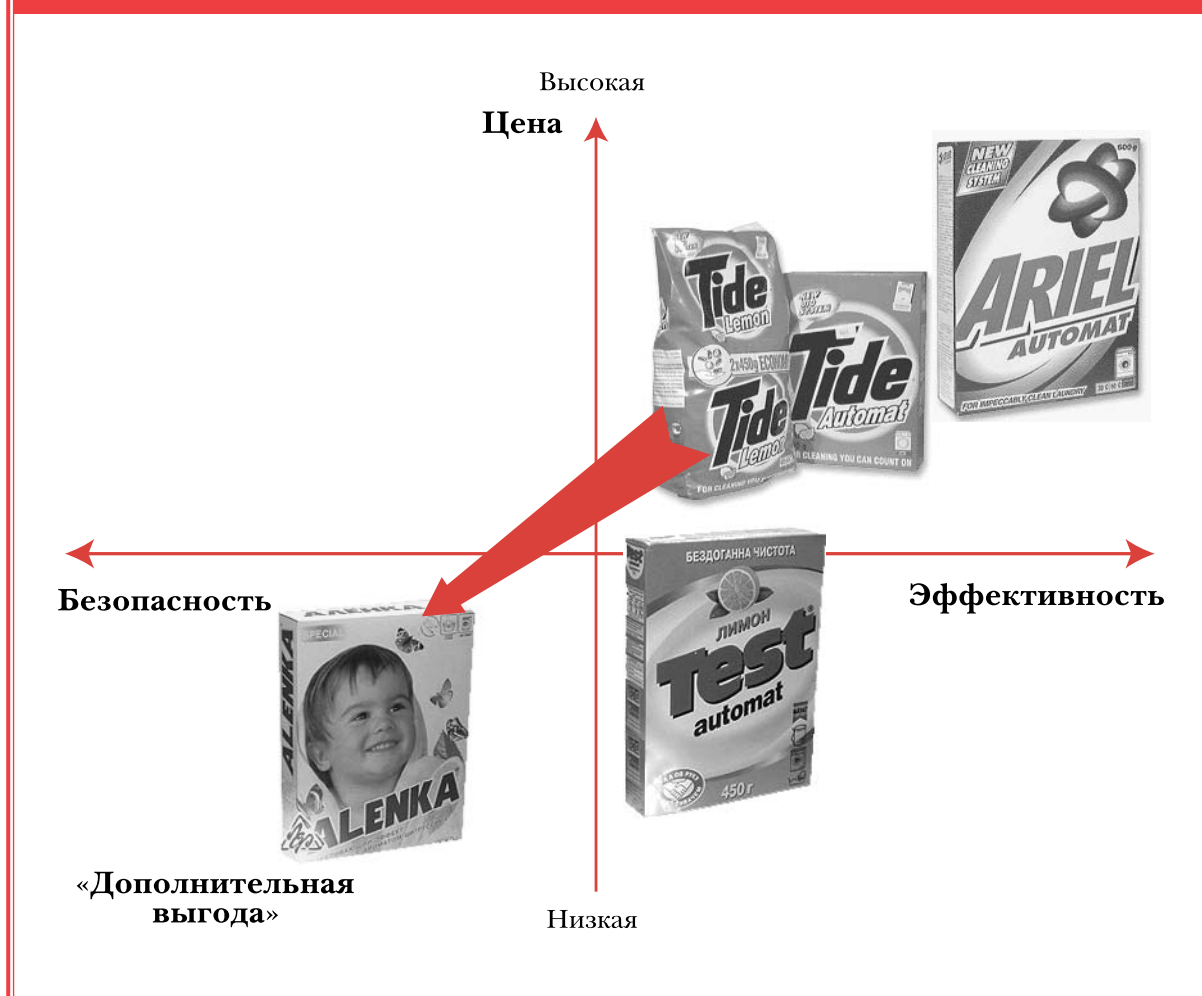
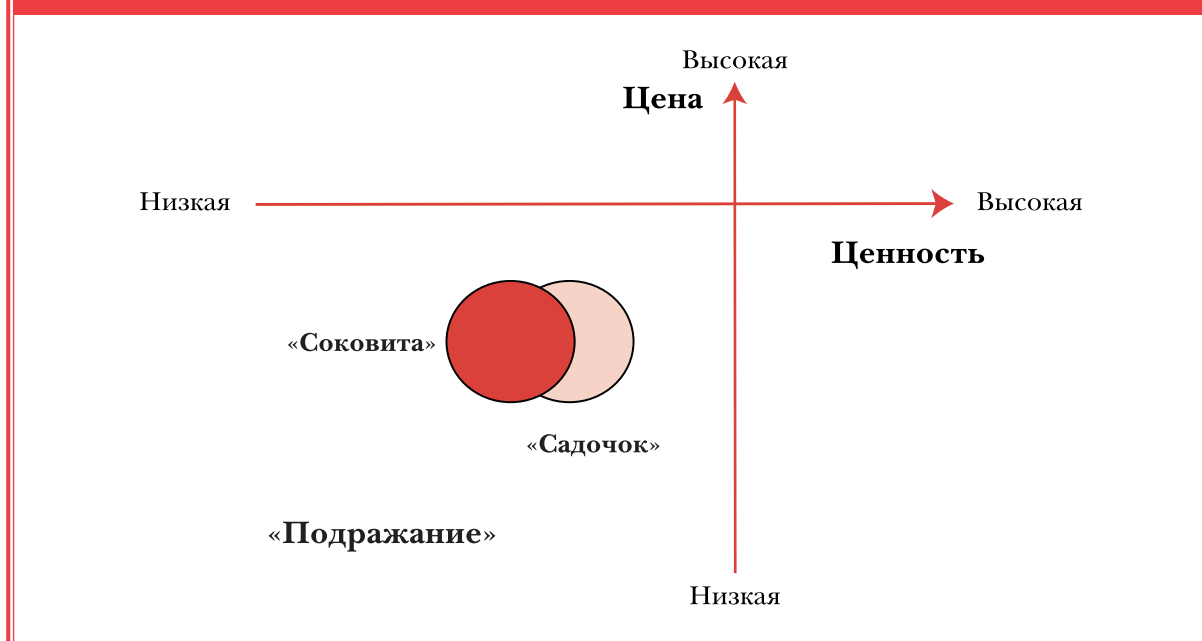


Рис. 9. Стратегия «Подражание»



Основная опасность заключается в том, что лидер редко позволяет захватить существенную долю рынка.

Применение этой стратегии характерно для фланговых брендов, которые создаются для ведения конкурентной борьбы посредством расширения портфеля брендов. Так, после выведения компанией «Сандора» на низкий ценовой уровень рынка флангового бренда («Садочок») организация Vitmark приняла ответный шаг, выпустив марку «Соковита», позиционирование которой проходило так же, как и позиционирование «Садочка» (рис. 9, см. стр. 33).

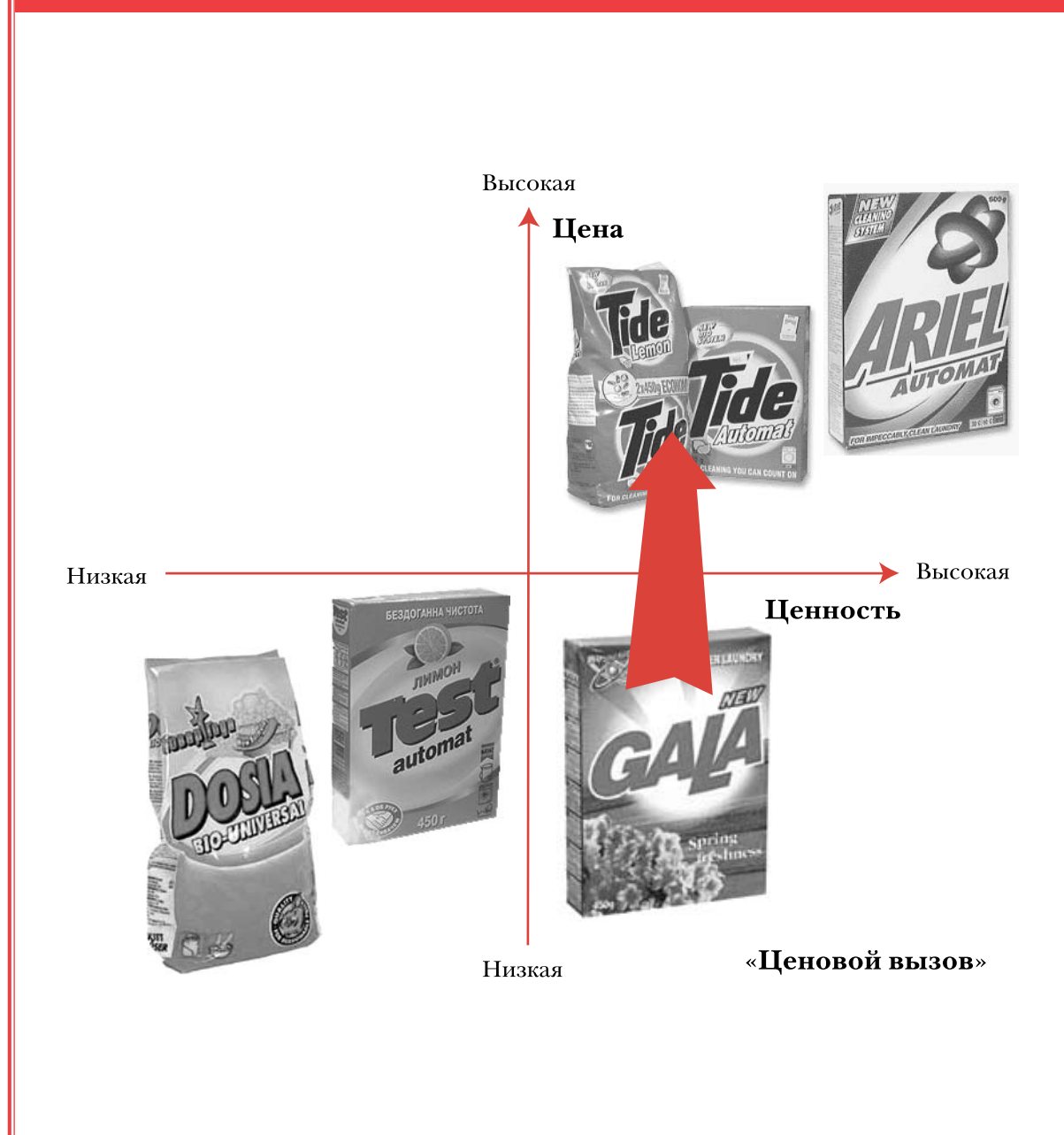
Стратегия «Ценовой вызов»

Эта стратегия (рис. 10) подходит фирмам со значительными финансовыми ресурсами.

- Характеристики нашей торговой марки сходны с характеристиками доминирующей марки.
- Реализуем товар под нашей торговой маркой по цене более низкой, чем цена продуктов под маркой лидера.
- Активно рекламируем марку (рекламная кампания, подобная проводимой под лозунгом: «Зачем платить больше?»).

Основная опасность — развязывание ценовой войны.

Рис. 10. Стратегия «Ценовой вызов»



Procter & Gamble Company приобрела фирму «Ольвия Бета Клининг Продактс Ко» по ряду причин, одной из которых (очевидно, главной) был успех ТМ Gala: она занимала до 30% рынка, в то время как доля Ariel, Tide и Bonux вместе взятых была равна 21%. Успех продуктов Gala объяснялся более удачным, чем у Tide и Ariel, позиционированием: сравнительно низкая цена при визуальном эквивалентном качестве.

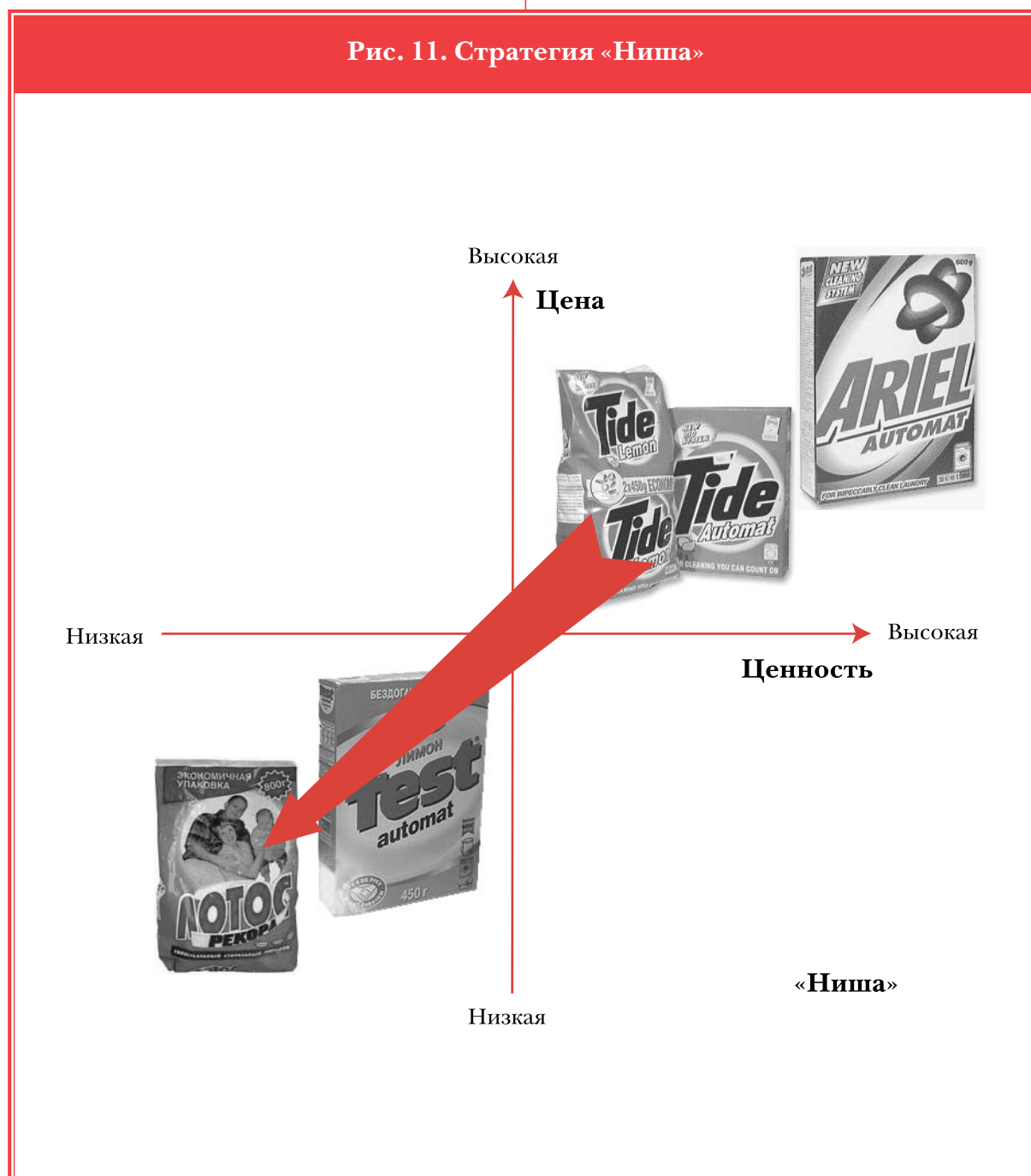
В ряде случаев успех подобных марок приводит к тому, что они остаются на рынке даже после выполнения своей функции *ценового вызова*. В качестве примера можно привести виртуального

мобильного оператора «Джинс» (UMC-MTC), соки в «белых пакетах» (Vitmark). Причем если «Джинс» бросил ценовой вызов («всегда дешевле»), то сок в «белом пакете» (продукт ОАО «Одесский консервный завод детского питания») в меньшей степени конкурировал с ценами других производителей, его преимущество заключалось в том, он позиционировался как натуральный.

Стратегия «Ниша»

Стратегия (рис. 11) может применяться фирмами, финансовые ресурсы которых ограничены.

Рис. 11. Стратегия «Ниша»



- Ориентируем торговую марку не на те потребности, которые можно удовлетворить с помощью продукции конкурентов (другие сегменты потребителей, другие «идеальные точки»).
- Оптимизируем бюджет на продвижение (точечная реклама, мерчандайзинг и др.).

Основная опасность — незначительные объемы продаж.

Предпочтения потребителей различны в силу того, что потребности и мотивация у всех разные. Поэтому продукты, ориентирующиеся на неосновные «идеальные точки», отличающиеся от тех предпочтений потребителей, на которые опираются лидирующие бренды, имеют право на существование (и на объемы продаж).

Таким образом, выбирая стратегию «Ниша», компания оказывается перед дилеммой: бороться за «освоение» уже сформированных в

сознании потребителя критериев выбора товара, пытаясь сделать так, чтобы они начали соотноситься с ее брендом, или просто занять место рядом с более крупными игроками, т. е. реализовывать так называемую паритетную модель позиционирования. Существует еще возможность формирования в сознании потребителя новых критериев выбора (функциональных или эмоциональных) — дифференцирующая модель позиционирования.

Позиционирование успешных марок

У тех успешных марок, которые могут претендовать на роль доминирующих, есть три основных подхода к позиционированию; каждый из них связан с соответствующей

Рис 12. Первая и третья линии обороны в портфеле электроинструмента компании Robert Bosch

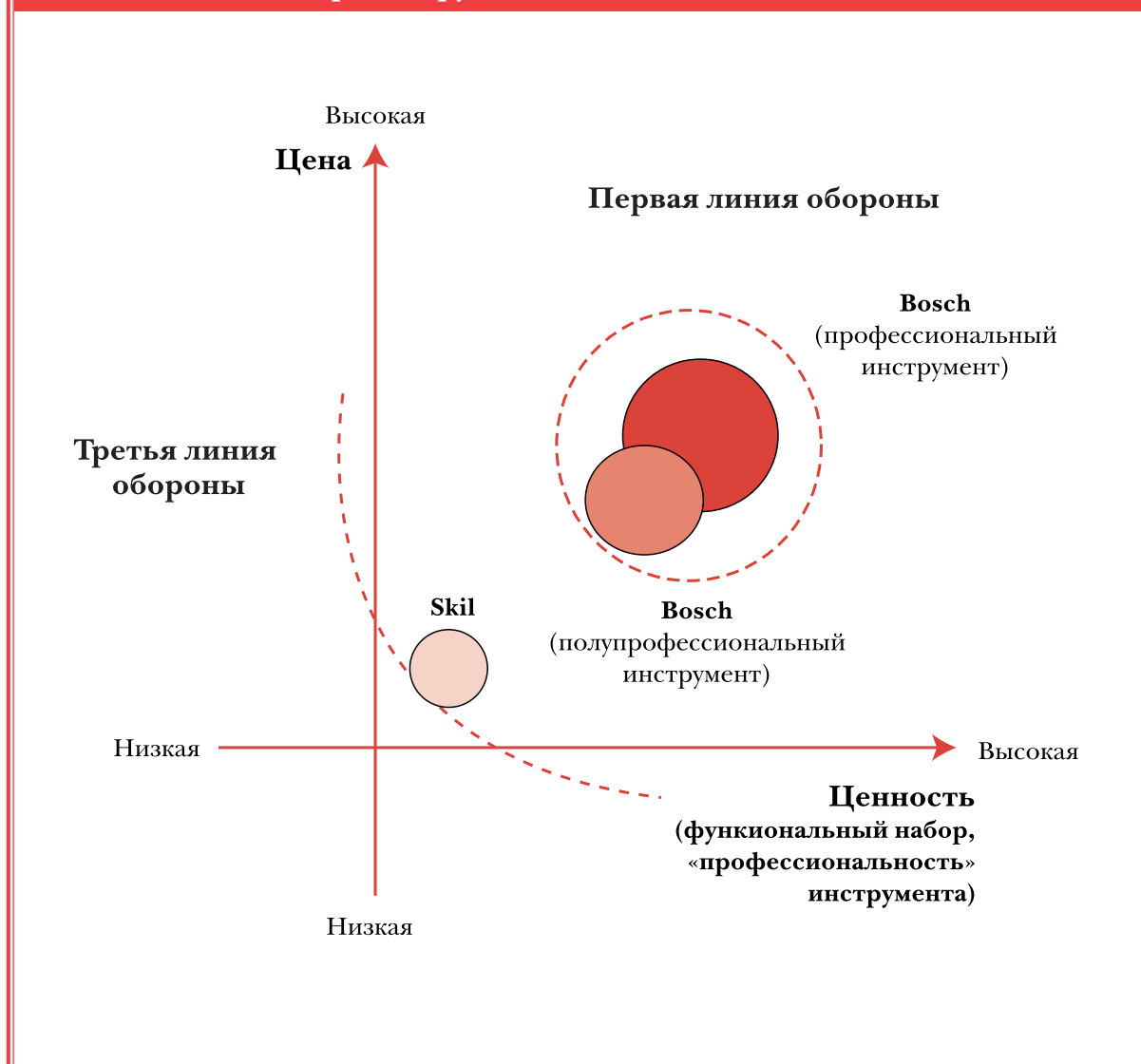
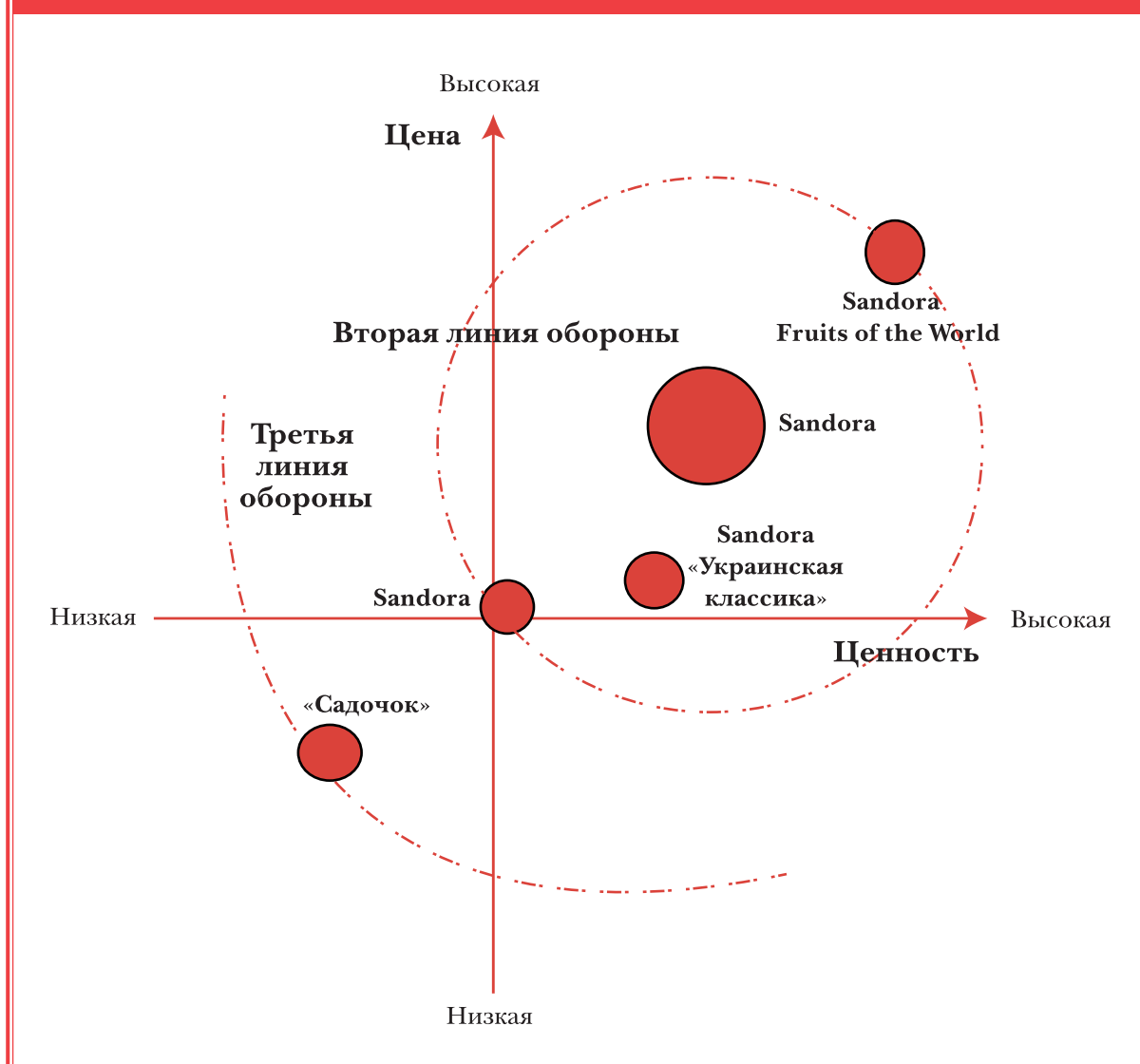


Рис. 13. Вторая и третья линии обороны в портфеле Sandora



стратегией защиты своих позиций. Представим их условно в виде определенных линий обороны.

Первая линия обороны (островная защита) — подразумевает расширение границ торговой марки в рамках определенной линии товаров, с целью создания ассортимента товаров, обязательно учитывающего те предпочтения потребителей, на которые ориентируется торговая марка-лидер.

Вторая линия обороны (фланговая защита, осуществляемая с помощью суббрендов) предусматривает создание дополнительных марочных продуктов в рамках единой концепции позиционирования (с возможным введением дополнительных критериев позиционирования).

Третья линия обороны — это фланговые марки, основное предназначение которых — принять удар конкурентов на себя. Например,

более дешевый аналог марки-лидера для защиты от ценовой конкуренции. Линии обороны различных брендов представлены на рис. 12, 13.

Заключение

Мы рассмотрели два подхода к созданию концепции брендов. Основа создания успешных брендов (successful brands — S-brands) — это продуманная концепция стратегического позиционирования. В следующей статье мы поговорим о том, что можно делать с уже существующими торговыми марками в том случае, если они не оправдывают наших ожиданий.

В заключение еще раз процитируем представителей бренд-ориентированной компании: «Бренды находятся в основе того, что делает Unilever. Наш наибольший актив — это наши бренды».