

Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики

Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

*На правах рукописи*



**Ольмезова Надежда Александровна**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ**

специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям и сферам деятельности, в т.ч. маркетинг)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации, представлен по  
содержанию другим экземплярами,  
которые были представлены  
диссертационный совет.

Ученый секретарь  
диссертационного  
совета Д 01.004.01  
Германчук А.Н.



Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
Возиянова Наталья Юрьевна

Донецк – 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                                                                                                  | 4   |
| <br><b>РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ<br/>КОНЦЕПЦИЙ БРЕНДИНГА</b>                                                                                |     |
| 1.1 Систематизация концепций брендинга в современных<br>условиях .....                                                                                          | 12  |
| 1.2 Портфельные концепции в управлении брендом: анализ,<br>принципы, взаимосвязи .....                                                                          | 28  |
| 1.3 Методические подходы к управлению брендом на основе<br>марочного позиционирования и концептуализация<br>управления позиционированием портфеля брендов ..... | 43  |
| Выводы к разделу 1 .....                                                                                                                                        | 58  |
| <br><b>РАЗДЕЛ 2 МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ БРЕНДОВ</b>                                                                                                                |     |
| 2.1 Международный опыт, тенденции брендинга и его<br>особенности в современных условиях Донецкой Народной<br>Республики .....                                   | 61  |
| 2.2 Механизм формирования портфеля брендов.....                                                                                                                 | 79  |
| 2.3 Комплексная диагностика конкурентного позиционирования<br>брендов предприятий.....                                                                          | 93  |
| Выводы к разделу 2.....                                                                                                                                         | 106 |
| <br><b>РАЗДЕЛ 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ<br/>ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ</b>                                                                                  |     |
| 3.1 Организационная модель управления позиционированием<br>портфеля брендов на основе системного и молекулярного<br>подходов.....                               | 109 |

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2 Управление позиционированием портфелем брендов на основе молекулярного анализа..... | 129 |
| 3.3 Разработка маркетинговой стратегии позиционирования портфеля брендов.....           | 140 |
| Выводы к разделу 3.....                                                                 | 157 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                                                         | 162 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....                                                                  | 165 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ                                                                              |     |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А                                                                            |     |
| Сущность бренда в определениях отечественных и зарубежных авторов                       | 178 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б                                                                            |     |
| Примеры успешного дизайна упаковки товара, как элемента брендинга                       | 182 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В                                                                            |     |
| Анкета опроса потребителей товаров бытовой химии.....                                   | 183 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Г                                                                            |     |
| Ассортиментная матрица ООО СПКФ «ЮКАС» .....                                            | 185 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Д                                                                            |     |
| Ошибки, допускаемые при позиционировании.....                                           | 188 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Е                                                                            |     |
| Критерии для выбора направления дифференциации.....                                     | 189 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Ж                                                                            |     |
| Направления позиционирования на основе информации о текущей позиции .....               | 189 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ И                                                                            |     |
| Варианты предложения ценности для позиционирования товаров.....                         | 190 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ К                                                                            |     |
| Направления дифференциации для определения потенциальных конкурентных преимуществ ..... | 192 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Л                                                                            |     |
| Справки о внедрении результатов диссертации.....                                        | 194 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Современные достижения техники и технологии очень весомы, что привело к ситуации, когда продукт легче произвести, чем обеспечить его сбыт. Появилось много предприятий и коммерческих предложений с разными характеристиками, качеством, ценовыми характеристиками и, чтобы потребитель смог легче узнавать продукт или предприятие в этом многообразии предложений, необходим бренд, главной задачей которого является занять в голове потребителя некоторую устойчивую позицию. За последние годы появилось большое количество переводной и отечественной литературы, касающейся маркетинга, менеджмента, рекламы и продвижения; иностранные термины прочно используются в деловой практике, но остался ряд вопросов, требующих более системных знаний для успешного ведения бизнеса, в том числе касающихся продвижения, брендов, брендинга и управления позиционированием портфеля брендов, что и обосновывает актуальность темы исследования.

Связь работы с научными программами, планами, темами. Диссертация выполнена согласно научным исследованиям ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»: хоздоговорной темы № 2/2016 «Диагностика состояния и рыночных позиций предприятия и разработка рекомендаций по их совершенствованию» (г. Донецк, ООО СПКФ «ЮКАС»), в которой был исследован портфель брендов предприятия, построена ассортиментная матрица и разработаны рекомендации по управлению позиционированием портфелем брендов; предложен механизм формирования молекулы портфеля брендов и матрица позиционирования портфеля брендов для формирования заявления о позиции.

**Степень разработанности проблемы.** Анализ исследований и публикаций показал, что брендам и бренд-менеджменту посвящены работы Д. Айкера, Э. Йохимштайлера, Л. Балабановой, Я. Приходченко, Т. Гэда, А. Длигач, А. Зозулева, Т. Ибрагимхалиловой, Т. Максимовой, Н. Писаренко, В. Припотеня, А. Разумовской, Дж. Росситера и Л. Перси, Д. Соловьевой, С.

Афанасьевой; развитию торговли с учетом брендов и трендов, маркетинговым исследованиям – Е. Азарян, Н. Возияновой, Е. Голубкова; сегментированию рынков – С. Дибба, Л. Симакина; поведению потребителей – В. Ильина и др. В то же время, проведенные ранее исследования могут служить базой для формирования адекватной современным реалиям концепции управления продвижением товаров и позиционированием портфеля брендов.

Недостаточная разработанность теории, нерешенность проблем концептуального, методологического, методического и практического характера в управлении позиционированием портфеля брендов определяют актуальность темы исследования, ее задачи и содержание.

**Цель и задачи исследования.** Целью работы является обобщение теоретических основ и разработка научно-практических рекомендаций по совершенствованию управления позиционированием портфеля брендов.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

проведена систематизация концепций брендинга в современных условиях;

рассмотрены портфельные концепции в управлении брендом;

предложен концептуальный подход к управлению позиционированием портфеля брендов;

изучен международный опыт, тенденции брендинга и его особенности в современных условиях Донецкой Народной Республики;

рассмотрен механизм формирования портфеля брендов;

проведена комплексная диагностика конкурентного позиционирования брендов предприятий;

разработана организационная модель управления позиционированием портфеля брендов на основе системного и молекулярного подходов;

усовершенствовано управление позиционированием портфеля брендов на основе молекулярного анализа;

разработана маркетинговая стратегия позиционирования портфеля брендов.

*Объектом исследования* является процесс управления позиционированием портфеля брендов.

*Предметом исследования* являются комплекс теоретических, методических и прикладных аспектов управления позиционированием портфеля брендов.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг, в частности: п. 9.4 – Состояние и тенденции развития внешней и внутренней среды маркетинговой деятельности, сегментация рынков и определение рыночных ниш; 9.6 – Формирование и развитие интегрированных систем маркетинговой информации, управление отношениями с потребителями, в том числе на основе программ лояльности; 9.26 – Разработка системы позиционирования и рыночного продвижения товарных марок, создание бренда и управление брендом.

**Научная новизна полученных результатов** характеризуется следующими положениями:

*усовершенствовано:*

концептуальный подход к управлению позиционированием портфеля брендов, который в отличие от традиционных, включающих только товарные марки, принадлежащие предприятию, основывается на построении молекулы портфеля брендов как совокупности всех брендов, влияющих на решение потребителя вне зависимости от владения ими, что позволит усилить в глазах потребителя значимость собственного бренда;

механизм разработки бренда, который в отличие от известных, базируется на системном подходе и включает субъекты его разработки, подразделенные на внутренние и внешние; перечень шагов по разработке бренда; инструменты, как традиционные – методы статистики, анализа и маркетинга, так и инновационные – модель бренд-кода, методики мыслительных полей по Гэду и нейминг, предложенную матрицу (фильеру) составления бренд-бука;

механизм формирования молекулы бренда предприятия, включающий информационное, организационное и методическое обеспечение и последовательность этапов: составление перечня брендов; систематизация брендов; оценка позиций товарных категорий, партнеров, участников сбытовой сети; формирование карты портфеля брендов и построение самой молекулы. Это позволит более четко устанавливать цели стратегии бренда и позиционирования портфеля брендов и обеспечить адекватное восприятие бренда потребителями;

матрица позиционирования портфеля брендов, включающая четыре уровня, на которых предложено использовать макро-, мезо-, микро-модели, дополненные логической дифференциацией, что в совокупности позволяет сделать выбор относительно формирования заявления о позиции и грамотно подходить к реализации программ продвижения;

модель системы управления продвижением на основе позиционирования брендов предприятия, которая отличается использованием молекулы портфеля брендов как основы разработки комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций, что позволит обеспечить максимально возможное их восприятие потребителем;

*получило дальнейшее развитие:*

классификация брендов путем обобщения и систематизации известных критериев и дополнения ее критериальными признаками по отношению к молекуле бренда, которые целесообразно разделить на ключевые, суббренды, поддерживающие и вспомогательные;

категориальный аппарат управления позиционированием портфеля брендов, а именно *бренд* (специально разрабатываемая и системно поддерживаемая владельцем бренда ассоциированная позиция в восприятии потребителя бренд-объекта, устойчиво отличающая его от конкурентов или других конкурентных предложений), *портфель брендов* (совокупность брендов, составляющих бренд-носитель и влияющих на ассоциированную позицию в восприятии потребителя вне зависимости от владения предприятия ими); *бренд-носитель* (товар, торговая

марка, услуга, предприятие, персоналия или персонаж, ассоциирующиеся в сознании потребителя с определенным отличительным качеством); *ключевой бренд* (это ведущий бренд производителя в отношении которого строится «молекула бренда»); *суббренды* (бренды, которые связаны с основным брендом и определяются в зависимости от ассортиментного ряда компании-производителя); *поддерживающие бренды* (это товарные марки, которые в будущем могут стать именем нарицательным); *вспомогательные бренды* (это все организации, которые прямо или косвенно участвуют в процессе продвижения ключевого бренда и усиливают возможность совершения сделки с покупателем); *молекула брендов* (модель, позволяющая субъекту управления глубоко понять организационную структуру бренда, учитывать особенности при формировании бюджета на продвижение, четко устанавливать цели стратегии бренда и позиционирования портфеля брендов, способствуя адекватному восприятию бренда потребителями)

#### **Теоретическая и практическая значимость полученных результатов.**

Теоретическое значение полученных результатов следует из актуальности цели и задач диссертации, а также определяется достигнутым уровнем исследования проблем, научной новизной, развитием методологических аспектов и расширением научных подходов к совершенствованию процесса управления позиционированием портфеля брендов. А именно: в совершенствовании теоретических положений (уточнено понятие «портфель брендов», обоснованы принципы управления портфелем брендов) и развитии концептуальных положений, раскрывающих сущность, содержание и основные этапы управления формированием и позиционированием портфеля брендов предприятия, что дополняет ряд разделов современной теории маркетинга, бренд-менеджмента системным использованием методологии молекулярного подхода к управлению позиционированием портфеля брендов.

Практическая значимость результатов проведенного исследования состоит в расширении методического аппарата бренд-менеджмента (предложен методический подход к формированию и продвижению портфеля брендов, использование матрицы-фильеры бренд-бука для оценки качества документа,



обозначены основные направления повышения ценности портфеля брендов предприятия). Полученные автором научно обоснованные рекомендации могут быть использованы в практической маркетинговой деятельности по управлению позиционированием портфеля брендов и представляют интерес не только для менеджмента предприятий, но и для специалистов, занимающихся исследованием и развитием брендов и брендингом в Республике.

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертации, одобрены и внедрены в практическую деятельность ряда предприятий: ООО СПКФ «ЮКАС» (справка о внедрении № 8 от 14.11.2017), Ассоциации «Предприниматели ДНР» (справка о внедрении № 4/17 от 18.10.2017), Сеть магазинов «Семейный квартал» (справка о внедрении № 12 от 8.11.2017), ООО «Научно-исследовательский центр «ФОРУМ» (справка о внедрении № 4.6/17 от 17.11.2017).

Отдельные теоретические положения и материалы исследования используются в учебном процессе ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при преподавании дисциплин: «Маркетинг», «Управление маркетингом», «Брендинг», «Технология бренда», «Стратегический маркетинг», «Маркетинговая товарная политика» (справка № 11/1485 от 16.11.2017 г.).

**Методология и методы исследования.** Теоретической и методологической основой диссертационной работы выступают научные концепции и теоретические разработки отечественных и зарубежных ученых по проблемам маркетинга, брендинга, бренд-менеджмента и моделирования систем. Информационной базой исследования стали законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность субъектов хозяйствования; материалы Министерств и ведомств Донецкой Народной Республики; статистические материалы; отчеты международных организаций; научные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых; Интернет-ресурсы.

В исследовании использовались следующие методы: общенаучные – исторический, анализ и синтез, дедукция и индукция, системный подход и

моделирование – для исследования теоретических вопросов: сущности бренда, портфеля брендов, брендинга, стратегий, управления и др., формулирования определений, оценки механизма управления портфелем брендов предприятия и построения его организационной модели; для определения особенностей, проблем и тенденций развития – контент-анализ; для исследования социально-экономических аспектов развития предприятия на основе марочного позиционирования – метод опроса и анкетирования, фокус-групп; для исследования процессов – логический и интуитивный методы; методы статистического анализа; для разработки методик и проведения их апробации – метод гипотез и эксперимента. Обработка данных осуществлялась с использованием Microsoft Excel; 3ds Max® для обеспечения визуализации и моделирования объектов исследования.

**Положения, выносимые на защиту.** По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

1. Концептуальный подход к управлению позиционированием портфеля брендов.
2. Механизм разработки бренда.
3. Механизм формирования молекулы бренда предприятия.
4. Матрица позиционирования портфеля брендов.
5. Модель системы управления продвижением на основе позиционирования брендов предприятия.
6. Классификация брендов.
7. Уточненные понятия: портфель брендов; бренд-носитель; ключевой бренд; суббренды; поддерживающие бренды; вспомогательные бренды; молекула брендов.

**Степень достоверности и апробация результатов диссертации.** Диссертационная работа представляет собой самостоятельно проведенное научное исследование. Все научные положения, результаты и выводы, изложенные в работе и выносимые на защиту, получены автором самостоятельно. Из научных работ, опубликованных в соавторстве,

использованы идеи и положения, являющиеся результатом личных исследований соискателя. Основные идеи, положения и рекомендации диссертационной работы прошли апробацию на четырех конференциях разного уровня, которые проходили в Донецке, Перми (Россия), Днепропетровске (Украина), г. Будва (Черногория) а именно: «Маркетинговая деятельность предприятий: современное содержание» (Днепропетровск, 28-29 мая 2015 г.); «Украина – Черногория: экономическая трансформация и перспективы международного сотрудничества» (г. Будва, Черногория, 18-25 мая 2013 г.); «Стратегический маркетинг потребительского рынка: проблемы и тенденции в условиях турбулентности» (Ялта, 1-6 октября 2013 г.); «Современная торговля: теория, практика, инновации» (Пермь, 10-18 октября 2015 г.).

**Публикации.** По результатам исследования опубликовано 8 научных работ, среди которых: 4 статьи в специализированных научных изданиях; 4 публикации – в материалах конференций. Общий объем публикаций составляет 2,75 п.л. География публикаций – ДНР, Россия, Украина, Черногория.

**Структура диссертационной работы** определяется исходя из поставленной цели исследования и логики последовательно решаемых задач. Диссертация состоит из введения, трех разделов и девяти подразделов, раскрывающих содержание темы исследования, выводов к ним, заключения, списка использованной литературы из 135 наименований и приложений, объемом 20 страниц.

## **РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ КОНЦЕПЦИЙ БРЕНДИНГА**

### **1.1 Систематизация концепций брендинга в современных условиях**

В условиях современности, когда глобализация достигла, практически мировых масштабов, отечественным предприятиям следует больше внимания уделять вопросам формирования и развития брендов, что отмечено в работах отечественных и зарубежных ученых [1 - 18]. С точки зрения специалистов в бизнесе постсоветских стран преобладает «китайский подход», в основе которого лежит большое значение низких цен и все усилия предприятий направляются на производство товара, а не на брендинг. Но по мнению Ф. Котлера и М. Линдстрема «...если ты не бренд, значит – вы просто сырьевой товар, предмет потребления» [19].

Действительно, важной тенденцией, характерной для современной экономики является факт перенасыщения рынок, но перенасыщение характерно и для потребителей - перенасыщение информацией о товарах, а возможностей у компаний отличаться от своих конкурентов становится все меньше. И важным для современных предприятий станет умение продуцирования настоящих ценностей для потребителей и точного их коммуницирования. Из-за огромного потока информации потребителям становится все равно с какой компанией иметь дело, продукт какой компании покупать, а сами предприятия в погоне за дешевизной, снижением и экономией затрат, все меньше заботятся о фундаментальных вещах: выстраивании взаимоотношений с клиентами и поддержании их доверия и выстраивания доверительных взаимоотношений.

В этой связи, и для предприятий ДНР, необходимо углубление знаний в сфере брендинга, так как главным средством развития компаний и их защиты будет совершенствование знаний и навыков в таких областях, как инновации, дифференциация, брендинг и сервис. Ф. Котлер утверждает, что «...даже

небольшой компании необходимо создавать бренд, проводит исследования и нанимать людей, которые могут хорошо организовать продажи» [19].

В экономической литературе известно достаточно много работ [20 – 28], посвященных изучению бренда товара и абсолютного единства во мнениях нет, что отражается и при формировании брендов, и при управлении портфелями брендов у отечественных предприятий.

Изучение научной литературы по вопросам бренда (приложение А) показало, что в настоящее время существуют различные подходы к рассмотрению данного понятия (рисунок 1.1).

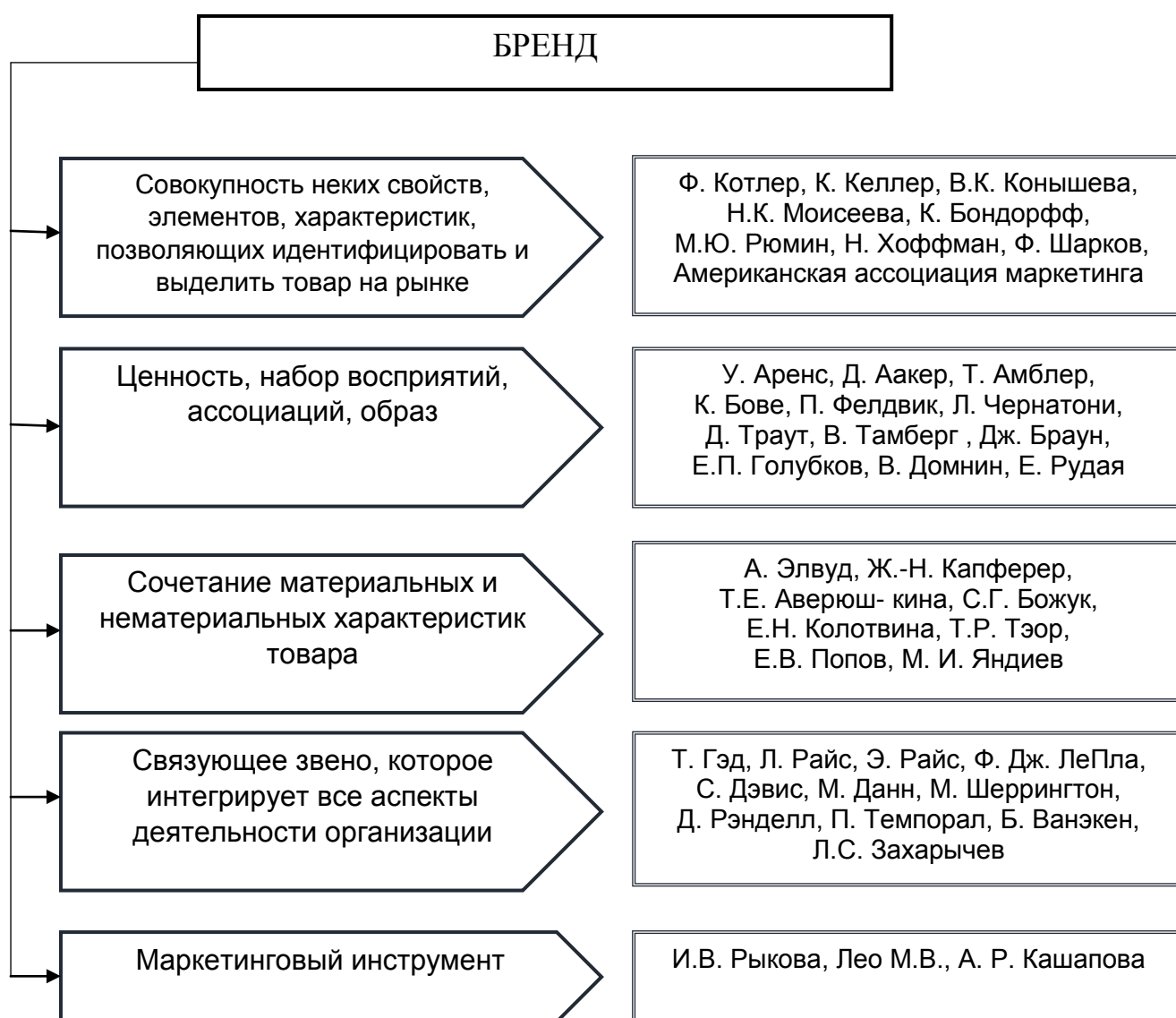


Рисунок 1.1 – Подходы к рассмотрению бренда (авторская разработка)

Как следует из рисунка 1.1, у авторов нет единства в трактовке сущности бренда, а, следовательно, целесообразным является уточнение этого понятия в целях дальнейшего его использования в брендинге.

Бренд выражает мнение потребителя о его носителе, а значит, принадлежит потребителю, а не как принято считать – производителю товаров/услуг или его собственнику.

Таким образом, на основании проведенного нами исследования, можно уточнить определение бренда: *бренд – специально разрабатываемая и системно поддерживаемая владельцем бренда ассоциированная позиция в восприятии потребителя бренд-объекта, устойчиво отличающая его от конкурентов или других конкурентных предложений.*

Таким образом, как показали исследования, прослеживается маркетинговый, экономический и юридический подход к бренду, который вытекает из подходов к его изучению и целей дальнейшего использования информации о нем. На поливариантность при исследовании феномена бренда обращено внимание в работах И. Просвириной [21].

Так, например, для патентоведов и оценщиков интерес представляют торговые марки и знаки, ноу-хау – то, что можно запатентовать и, что имеет определенную ценность; для бухгалтеров – деловая репутация, выражаемая в гудвилле, что также имеет определенную стоимость; для менеджеров – портфели торговых марок, брендов, клиентов; для маркетологов – сами бренды, процесс их создания и развития.

В понимании маркетологов бренд представляет собой совокупность товарного знака и репутации товара или компании, объединяющих в себе знания, ожидания и мнение потребителей о нем. Иными словами, это некий образ, который должен быть создан компанией в сознании потребителей, который должен возникать в виде реакции на товарный знак, как «...обещание производителя посредством товара постоянно предоставлять потребителю специфический набор качеств, ценностей и услуг» [21].

С экономической точки зрения бренд представляет собой нематериальный актив, который имеет стоимостную оценку, свидетельствующую о:

- реальности денежных потоков, которые генерируются этим активом;
- возможности продажи бренда как актива за определенную цену, что позволяет определить стоимость будущей сделки.

Случаи, когда предприятию требуется стоимостная оценка бренда [21], а именно:

- При внесении прав на товарные знаки в качестве вклада в уставной капитал;
- При определении условий передачи лицензий или франчайзинге;
- При приватизации государственных предприятий для более объективной оценки приватизируемых активов;
- При слияниях и поглощениях для более объективной оценки стоимости бизнеса;
- При судебных разбирательствах;
- При проведении IPO и переговорах с потенциальными инвесторами;
- При привлечении кредитов, если предметом залога является бренд;
- При оценке эффективности инвестиций в маркетинговые программы;
- При разработке экономически обоснованных программ развития бренда;
- При оценке эффективности работы маркетинговых служб и разработке системы премирования работников этих служб;
- При раскрытии информации об особенностях создания стоимости данной компанией кредиторам и/или акционерам.

В процессе исследования возник вопрос о правомерности использования как синонимы терминов «бренд», «торговая марка» и «товарный знак».

В целях уточнения сущности понятий торговая марка в таблице 1.1 сконцентрированы определения, сформулированные учеными. Таким образом, под торговой маркой Е. Голубков понимает название, позволяющее продукт идентифицировать и дифференцировать; Р. Бата и Т. Амблер – что

это обещание, включающее специфический набор качеств для потребителя. В самом обобщенном виде сущность торговой марки проявляется в индивидуализации предлагаемого продукта, которая может быть закреплена на юридическом уровне.

Таблица 1.1 – Содержание термина «торговая марка»

| № | Определение                                                                                                                                                                                                                                 | Автор          | Источник                                                                                                                                              |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Торговая марка – это простое обещание, состоящее из кучи определений того, что если кто-то что-то купит, то ему будет хорошо, торговая марка – ... все, что отличает продукцию определенного производителя от подобных товаров и услуг      | Т. Амблер      | Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер : пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – С. 47–48                                                          |
| 2 | Торговая марка – это обещание продавца постоянно предоставлять покупателю специфический набор качества, ценностей и услуг, в этом качестве она является рыночным инструментом воздействия на сознание потребителей, на покупательский выбор | Р. Батра       | Батра, Р. А. Связь ощущений потребителя с торговой маркой / Р. А. Батра, Д. Д. Майерс, Д. А. Аакер // Де- ловая инициатива. – 1999. – № 11. – С. 113. |
| 3 | Торговая марка – это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для того, чтобы идентифицировать продукт и дифференцировать его от продуктов конкурентов                                                    | Е. П. Голубков | Голубков, Е. П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – М.: Финпресс, 1999. – С. 288.                                                                   |

Известно мнение [23], что под товарным знаком следует понимать подлежащие регистрации обозначения, индивидуализирующие определенные товары и/или производителей, позволяющие отличать их от массы других товаров и/или производителей.

Следовательно, в целом, можно считать, что «торговая марка» и «торговый знак» являются синонимичными понятиями перевода на русский язык английского термина «trademark».

Для отличия товарных знаков и торговых марок, которые имеют регистрацию используются обозначения ® и ТМ, так называемые знаки предупредительной маркировки. В мировой практике также используются сочетания букв, обозначающие сокращения английских слов: «ТМ» (от trademark); «SM» (от service mark) и словосочетания: «Registered Trademark»



(знак, имеющий регистрацию), а также «*Marque deposee*», «*Marca registrada*» (марка, имеющая регистрацию). Их нанесение не является обязательным для владельцев, а представляет собой право владельца нанести такое обозначение на свой продукт, что предусмотрено Парижской Конвенцией (статьей 5D).

Например, правообладатели в Российской Федерации с целью указать на то, что торговый знак или торговая марка зарегистрированы обычно проставляют предупредительную маркировку – латинскую букву «R» или ®, а иногда применяют словесное обозначение «товарный знак» или «зарегистрированный товарный знак», указывающие на факт их регистрации в РФ. Следует отметить, что согласно законодательству РФ нанесение маркировки «ТМ» на продукцию выполняет информирующую функцию, при этом правовая защита не предусматривается.

В брендинге также используются термины «частные торговые марки», а также «марки-имитаторы». Так, «частные торговые марками» представляют собой бренды, созданные компаниями, которые не имеют собственного производства, а закупают продукцию у подрядчиков-производителей и осуществляют маркировку уже под собственным брендом. Такие схемы распространены в сегменте некомпьютерной электроники (мелкой бытовой техники, мобильных телефонов) продовольственных товаров, товаров повседневного спроса. Например, в РФ – это мобильные телефоны МТС, бытовая техника Sitronics, продукты «Красная цена».

Марки-имитаторы – являются марками похожими на крупные бренды или использующими их названия, работающими на локальных рынках, куда еще не зашли оригинальные бренды. Например, известны случаи [25], когда в малых городах открывались магазины электроники «Эльдорадо», продуктовые магазины «Перекресток», использовавшие для повышения собственных продаж рекламные компании брендов, проходивших в федеральных СМИ РФ, при том, что бренд-держатели крупных ритейлеров на тот момент еще не начали масштабной экспансии в регионы страны.

При разработке концепций брендинга целесообразно учитывать, что товарная марка становится брендом, при приобретении ею определенной известности у потребителей и завоевании определенной доли рынка. Как правило в деловой сфере употребление терминов «бренд» и «торговая марка» разделены: если речь идет о создании или выпуске на рынок нового продукта, применяют термин «торговая марка», если речь идет о том, что новый продукт получил признание, известность и стал узнаваемым для круга потребителей, занимает определенное место на рынке (имеет долю рынка) и старается ее расширить, то в таком случае используется термин «бренд».

Так, например, как отмечал в своем исследовании Д. Дайер, чтобы стать брендом Procter & Gamble компания поняла необходимость установления контакта с потребителями еще в 1890 году, когда потребитель еще не именовался «боссом». Компания уже тогда «...училась прислушиваться к его желаниям и начала понимать, что на рынке будут главенствовать бренды именно той компании, которая сумеет лучше, чем ее конкуренты, реагировать на мнение покупателей» [26]. Основным маркетинговым фактором при продаже мыла Ivory стало стремление компании «...поддержать и сохранить доверие покупателей». Харли Проктер совместно с партнерами на протяжении нескольких лет искали оптимальные пути, которые могли бы найти отклик у потребителя и остановились на ценности бренда. Результатом работы стали выделенные отличительные особенности бренда, а именно: «...полезные свойства, невысокая стоимость и применение в домашнем хозяйстве». Были использованы образы «...матерей, детей, семей и домашнего очага...», что наделяло Ivory «...аурой привычности и достоверности». Таким образом, бренд стал своего рода пактом «...о взаимном доверии между Procter & Gamble и покупателями».

Таким образом, в концепции брендинга необходимо учитывать склонность потребителя выбирать бренды, как олицетворение образа или идеи, среди массы других товаров. Потребитель выбирает не товар, услугу или их комплекс, не логотип и слоган, символ или любой другой атрибут,

сопутствующие предлагаемому продукту, а ассоциацию или образ, который является цельным, уникальным, привлекательным для него, представленный под торговой маркой, когда он видит этот символ. В основе реальности такого образа должно быть положено то, что для потребителя определяет близость и важность, то, что позволяет ему продемонстрировать его личностные ценности и жизненную позицию.

Как отмечено в работе О. Мазуренко, «...бренд – это всегда что-то напоказ, даже больше для окружающих, чем для себя» [24]. В качестве примера он приводит машины с эмблемой BMW на капоте. Что сама эмблема стоит ровно столько, сколько потребуется затрат на металл и ее производство, но высокая стоимость машин (в два раза дороже марки этой марки модели Hyundai подобного класса, которые не отличаются по комфортности, качеству сборки и др. свойствам) определяется в большей степени восприятием образа, статусности.

Таким образом, бренд является активом компании, а его стоимостная оценка необходима во многих деловых ситуациях. Т.е., бренд, как отмечала И. Просвирина, является коммерческим воплощением репутации, а «...товарный знак – это символ бренда» [21].

На основании проведенных исследований установлено, что бренд имеет отличие от торговой марки, торгового знака своей узнаваемостью, ассоциированной позицией и существованием в голове потребителя, имеет определенную силу и служит источником наращивания потока денег от его наличия (таблица 1.2).

Таким образом, только незначительному количеству торговых марок посчастливится трансформироваться в бренды. При разработке концепций брендинга следует добиваться того, чтобы при упоминании торговой марки у потребителя возникали било ассоциации, либо конкретный устойчивый образ, неизменно связанный с предлагаемым товаром или услугой. Важнейшим результатом брендинга для предприятия является приобретение доверия

потребителей, которое бы выражалось в их лояльности, что служит фундаментом развития предприятия и получения им доходов в будущем.

Таблица 1.2 - Отличительные особенности бренда и торговой марки

| <b>Категория сравнения</b>                  | <b>Бренд</b>                                                                                               | <b>Торговая марка</b>                                                                               |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Важнейшие элементы                          | Комплекс ассоциаций, впечатлений, имидж                                                                    | Название, изображение, звуковые символы                                                             |
| Реальность                                  | Субъективная: в зависимости от восприятия отдельного потребителя                                           | Объективная: представляет эксклюзивное отличительное обозначение                                    |
| Отношение, связь                            | Торговая марка – составной элемент бренда                                                                  | Не любая торговая марка - бренд                                                                     |
| Динамичность                                | Динамичен и требует развития: основан на контроле и управлении в соответствии с требованиями и покупателей | Статичен: юридическое закрепление в рамках срока, установленного законодательством за ее владельцем |
| Продолжительность функционирования, «жизни» | Не ограниченное время: пока обеспечивает выполнение обещания, данного потребителю                          | Время функционирования ограничивается в соответствии с установленными законодательством нормами     |

С нашей точки зрения, в основе концепций брендинга при формировании реального бренда должен находиться продукт, в котором можно выделить какие-нибудь уникальные качества или свойства. В последующем они должны быть проанализированы и системно донесены до потребителя.

Признаками брендов, которые должны учитываться при реализации процесса брендинга, являются [23]:

- Брендированный продукт по сравнению с небрендированным его аналогом имеет цену на 15–40 % более высокую;
- Способность брендированного продукта перед небрендированным его аналогом занимать более значительную рыночную долю;
- Абсолютная лояльность покупателей – готовность отложить или отказаться от покупки, а не искать замену – у брендированного

продукта доходит до 50%, а у рядовых торговых марок – не выше 10-15 %;

- Спрос на брендированный продукт по сравнению с небрендированным его аналогом более высокий и имеет тенденцию к росту;
- Преимущества компаний-производителей брендированных продуктов по сравнению с небрендированным его аналогом при продвижении у независимых дистрибьюторов за счет обеспечения ими более высоких прибылей при их реализации с одного метра торговой площади.

Таким образом, при отсутствии отмеченных выше признаков, существование бренда становится невозможным.

Следовательно, наличие брендированного продукта для компании приносит ряд выгод, связанных, как с созданием и получением в последствии дополнительной стоимости для нее, так и обеспечением прибыли и прибыльности самого бизнеса, связанных со стабильностью и тенденциями к потенциальному росту ее денежных потоков.

Как показали исследования [23, 28] наличие брендов для предприятий служит важной гарантией их благонадежности как в бизнес-среде, так и для получения кредитов и инвестиций, хотя и связано с определенными расходами по обеспечению юридической их защиты. Так, в РФ расходы на регистрацию торговой марки или товарного знака могут составлять 5–10 тыс. долл., в то время как стоимость бренда предприятия (его продукта) может быть оценена в миллионы и десятки миллионов долларов. Например, известен факт выдачи Москоммерцбанком в 2004 году кредита российской компании Rover Computers на сумму \$1,2 млн. Причем в обеспечение кредита банк взял бренды предприятия RoverBook и RoverScan, которые он оценил в \$6,5 млн [28].

Важнейшей задачей для маркетологов и маркетинговых служб современных предприятий, независимо от их размера, планирующих оставаться на своем рынке, является брендинг. Если предприятие крупное, то в нем

создается департамент или как минимум отдел маркетинга, в работу которого входит, и разработка стратегии развития бренда на несколько лет вперед. Если предприятие имеет незначительные размеры, то обычно в его структуре предусмотрено наличие маркетолога или его функции выполняет один из заместителей руководителя. В любом случае предприятию необходимо четко знать образ жизни, вкусы и предпочтения своего среднестатистического потребителя, своей целевой аудитории, чтобы они восприняли и, желательно, полюбили бренд.

Отправной точкой при разработке концепции брендинга для предприятия является формирование идеи, вокруг которой в последствии выстраивается, и рекламная компания и даже оформительские работы, сопровождающие продвижение бренда, включая особенности упаковки. Следует отметить, что брендам присуща определенная целевая аудитория, на которую должны быть ориентированы все разрабатываемые маркетологами механизмы реализации концепции в целях максимального воздействия на конкретных потребителей и их группы в рамках целевого сегмента. В задачи маркетологов входит разработка механизмов, не только направленных на увеличение целевой аудитории брендированного продукта, но и на повышение частоты его потребления.

Сущность брендинга в определениях разных авторов обобщена нами в таблице 1.3, ведь без четкого понимания сущности невозможно организовать его эффективную реализацию.

Таким образом, анализ определений брендинга, представленных в таблице 1.3, показывает, что его целесообразно рассматривать с трех позиций:

- как процесс по созданию и развитию бренда;
- как маркетинговую деятельность, направленную на создание долгосрочного предпочтения к товару на основе особого потребительского впечатления;
- как направление деятельности при реализации функции управления - товарно-знаковая политика и управление имиджем.

Таблица 1.3 – Сущность брендинга в определениях разных авторов

| № | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Автор                      | Источник                                                                                                                                                                                      |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Брендинг – это товарно-знаковая политика и управление имиджем посредством комплексного использования стратегий и технологий маркетинга и менеджмента                                                                                                                                                                                                                                                                      | Н. С. Добрабабенко         | Добрабабенко Н. С. Mission & vision: ценности марки и основа корпоративной стратегии / Н. С. Добрабабенко // Реклама. Advertising. – 2000. – № 1. – С. 14.                                    |
| 2 | Брендинг – сложный комплекс, включающий поддержание деловой репутации производителя товара / услуг, известности его товарного знака на данном рынке, степени привлекательности образа этого знака для потенциального покупателя, качества послепродажного сервиса                                                                                                                                                         | А. М. Немчин, Д. В. Минаев | Маркетинг : учеб. пособие / под ред. А. М. Немчина, Д. В. Минаева. – СПб. : Изд. дом «Бизнес-пресса», 2001. – С. 249.                                                                         |
| 3 | Брендинг – это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном усиленном воздействии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов и мероприятий сейлз-промоушн, а также других элементов рекламной деятельности, объединенных определенной идеей и характерным унифицированным оформлением, выделяющих товар среди конкурентов и создающих его образ. | Е.А. Пономарева            | Пономарёва Е. А. Бренд-менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Пономарёва. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 341 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс. |
| 4 | Брендинг – это маркетинговая деятельность по созданию особого потребительского впечатления, которое включает имидж фирмы владельца бренда и формирует отношение целевого сегмента рынка к бренду.                                                                                                                                                                                                                         | Е. Ромат                   | Ромат, Е. В. Реклама / Е. В. Ромат. – СПб. : Питер, 2001. – С. 155.                                                                                                                           |
| 5 | Брендинг – это процесс создания и развития бренда и его идентичности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Старов С. А.               | Старов С. А. Управление брендами: Учебник. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. — С. 200.                                                                                                  |
| 6 | Брендинг – это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном усиленном действии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов сейлз-промоушн и других элементов рекламы, объединенных определенной идеей и однотипным названием, выделяющих товар среди конкурентов и создающих его образ                                                            | В. П. Федько               | Федько, В. П. Маркетинг для технических вузов / В. П. Федько, Н. Г. Федько, О. А. Шапор. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – С. 156.                                                               |

В мировой практике выделяют 2 концептуально разных подхода к созданию брендов, а, следовательно, и к брендингу: европейский и американский:

- европейский подход – в основе лежит товар, имеющий историю – это так называемые исторические бренды, которые характерны для Европейских брендов;

- американский подход – в основе лежит рассказ и дистрибуция, то есть бренды обычно не имеют исторических корней – это так называемые придуманные истории с вплетенными в них мечтами, которые характерны для американских брендов, где важное место в брендинге занимают мерчиндазинг, атмосфера и имидж.

Компании склонны использовать различные инструменты, чтобы создать и сформировать бренд. Например, брендинг может быть достигнут через:

- рекламу и коммуникации
- продукт и упаковывающий дизайн
- покупательский опыт в магазине
- цены
- поддержку и партнерства
- визуальную идентичность бренда (логотип, веб-сайт и цвета, просто некоторые примеры).

В примере брендинга бутилированной воды, как показали исследования [29] дизайн упаковки и реклама - возможно, самые мощные инструменты, используемые маркетологами:

– дизайн упаковки является тихим продавцом, который захватит внимание занятых потребителей, в магазине. Это информирует потребителей о свойствах продукта и визуально дифференцирует бренд от соревнования на полке. Так, примером успешного дизайна упаковки можно назвать упаковку воды Фиджи (Fiji Water), которой удалось создать красивый дизайн бутылки, который отлично отражает ценности бренда: чистота отражена через эффекты



прозрачности, и природа воспринята через изображение тропического цветка и листьев на заднем плане (Приложение Б).

– реклама - мощный инструмент, чтобы создать и сформировать целостный бренд, поскольку это очень визуально и рассказывает историю о продукте/компании. Вот некоторые примеры брендинга воды посредством рекламы: Evian заставляет Вас чувствовать себя молодыми; Perrier освежающий, пузырящийся и сексуальный; Fiji Water чиста, здорова и натуральна.

Таким образом, простых словах продукт - то, что предприятие продает, бренд - воспринятое изображение продаваемого продукта, и брендинг - стратегия создания такого воспринимаемого изображения.

А. Батушанский отмечает, что «...брендинг не является универсальным «средством от всех проблем» [22], а является одним из важных инструментов, используемых маркетологами, целесообразность применения которых, наравне с остальными маркетинговыми инструментами, определяется, как соотношение затрат и результатов, исходя из рыночных особенностей, предлагаемого продукта и самого предприятия. То есть создание бренда и представляет собой комплексную работу предприятия на рынке и, если оно не готово развивать дистрибуцию, повышать качество товаров/услуг, а считает, что достаточно удачно создать торговую марку, то такому предприятию использование концепции брендинга и брендинг-технологий не является необходимым.

Исследования показали, что при использовании концепции брендинга следует проявлять осторожность предприятиям, которые работают в низком ценовом сегменте; нацеленным на извлечении быстрой отдачи и производящих низкокачественную продукцию.

В тоже время составными элементами эффективной концепции брендинга являются: возможность получения ценовой премии; возможность снижения и оптимизация затрат на рекламу; обеспечение большей лояльности покупателей; под той же маркой относительно легко выводить новые продукты компании;

формирование более мотивированного персонала; обеспечение более эффективной работы с предприятиями-партнерами.

Для реального бренда характерным является то, что товар, который он обозначает превращается в название или легенду, имеющую цену и ценность, причем не только для потребителей. Например, российская компания, производящая мужскую обувь Ralf Ringer предлагает не просто ботинки, а «...ботинки Ralf Ringer». На фактически небрендированном российском рынке в сегменте обуви для мужчин широко узнаваемое имя предоставляет значительное конкурентное преимущество для компании. Конкурентные преимущества проявляются в лояльности потребителей и обеспечении притока новых покупателей; праве на установление относительно строгих правил торговли; получении ценовой премии в виде наценки за бренд; возможности привлечения в штат высококлассных специалистов, а также при необходимости инвесторов, что обеспечивается именем компании и ее хорошей репутацией.

Исследования показали, что при разработке новой торговой марки можно выделить пять основных этапов:

- установление целевой группы, для которой составляют ценность презентуемые производителем дополнительные преимущества товара/услуги и которая готова их монетизировать;
- установление конкретных преимуществ продукта и его позиционирование, определение ожиданий потенциальных клиентов;
- проведение нейминга (присвоение имени продукту), разработка соответствующей упаковки;
- проведение тестирования предлагаемого продукта;
- разработка стратегии продвижения продукта.

Полный цикл разработки – от первоначального исследования до поступления продукта на полки – может занимать от полугода и более. Результатом для компании будет устойчивый рост объемов сбыта

и опережающий рост отпускной цены на продукцию по сравнению с лидерами, что в конечном счете обеспечит ее высокий уровень продаж на рынке.

Как отмечал А. Батушанский «... ценовая премия как результат брендинга – удел не только производителей яхт и клюшек для гольфа» [22]. Однако, следует учитывать особенности при разработке концепции брендинга для предприятий, работающих в сегменте массового спроса, связанные с тем, что для бренда массового товара важным становятся достаточное качество предлагаемого продукта в сочетании с его удовлетворительными для покупателями потребительскими свойствами. Необходимо обратить внимание на известные утверждения западных гуру маркетинга, которые настаивают на первоочередной важности бренда перед самим предлагаемым продуктом, но, как показал анализ, правильность таких утверждений обусловливается отлаженностью и стандартизацией производственных и бизнес-процессов на ряде всемирно известных компаний.

Таким образом, исследование вопросов в части систематизации концепций брендинга в современных управленческих системах позволило прийти к следующим выводам: в экономической литературе не выработано единое мнение относительно сущности бренда, брендинга, товарных и торговых марок, торговых знаков и нами даны определения, уточняющие их сущность; определено, что брендированный продукт дает предприятию ряд преимуществ, создает дополнительную добавленную стоимость, направлен на обеспечение роста ее денежных потоков и прибыли; на основании анализа определений брендинга, установлено, что его целесообразно рассматривать с трех позиций; определено, что в мировой практике выделяется два концептуально разных подхода к созданию брендов, а, следовательно, и к брендингу: европейский и американский и дана их характеристика; определены этапы создания новой торговой марки и особенности, которые следует учитывать при формировании концепций брендинга.

## **1.2 Портфельные концепции в управлении брендом: анализ, принципы, взаимосвязи**

Современные условия, в которых работают предприятия, характеризуются как гиперконкурентными, проявляющимися в том, что еще в недавнем прошлом на национальных, региональных и местных рынках конкурировали в основном местные предприятия, то в настоящее время рыночное пространство преобразовалось в глобальный рынок, где «...конкурируют все за все рынки и со всеми» [30] с развитием интернет-технологий и новой экономики. Практически каждое предприятие, которое видит себя в будущем на рынке, занимается маркетингом и имеет в штате маркетолога, которые понимая, что маркетинг сегодня представляет собой битву не продукции предприятия, а мнений потребителей. И чтобы выбор в том числе и потенциальных покупателей между многими предложениями, который всегда основывается на разнице (в явной и неявной форме), падал на предлагаемый продукт предприятия – он должен отличаться, т.е. быть как минимум дифференцированным, а желательно являться брендованным. Следовательно, дифференциация и как следствие позиционирование продукта служит одним из базовых стратегических и тактических действий, в которые субъект хозяйствования является вовлеченным не периодически (время от времени), а постоянно.

Кстати, следует заметить, что рынок считается брендованным, если на нем присутствует хотя бы один бренд, что стимулирует конкуренцию и, одновременно, усложняет работу на нем для небрендованных продуктов конкурентов.

Таким образом, актуальным является вопрос управления брендом, изучения современных концепций его осуществления, выделения принципов и взаимосвязей.

В экономической литературе отдельным вопросам бренд-менеджмента, формирования брендов и их портфелей, созданию и поддержанию ценности

посвящены работы А. Н. Андреевой [31]; Ж.-Н. Капферера [32]; Старова С. А. [33]; Антошкина С.И. [34]; К.Л. Келлера [35]; П. Фаркухэра [36]; Н.А. Моргана, Л.Л. Рего [37]; А. Рэнгэсвами, Р. Берка, Т. Олива [38]; Л. Варлоп, С. Рэтнешво [39] и др.

Так, в исследованиях А. Н. Андреевой [31] изучен портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе; вопросам формирования и реализации стратегий портфеля брендов для устойчивой работы компании посвящены исследования Н.А. Моргана, Л.Л. Рего [37]; ценности бренда и фирменным знакам посвящены исследования П. Фаркухэра [36] и А. Рэнгэсвами, Р. Берка, Т. Олива [38]; особенностям создания, развития, поддержки ценности бренда посвящены работы Ж.-Н. Капферера [35]; применению модели марочного капитала - работы С.А. Старова [33]; исследованию капитал бренда и моделированию управления им посвящены исследования С.И. Антошкина [34]; исследованию сигналов фирмы, посылаемых брендами и их влиянию на память потребителей посвящены исследования Л. Варлоп, С. Рэтнешво [39]. Однако, углубления знаний требуют вопросы, связанные с изучением портфельных концепций в управлении брендом.

Как отмечено в исследовании Ж.-Н. Капферера «...осведомленность о бренде, имидж, доверие и репутация – сегодня лучшая гарантия будущих доходов, оправдывающая затраченные средства» [35, Капферер, 2007, с.18]. следовательно, именно способность продуцирования денежных потоков для предприятия, которое владеет брендом или их совокупностью и является важной его ценностью, а применение портфельного подхода к брендингу нацелено на увеличение такого потока на основе диверсификации бизнеса и обслуживания различных сегментов потребителей.

Таким образом, как отмечала А. Н. Андреева основная цель существования портфеля брендов заключается в лучшем удовлетворении потребностей сегментированных рынков [31, с. 4].

Исследования показали наличие разнообразия трактовок сущности портфеля брендов в бренд-менеджменте. Так, по мнению Р. Ризебоса – это «группа брендов, которыми владеет компания»; по К. Келлеру – это «совокупность брендов и их расширений, предлагаемую рынку конкретной компанией в конкретной товарной категории»; по Д. Дель Веккио, а также П. Дейсину, Д. Смиту – это «ансамбль марочных товаров», что свидетельствует с одной стороны о важности темы, а с другой – о ее недостаточной теоретической проработанности. По мнению К. Ледерера и С. Хилла наблюдается разрыв между теоретическим осмыслением и практикой реализации формирования и развития марочного портфеля современных компаний.

В этой связи нами систематизированы некоторые авторские определения сущности портфеля брендов (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Сущность портфеля брендов в определениях разных авторов

| № | Определение                                                                                                                                  | Автор      | Источник                                                                                                                                                   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Все бренды или суббренды, присоединенные к рыночно-ориентированным предложениям продукта, учитывая общие бренды с другими фирмами            | Д. Аакер   | Аакер Д. Бренд – лидерство: новая концепция брендинга / Д. Аакер, Э. Йохимштайлер. – М. : Издательский дом «Гребенников», 2003. – 380 с.                   |
| 2 | Наличие в компании нескольких брендов                                                                                                        | И. Быков   | Быков И. Технологии брендинга / И. Быков. – СПб. : Факультет журналистики СПбГУ, 2009. – 70 с.                                                             |
| 3 | Совокупность брендов и суббрендов, которые принадлежат одной организации                                                                     | Б. Ванэкен | Ванэкен Б. Бренд-помощь: простое руководство, которое может решить проблемы брендинга / Б. Ванэкен. – СПб. : Питер, 2005. – 336 с.                         |
| 4 | Совокупность всех торговых марок и марочных линий, которые предлагает предприятие в рамках определенной товарной категории                   | А. Зозулев | Зозульов О. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика / О. Зозульов, І. Нестерова // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5(39). – С. 44–49. 15. |
| 5 | Оценка положения всех «производств», которые входят в состав фирмы (под «производством» можно понимать товарный ассортимент, бренды, отделы) | Ф. Котлер  | Котлер Ф. Персональный брендинг: технологии достижения личной популярности / Ф. Котлер. – М. : Издательский дом «Гребенников», 2008. – 397 с.              |

Продолжение таблицы 1.4

| № | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Автор                                          | Источник                                                                                                                                                                                             |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Комбинации международных и локальных, слабых и сильных, новых и зрелых брендов; ответ на особые цели доминирования в товарной категории, создание барьеров на пути проникновения конкурентов в сеть распределения, привлечение внимания и формирования лояльности потребителей                                                                                     | Ж.-Н. Капферер                                 | Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой / Ж.-Н.Капферер. – М. : Издательский дом «Инфра-М», 2002. – 210 с.                                                                                |
| 7 | Портфель брендов – это объединение брендов или суббрендов в портфеле предприятия, которые структурированы по определенному признаку, ориентированные на разные целевые группы и ценовые сегменты и способны адаптироваться под рыночную ситуацию с целью обеспечения конкурентной устойчивости на рынке, привлечение внимания и формирования положительного имиджа | Н.В. Кузминчук, Т.Н. Куценко, Ю.В. Кролевецкая | Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Кролевецкая Ю.В. Формування портфеля брендів сучасного підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету, Випуск 9-1. Частина 2. 2014. - С. 69-72. |
| 8 | Совокупность брендов, структурированных по определенному принципу                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | С.А. Старов                                    | Старов С.А. Управление брендами / С.А. Старов. – СПб. : Высшая школа менеджмента. – 2010. – 500 с.                                                                                                   |

Таким образом, как следует из таблицы 1.4, практически все авторы сходятся во мнении, что портфель брендов представляет собой совокупность всех брендов компании, включая общие бренды с другими фирмами. При этом А. Зозулев определяет портфель брендов как совокупность всех торговых марок и марочных линий; Ж.-Н. Капферер – как комбинации различных брендов как ответ на особые цели доминирования в товарной категории, создание барьеров на пути проникновения конкурентов в сеть распределения, привлечение внимания и формирования лояльности потребителей; а Ф. Котлер – как оценку положения всех «производств», входящих в состав фирмы.

Однако, в этих определениях не учитывается потребитель, а ведь именно его взгляд, его перцепция, его благожелательность так важны компании.

В соответствии с наблюдениями М. Линдстрема [19], наступает новая эра – Me Selling Proposition («мое торговое предложение мне»), основной чертой которой является смена векторов принадлежности бренда от производителя к потребителю. Для компаний это означает, что они должны больше внимания уделять удовлетворению выстраиванию взаимоотношений со своими клиентами, удовлетворяя персональные их потребности, даже предложение товаров должно основываться на их участии в разработке продукта. Так, например, канадский производитель газированных напитков Jones Soda размещает на бутылках этикетки, которые были предложены их клиентами. Применяемая практика сближает производителя и потребителя, создается эффект «полного погружения», когда покупатель становится как бы членом команды и видит результаты персонального внимания к нему. Оставив на сайте компании свои макеты, идеи и предложения уже в течение недели он видит, как они реализуются в магазинах.

Таким образом, используя максимально широкую матрицу каналов и модель общения в среде Интернет 24/7 на основе выстраивания диалога с потребителем компания способна создавать новые бренды. По наблюдениям М. Линдстрема компаниям целесообразно прежде чем переходить к традиционной рекламе в СМИ и на телевидении, стоит максимально сосредоточиться на возможностях «медиамоделей нового времени»: чатов, блогов, подкастингов, SMS, компьютерных игр и др.

Для современного мира характерной чертой является информационная перенасыщенность – среднестатистический потребитель видит в год около 86,5 тыс. рекламных роликов. По мнению маркетологов результаты рекламных компаний (например, их 100 человек, которые смотрели рекламу накануне опроса) в разных странах оцениваются удовлетворительно в соответствии с количеством запомненных потребителем брендов от ее просмотра. Так, этот показатель для США составляет – 1 человек; для Великобритании – более 5 человек; для Скандинавии — 20 человек [19]. Кроме того, в мире 56 млн. взрослых людей проводят досуг играя в компьютерные игры, при этом бренды,



которые они видят в течение игры запоминают 87% респондентов [19]. Но самое главное, что компаниям надо учитывать повышающееся влияние новой целевой аудитории – детей и подростков, их восприятие и отношение к брендам, что влияет и на покупки родителей. Так, например, подростки фактически принимают решение при семейных покупках в 80% случаев; выбирают бренды одежды – в 58%; бренд автомобиля – в 67%, бренд мобильного телефона – в 57% [19]. Следовательно, компаниям и их надо включать в свои маркетинговые планы.

На важность потребителя, решения его проблем, установления с ним контакта на эмоциональном уровне обращают внимание и С. Фурнье, С. Добша, Д.-Г. Мик [40, с. 141-158] и тем более необходимость учета их мнения и восприятия при брендинге, а, следовательно, и управлении брендами.

Таким образом, нами предложено следующее определение сущности *портфеля брендов как совокупность брендов, составляющих бренд-носитель и влияющих на ассоциированную позицию в восприятии потребителя вне зависимости от владения предприятия ими.*

Соответственно, под *бренд-носителем* следует понимать *товар, торговую марку, услугу, предприятие, организацию, персоналию или персонаж, ассоциирующиеся в сознании потребителя с определенным отличительным качеством.* В этой связи аналогом может служить подход, объясняющий молекулярное строение всего живого и неживого в природе.

Исследования [41-42] показали, что в части формирования портфелей брендов, а, следовательно, и управления ими, преобладающее значение имеют два подхода по отношению к компаниям (рисунок 1.2): центрического, в основе которого лежат исследования К.Л. Келлера [35]; Д. Аакера [2] и Ж.-Н. Капферера [32] и инвариантного - К. Ледерера и С. Хилла [43]. Иерархия, предложенная К.Л. Келлером основана на том, что все торговые марки компании должны быть сгруппированы на основе выделенных им четырех критериев, характеризующих типы брендов. С помощью графического представления иерархии выявляются взаимозависимости между брендами, что

способствует систематизации типов и выявлению путей формирования новых брендов.



Рисунок 1.2 – Подходы к созданию марочных портфелей (составлено автором на основе [41-42])

В процессе построения иерархии может появиться значительное число узлов и ответвлений, что является следствием поставленных целей, реализуемых стратегий развития предприятия, различий в характеристиках потребительских групп, а также проявлений рыночных особенностей, на котором оно функционирует.

Системный подход при формировании портфеля брендов предприятия предложен в работах Д. Аакера [2] и Ж.-Н. Капферера [32] и базируется на том, что при описании бренды исследуются как часть целостной системы, в которой они взаимодействуют и влияют друг на друга.

Д. Аакером выделено два базовых сценария при создании марочных портфелей: создание «Дома брендов», в котором отражены продукты, имеющие индивидуальные названия, имеющие слабую связь между собой или она вообще может отсутствовать и «Брендированного дома», в котором бренды взаимодействуют один с другим.

Достоинства и недостатки формирования предприятием «Дома брендов» и «Брендированного дома» при управлении брендом отражены в таблице 1.5

Таблица 1.5 – Преимущества и недостатки формирования предприятием «Дома брендов» и «Брендированного дома»

| Показатели             | «Дом брендов»                                                      | «Брендированный дом»                                                |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Связь между брендами   | Слабая или отсутствует                                             | Сильная                                                             |
| Преимущества           | Успех/неудача конкретного бренда не оказывает влияния на остальные | Успешные бренды системы оказывают взаимное поддерживающее влияние   |
| Недостатки             | Большая запретность поддержки независимых брендов                  | Снижение затрат за счет системности в подходе к пополнению портфеля |
|                        |                                                                    | Неудачи «периферийных» брендов влияют на основной бренд             |
| Синергетический эффект | Отсутствует                                                        | +                                                                   |

Еще одним направлением реализации системного подхода при формировании портфеля брендов предприятия является предложенная Ж.-Н. Карферером [26] система торговых марок (таблице 1.6).

В отличие от системного подхода при формировании портфеля брендов предприятия и управления им, где бренды рассматриваются с позиции предприятия их владельца, выделенный нами инвариантный подход базируется на исследованиях К. Ледерера и С. Хилла [43], где предлагается альтернативное рассмотрение всей совокупности брендов, которые влияют на потребителя и его выбор на основе построения молекулы, как способа систематизации и визуализации марок портфеля.

Таблица 1.6 – Характеристика торговых марок системы брендов

| Торговая марка | Характеристика                                                                                                                             |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Товара         | Марке присваивается уникальное имя, которое отражает особенности ее позиционирования                                                       |
| Ассортимента   | Применяются общие характеристики, которые создают условия для перекрестного брендинга                                                      |
| Группы         | Применяются общие наименования, которые отражают ключевое обещание марки для группы товаров                                                |
| Зонтичная      | Применяется наименование корпоративной марки, уникальные части названия отражают стратегию продвижения и ключевое обещание отдельных марок |
| Исходная       | Используется название товаров вместо корпоративного                                                                                        |
| Поддерживающая | Создается позитивное отношение к широкой линейке товаров, которые продаются под маркой товара, групповой маркой или маркой ассортимента    |

Составлено автором на основе [41, 32]

Каждую марку следует рассматривать как атом, размер которого согласуется с важностью бренда в составе портфеля. Между марками – атомами показываются связи в виде линий, которые их соединяют, а толщина таких линий показывает силу связи между взаимодействующими марками портфеля. Практики считают [42], что такая взаимосвязанная структурная система дает возможность предприятию «увидеть» собственные марки и марки конкурентов,

а проведение анализа взаимосвязей – принимать адекватные управленческие решения относительно структуры портфеля брендов, его обслуживанию и рационализации. Однако, с нашей точки зрения это не совсем так, ведь марки конкурентов предприятие при построении молекулы брендов не видит, т.к. они не входят с орбиту исследования. На основе построения молекулы предприятие получает возможность выявить и учесть марки ... и синхронизировать работу с ними, усиливая за счет этого совместный синергетический эффект от такого взаимодействия. В противном случае такое взаимодействие следует вовремя прекратить и тем самым с экономической точки зрения получить эффект на снижении затрат, в том числе тансакционных издержек (издержек взаимодействия). Следовательно, идея подхода весьма интересна и жизнеспособна, но требует углубления и развития в целях обеспечения практической ее реализации.

На основании проведенных нами исследований можно утверждать, что предприятие в управлении брендом должно добиваться обеспечения «тотального взаимодействия» в противовес «тотальной конкуренции» по принципу «все против всех», что на руку только более сильным глобальны корпорациям, обладающим большими финансовыми возможностями, способными привлечь более дорогостоящих специалистов.

В целях обеспечения управления брендом необходимо четко понимать, что это процесс, который в своей основе должен строиться на системном подходе, воздействии субъекта управления на объект управления и обеспечение постоянного коммуникативного процесса между ними на основе движения релевантной информации в прямую и обратную сторону, позволяющей принимать адекватные управленческие решения.

Под управлением брендом следует понимать комплексный, системный процесс менеджмента, связанный с построением и улучшением бренда, который осуществляется на всех этапах его развития: от зарождения идеи до вывода его с рынка.

Применение портфельных концепций в управлении брендом, с нашей точки зрения, процесс для каждого субъекта хозяйственной деятельности индивидуальный, может иметь и должен учитывать ряд специфических факторов и особенностей самого предприятия, условий и целей создания бренда, возможностей и желания осуществлять брендинг, который представляет собой не точечное действие, а целенаправленный комплекс действий в довольно длительной перспективе. Но и результат от таких действий кардинально отличается от тех, кто не занимается брендингом, но для его реализации нужны знания.

При управления брендом должны быть реализованы основные функции управления: организация, планирование, учет, контроль, анализ и регулирование.

Процесс управления брендом предусматриваем выделение бренда в самостоятельный объект маркетингового управления и применение непосредственно к нему комплекса маркетинга (4P):

1. Цена (price).
2. Продукт (product).
3. Место (place).
4. Продвижение (promotion).

В 2006 году в Москве прошел первый дуальный семинар Ф. Котлера и М. Линдстрема, посвященный особенностям и правилам формирования брендов «завтрашнего дня», на котором Ф. Котлер заявил: «До сих пор маркетинг был неудовлетворительным: большая часть маркетинговой активности и трат бюджета – бесполезна» [19].

Исследования показали тенденцию, связанную с неудачами при продвижении новых продуктов в США на уровне 70-80%, причиной которой стало недостаточность полномочий маркетологов предприятий при определении продуктовой и ценовой политики, при которой фактически маркетологи вынуждены концентрироваться только на одном P (promotion) из всего комплекса маркетинга. Следовательно, поднятый Ф. Котлером вопрос о

недостаточной проработке вопроса структурирования и взаимосвязи маркетинга в составе современной компании является весьма актуальным, как с теоретической, так и практической точек зрения. При этом лидирующие мировые компании осознали необходимость в «новом маркетинге», где маркетинговая служба и качество маркетинга поднимается до стратегического уровня, приобретая черты целостной и технологичной системы. Например, автомобильный гигант Ford ввел должность главного маркетолога (Chief Marketing Officer, CMO) [19], который тесно работает с топ-менеджерами, такими как финансовый директор, главный технолог, IT-директор, разрабатывая и реализуя маркетинговые стратегии развития компании.

Необходимость в реализации для современных компаний новой модели маркетинга подтверждается низкой отдачей расходов на рекламу. Так, при росте ежегодных расходов на рекламу на 8% рост аудитории потребителей за последние годы изменялся лишь на 9% [19], что подтверждает тезис М. Линдстрема о том, что современная «...реклама больше не работает». И эту особенность необходимо учитывать при управлении брендом, в том числе на основе портфельных концепций.

Для обеспечения эффективного управления важно: выделить принципы, лежащие в его основе, понимание сути, постановка четких целей и задач, а также определение направлений работ (рисунок 1.3). Как показали исследования, началом управления брендом, отправной точкой должно являться позиционирование бренда на рынке. Очень важно выбрать правильное решение в отношении того, какими образом бренд будет позиционироваться в сознании потребителей, а в последствии и покупателей. Так, обеспечения позиционирования бренда в глазах потребителей необходимо:

- определить сложившиеся представления у потребителей в отношении категории продукта, к которой относится бренд;
- придумать способ изменения, устоявшегося представления потребителей в пользу предлагаемого бренда.



Рисунок 1.3 – Модель организации управления брендом (разработано автором на основе [45])



На следующем этапе необходима реализация процесса формирования имиджа бренда, которая обычно занимает длительный период времени и предполагает формирование:

- добавленной ценности;
- рационального или эмоционального «обещания» предлагаемого продукта, которое делает его в глазах потребителей более привлекательным и выгодным.

Важным аспектом для организации управления брендом является определение его принципов. В словарном определении принцип трактуется с нескольких точек зрения [44]:

- с субъективной точки зрения – это основное положение, предпосылка (например, принцип мышления; принцип действия);
- с объективной точки зрения – исходный пункт, первооснова, самое первое (реальный принцип, принцип бытия); в трактовке Аристотеля – первопричина: то, исходя из чего нечто существует или будет существовать.

Исходя из словарной трактовки сути термина принцип, под принципом управления брендом будем понимать основные положения или предпосылки для реализации управленческого процесса брендом субъекта хозяйствования.

Исследования показали, что Е.О. Таппасханова, М.З. Шериева [46] выделили восемь принципов управления портфелем брендов компании, а В. Н. Домнин, С.А. Старов [47] при исследовании вопросов эволюции ключевых концепций бренд-менеджмента выделили пять принципов, анализ которых позволили нам разделить принципы управления на *общие*, относящиеся к организации управления и *специфические*, касающиеся непосредственно особенностей управления бренда и портфеля брендов.

В таблице 1.7 систематизированы принципы управления брендом.

Таблица 1.7 - Принципы управления брендом

| Принципы управления брендом по В. Н. Домнину, С. А. Старову [47] | Принципы управления брендом по Е.О. Таппасхановой, М.З. Шериевой [46]                                |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Целостности бренда как нематериального актива                 | 1. Целостности портфеля брендов                                                                      |
| 2. Межфункциональный подход к процессу управления брендом        | 2. Диссипативности (рассеивания), характеризует тенденцию к упущению организации брендового портфеля |
| 3. Систематический мониторинг рынка                              | 3. Непрерывного развития                                                                             |
| 4. Формирование и усиление лояльности покупателей                | 4. Постоянного накопления информации                                                                 |
| 5. Портфельный подход к управлению брендами                      | 5. Новых задач                                                                                       |
|                                                                  | 6. Согласования между брендами                                                                       |
|                                                                  | 7. Унификации                                                                                        |
|                                                                  | 8. Системного подхода                                                                                |

Таким образом, осуществление управления брендами согласно указанным принципам позволяет создать и закрепить общие нормы и правила для реализации процесса управления и сформировать фундамент для осуществления предприятием эффективного брендинга и достижения положительных финансовых результатов работы субъекта хозяйствования, как основы его развития.

Исследование сущности портфеля брендов разными авторами позволили дать определения «портфель брендов» и «бренд-носитель»; систематизировать подходы к созданию марочных портфелей; выявить преимущества и недостатки формирования предприятием «Дома брендов» и «Брендируемого дома»; дать характеристику торговых марок системы брендов; сформировать модель организации управления брендом; систематизировать принципы управления брендом и разделить их на общие и специфические.

### **1.3 Методические подходы к управлению брендом на основе марочного позиционирования и концептуализация управления позиционированием портфеля брендов**

В современных условиях управление брендом предприятия представляет собой важную, но сложную задачу, для решения которой необходимы методические подходы, представляющие собой в самых общих чертах совокупность методов практической ее реализации.

В словарных трактовках [48-49] термин методика (от греч. Methodike) - совокупность методов, то есть она представляет собой некую совокупность методов и приемов, использование которых является целесообразным и должно обеспечить получение заранее запланированного результата. Иными словами, если под методом управления брендом на основе марочного позиционирования следует понимать способ его практического осуществления, то под методикой - совокупность способов и приемов его целесообразного применения.

В этой связи необходимо уточнить сущность марочного позиционирования в управлении брендом.

Как уже отмечалось в проведенных нами исследованиях, товарные марки и бренды – не синонимичные понятия. Товарная марка не обязательно является брендом, однако она может им стать при определенных условиях, важнейшим из которых является – создание и закрепление устойчивого некоего ее образа в глазах потребителя, на чем и должны сосредоточиться в своей работе маркетологи компании.

В основе любых действий, осуществляемых в экономике – лежат кем-то принятые управленческие решения, в том числе в сфере маркетинга. Эти решения для предприятий нацелены на получение коммерческого результата в виде прибыли. В торговле для получения прибыли необходимо продать товар/услугу потребителю. За такой простой схемой стоит огромный труд маркетологов – специалистов по маркетингу, в обязанности которых входит изучение предпочтений покупателей и повышение уровня товарооборота

предприятий, на которые они работают. От этих специалистов зависит успех и уровень продаж продвигаемой продукции.

В основе принятия решений должны лежать исследования, которые делятся на прикладные и фундаментальные:

- Прикладные исследования - научные исследования, направленные на практическое решение технических и социальных проблем;
- Фундаментальные исследования - экспериментальные или теоретические исследования, направленные на получение новых знаний без какой-либо конкретной цели, связанной с их последующим использованием.

Как известно, в основе практики лежит теория, и чем она глубже, точнее описывает современные процессы и явления, тем более обоснованными будут решения и последующие действия, а, следовательно, и их результат.

Дугалс Норт (основоположник теории институтов) совместно с Рональдом Коузом (основоположником теории трансакционных издержек - статья «Природа фирмы»), являются родоначальниками институционального направления в экономической науке, которая сегодня заменяет плоское видение теорий мейнстрима, т.к. включает человека (с его ограниченной рациональностью) в орбиту своих исследований.

Обычно, в экономических моделях теорий мейнстрима предполагалось, что люди действуют всегда рационально, т.е. не принимают решения и не действуют в последующем, которые бы противоречили их интересам и не способствовали максимизации функции полезности. Иными словами, человек рассматривается как гиперрациональное существо. Однако, Г. Саймон подверг такое понимание человека в моделируемых ситуациях сомнению и ввел понятие «...ограниченной рациональности человека» [50].

В словарных трактовках [51-53] термин «ограниченная рациональность» предполагает целенаправленные действия человека или хозяйствующего субъекта [51], характеристику принятия ими решений в условиях чрезвычайной сложности [53], связанных / опосредованных рядом ограничений: во времени, в умственных и когнитивных их способностях, недостатком информации и

ресурсного обеспечения. С учетом этого люди при принятии решений рассматривают ограниченное число альтернативных вариантов [52] и прекращают поиск, найдя для себя приемлемый вариант, что называется удовлетворительным решением. Исследования показали, что покупатель в различных ситуациях ведет себя по-разному, проявляя черты рациональности (экономит; выбирает полезное; близкое к дому; понимает вредность погони за дешевизной или бесплатным и т.п.) и при этом осуществляет спонтанные покупки, осуществляет нелогичные действия, покупая для удовольствия слишком дорогие продукты, подчиняясь «стадному» инстинкту или сиюминутным желаниям, что характеризует иррациональность в его действиях и подтверждает вывод Г. Саймона об ограниченной рациональности человека.

Эту особенность человека (ограниченную рациональность) следует использовать при позиционировании торговых марок (что может проявляться и в текстовом, и в визуальном и т.п. восприятии предлагаемых предприятием продуктов). Главное выявить желания или создать их у потребителя и подобрать нужные слова и образы, которые бы заняли в сознании потребителя четкую нишу, позицию относительно других предлагаемых конкурентами на рынке продуктов и их торговых марок.

Человек не только принимает решения, но и выполняет их (не всегда в том виде, в каком они задумывались) и при этом кем бы он ни был, какую должно он бы ни занимал он всегда является покупателем. Маркетолог должен суметь правильно позиционировать товар/услугу, донести до понимания и восприятия потребителя его качества и свойства, сделать товар/услугу желанными, узнаваемыми.

В понятиях институциональной экономики институты – это признаваемые человеком ограничения, формирующие человеческие взаимоотношения.

И в мире нет ничего, что бы не являлось институтом, т.к. институт – это часть социальной и экономической реальности, поэтому в обществе все является институтом. В этой связи всю социальную реальность следует

анализировать в институциональном аспекте. Даже простые материальные предметы: ручка, телефон, стол и т.п. – не что иное, как предметное, материальное бытие определенных правил и способов деятельности, сформированных навыков, привычек, обычаев [54]. Пользуясь этими предметами, каждый человек, индивид подчиняется определенным жизненным правилам, опредмеченным в них. В этом плане все общество представляет собой один, дифференцированный внутри себя институт.

Например, стол. При слове «стол» возникают определенные ассоциации и нужны дополнительные уточнения, чтобы понять о каком именно столе идет речь и какие именно «правила» будут в дальнейшем использоваться. Стол: для учебы- парта; для кафе или дома; игры и т.д. как только появляется уточнение возникают фреймы, которые упрощают дальнейшее взаимодействие людей.

В соответствии с определением, данным Н. Возияновой, фрейм – способ мышления, соотнесения внешней информации с существующими правилами, выбранными за основу [15, с. 71], к примеру теннисный стол.

Фреймы управляют игрой. Известно выражение в предпринимательской среде: «Бизнес – это игра, это война и это искусство». Майк Хол – американский бизнесмен и психолог заметил, что ИГРЫ – основа любого бизнеса, всего человеческого бытия, все разнообразие отношений в повседневной жизни вкладывается в рамки игр. И для того, чтобы получить изменение необходимо изменить фрейм.

В маркетинге это тоже важно и целесообразно использовать при марочном позиционировании. Так, например, известны компании, которые изменили представления и жизнь людей (фреймы в своей сфере) и стали брендами – это: Форд, Apple, Google и др. Естественно, что они лидеры, а их торговые марки – не просто известны, а популярны и желанны для большого числа потребителей в мире.

Действительно, люди склонны запоминать первых, т.е. лидеров, что также может служить примерами удачного позиционирования:

«Шампунь № 1» – Head & Shoulders;

«Лучший разведчик» – Штирлиц;  
 «Лучший шпион» – Джеймс Бонд;  
 «Найдется все» – Яндекс;  
 «Найдется везде» - Google;  
 Процессоры – Intel;  
 Техника для ксерокопирования – Xerox;  
 «Управляй мечтой» – Toyota и др.

Чтобы быть первым надо уметь быстро думать, анализировать ситуацию и креативно мыслить. В исследованиях приветствуется междисциплинарность, что позволяет создавать компаниям, так называемые «сильные ходы».

П. Энглунд – секретарь Нобелевского комитета по экономике так уточнил сущность того, что понимается под экономическими науками Нобелевским комитетом, присуждающим самую престижную премию в мире в этой сфере: «Все, что представляет интерес для экономистов, даже в том случае, если основные исследования проводились по другим академическим дисциплинам» [55]. Таким образом, можно утверждать, что современная наука постепенно переходит к междисциплинарным исследованиям, увеличивающим спектр возможных получаемых нестандартных решений в любой сфере.

В современной науке доминируют процессы интеграции знаний, основанных на взаимопроникновении и дополнении друг друга, использовании методов, техник и технологий не характерных для того или иного направления научного знания (в числе которых и маркетинг).

Например, весьма полезным в маркетинге стало соединение достижений в области психологии, что позволяет влиять и даже манипулировать мнением потребителей (а они об этом даже не догадываются). Например, применение методик и техник НЛП в рекламе, что позволяет закреплять в сознании потребителей торговые марки, делать их брендами.

На основании проведенных нами исследований установлено, что бренд имеет отличие от торговой марки, торгового знака своей узнаваемостью, ассоциированной позицией и существованием в голове потребителя, имеет

определенную силу и служит источником наращивания потока денег от его наличия. Классификация брендов представлена на рисунке 1.4.

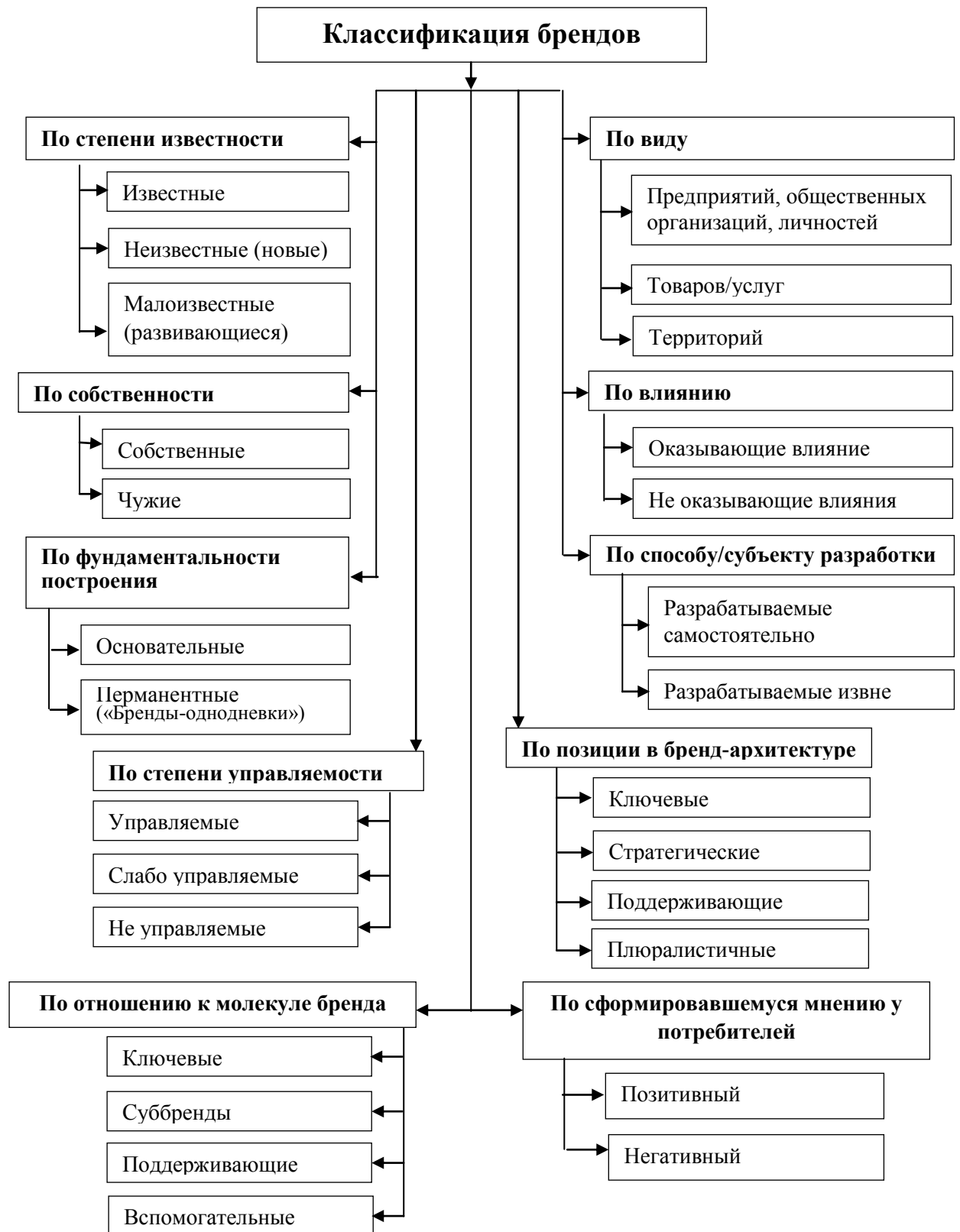


Рис. 1.4 - Классификация брендов (авторская разработка)



Таким образом, бренд выражает мнение потребителя о его носителе, а, значит, принадлежит потребителю, а не как принято считать – производителю товаров/услуг или его собственнику.

В этой связи для целей осуществления марочного позиционирования нужны данные о структуре целевого рынка, произвести выбор целевого сегмента, а в нем – целевой аудитории. И следует учитывать, что позиция, становится таковой только тогда, когда она воспринята потребителем. Поэтому компании–владельцу бренда и/или марочного портфеля необходимо знать своего потребителя, для чего проводятся исследования с использованием различных методов (статистических, аналитических, специфических методов маркетинга, например, группировки, средних величин, анкетирования, фокус-групп и др.) и формируется, так называемый, «портрет среднестатистического потребителя». Делается это для того, чтобы особенности продукции и торговых марок или всей компании обратить в преимущества для целевых потребителей. Ведь действительно, бренд нельзя позиционировать для всех, что неизменно приведет к развеиванию его образа. А позиция бренда, как утверждает И. Дитяшева, «... должна быть четко сформулированной и непоколебимой» [56].

Сущность позиционирования проявляется в разработке предложения и образа бренда в целом или продвигаемой марки и/или их совокупности, направленных на закрепление и создание некой конкурентной позиции в рамках какого-то четко выбранного компанией рынка.

Как отмечено в исследованиях Тима Амблера, позиционирование представляет собой «...искусство формирования образа марки в воображении целевой аудитории таким образом, чтобы она как можно более выгодно отличалась от марок конкурентов, для чего используются как реальные, так и воображаемые ее характеристики» [57].

Важнейшей целью позиционирования в управлении брендом является формирование и определение места бренда на рынке для наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли на основе

дифференциации от своих конкурентов и осуществления действий, направленных на укрепление собственной выбранной позиции.

К числу задач, которые должны быть решены при управлении брендом должны относиться следующие:

- обеспечение продвижения товаров/услуг, предприятия на основе формирования и стимулирования интереса потребителей к продукции;
- оптимизация издержек предприятия на продвижение и стимулирование сбыта для обеспечения максимизации прибыли;
- формирование стратегии.

Четко обоснованная стратегия позиционирования нужна, как для крупных компаний, так и для предприятий, имеющих небольшие размеры, т.к. ее наличие несет двойственный позитивный эффект:

- *для покупателей* – ввиду того, что они, восприняв посыл компании, заложенный в торговой марке и/или бренде понимают преимущества и выгоды, заложенные в них;
- *для сотрудников* - ввиду того, что они, восприняв посыл компании, заложенный в торговой марке и/или бренде понимают суть задачи бренда и способы налаживания связи с покупателями-клиентами.

Следовательно, при управлении брендом на основе позиционирования торговых марок важным является понимание и фокусирование внимания на том, что позиционирование позволяет подчеркнуть индивидуальность как предлагаемого предприятием продукта и соответствующей ему торговой марки, так и бренда в целом.

Как показали исследования, в основе позиционирования лежит реализация трех элементов:

- определение особенностей предлагаемого продукта или предприятия в целом, выраженные в выгодах, которую получает потребитель/покупатель;
- установление потребностей и ожиданий целевого сегмента рынка от предлагаемого продукта или предприятия в целом;

- отслеживание позиций конкурентов на интересующем предприятии рынке.

Абсолютно любая стратегия должна основываться на этих фундаментальных элементах, так как отклонение от реализации указанных элементов позиционирования или неполное их выполнение приводит к тому, что:

- компания может тратить время, усилия (в том числе финансовые) на реализацию позиции, которая уже занята конкурентами;
- действия компании могут не отвечать ожиданиям и потребностям целевого сегмента рынка;
- фактические возможности предлагаемого компанией продукта или самого предприятия могут не совпадать с реальными возможностями.

С точки зрения выбора стратегий, как показали исследования, можно выделить *известные*, например, восемь стратегий, применяемых мировыми компаниями (таблица 1.8), хотя их гораздо больше, и *креативные*, как непрерывный процесс их разработки различными предприятиями в целях наиболее полного удовлетворения ожиданий и потребностей своих клиентов, который не прекращается.

При управлении брендом позиционирование должно обеспечить в восприятии, в «головах», в мыслях потребителя устойчивое отличие предлагаемого компанией продукта от конкурентов или иного конкурирующего предложения. Причем, в целях позиционирования целесообразно использовать известные модели бренд-кода и мыслительных полей Т. Гэда [4], модели Росситера и Перси [12] и логического метода дифференциации [11, с. 116].

Особое внимание при реализации управления брендом должно быть уделено неймингу, как процессу, связанному с «... созданием звучных, запоминающихся и точных названий...» [11, с. 119] для предприятий, производимых и предлагаемых потребителю продуктов – товаров с их торговыми марками. Общеизвестно, что «имя» товара или компании является таким же инструментом маркетинга наравне с продвижением и системами распределения и т.п.

Таблица 1.8 – Основные стратегии позиционирования бренда мировых брендов компаний

| Название стратегии              | Сущность                                                                                                                                                                                                                 | Название компаний/направление использования                                                           |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкурентное позиционирование   | Основан на противопоставлении бренда конкурентам и базируется на желаниях, которые остались неудовлетворенными<br>Пример: автомобиль как экипаж без лошадей                                                              | Применяется компаниями, занимающими вторые/третьи места против лидеров.<br>7up; Coca-Cola; IBM; Apple |
| Позиционирование категории      | Акцент на продвижении бренда как лидера в конкретной товарной категории<br>Пример:<br>- инновационное решение для рынка;<br>- товар обладает уникальными свойствами;<br>- есть спрос на новый подход к решению проблемы. | Xerox - создан новый рынок; Tesla Motors - создали новую нишу                                         |
| Позиционирование по потребителю | Акцент на конкретной целевой аудитории<br>Пример тезисов: «созданный для...», «для тех, кто...»:                                                                                                                         | ПриватБанк; Lenovo; Pepsi; Linux; Famous Fixtures                                                     |
| Позиционирование по выгоде      | Акцент на эмоциональных и рациональных выгодах<br>Пример: однозначный ответ на вопрос покупателя «Что я получу, выбирая этот бренд?»                                                                                     | Honda; Toyota; Volvo; Crest; Nike                                                                     |
| Ценовое позиционирование бренда | Реализуются подходы:<br>- то же самое за меньшую стоимость;<br>- большее за большую стоимость;<br>- большее за такую же стоимость;<br>- больше за меньшую стоимость;<br>- меньше за намного меньше                       | При продаже товаров FCGM; для эконом-сегмента                                                         |
| Позиционирование применения     | Привязка к определенной ситуации потребления                                                                                                                                                                             | Saab; Coca Cola                                                                                       |
| Позиционирование по атрибуту    | Используются отличительные характеристики бренда, основанные не на отличии от конкурентов, а на наличии уникальных свойств продукта, его уникальности                                                                    | Schlitz; Schlitz; Pillsbury; Ready Crisp Bacon                                                        |
| Позиционирование престижа       | Акцент на престижность или роскошь                                                                                                                                                                                       | Chanel; Tiffany; Vera Wang; Parker; Rolex; Maserati; Bentley; Porsche                                 |

Составлено автором по данным [56]

Для успешного формирования «имени» следует:

- произвести описание продукта/компании с учетом выявления уникальных свойств, устойчиво отличающих их от конкурентов;
- определить и описать целевую аудиторию, позволяющую сконцентрировать внимание на использовании языков в названии, общей стилистики, выстроить ассоциативные ряды, выбрать словарную или синтаксическую его основу;
- установить место в бренд-архитектуре, если речь идет о торговой марке или их совокупности;
- установить конкурентов с целью выявления типичных для рынка, на котором работает компания, моделей имяобразования, а также перспективы вывода продукта с «именем» или бренда на другие рынки, особенно иностранные.

Следует отметить, что важнейшим этапом позиционирования является именно выбор стратегии, от которой и зависит конкурентоспособность самого продвигаемого бренда и возникновение потребителей, лояльных к нему.

Позиционирование портфеля брендов – это процесс, обусловленный активными действиями предприятия (владельца бренда), а также деятельностью и реакцией всех рыночных субъектов, прямо или косвенно участвующих в процессе брендинга. Процесс позиционирования направлен на создание положительного образа бренда, что позволит обеспечить определенное его положение на рынке.

Весьма полезными инструментами для реализации управления брендом является использование элементов центрического и инвариантного подходов к формированию портфеля брендов, описанных нами ранее в параграфе 1.2, что позволит получить, с нашей точки зрения, синергетический эффект.

На основании проведенных исследований нами разработан концептуальный подход к управлению позиционированием портфеля брендов предприятия (рисунок 1.5).

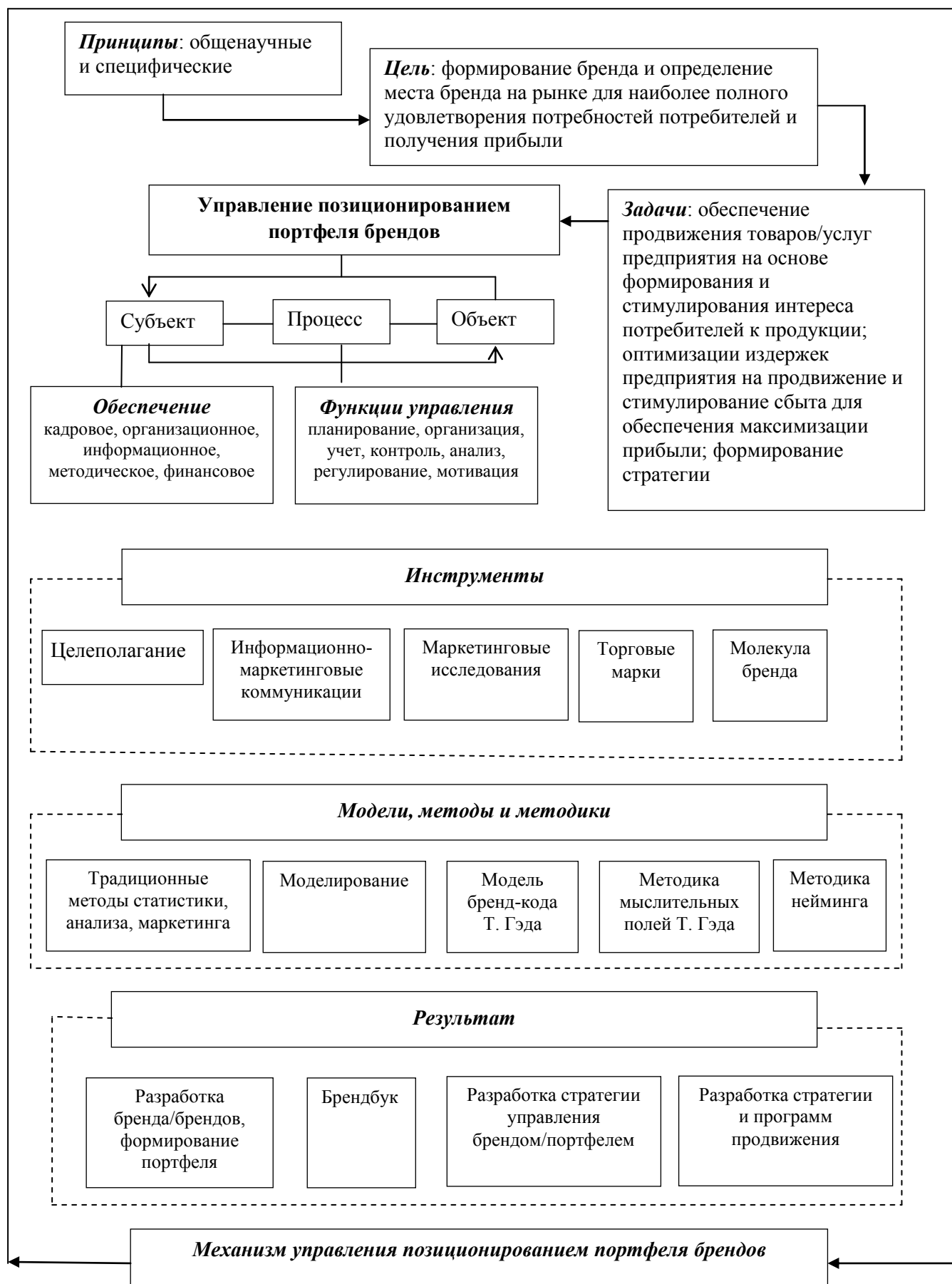


Рисунок 1.5 – Концептуальный подход к управлению позиционированием портфеля брендов (авторская разработка)

Основной целью предложенного концептуального подхода является формирование бренда и определение его места на рынке для наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли.

С нашей точки зрения в целях обеспечения эффективного управления брендом на основе марочного позиционирования весьма важным является: учет иерархии марок портфеля в зависимости от занимаемого места, применяемого сценария - «Дом брендов» или «Брендируемый дом»; выбранная визуализация портфеля с учетом возможностей составления молекулы; учет мнения о марках потребителя. Так, с нашей точки зрения, портфель брендов предприятия может быть сформирован:

- на основе широкой линейки торговых марок, в него входящих, что является финансово менее затратным для предприятия и согласуется с таким сценарием, как «Дом брендов»;

- на основе длинной линейки, когда в состав портфеля входит много брендов, что является финансово более затратным для предприятия и согласуется с таким сценарием, как «Брендируемый дом».

Работа по организации и проведению мероприятий, осуществляемых компанией на каждом этапе развития бренда, нацеленных на реализацию комплексного регулярного менеджмента по его построению и улучшению, называется управлением брендом или управлением маркой.

Целью управления брендом является максимизация продаж брендируемого продукта, предлагаемого компанией для выбранной целевой аудитории.

Исходя из поставленной цели можно выделить несколько важнейших задач, которые должны быть решены в процессе осуществления управления брендом, а именно:

- обеспечение привлекательности предлагаемого брендируемого продукта компании для выбранной целевой аудитории, т.е. конечного потребителя;

- разработка и реализация мероприятий, связанных с продвижением предлагаемого брендированного продукта компании в рамках маркетингового канала.

Сущность управления брендом проявляется в выявлении и мониторинге новых возможностей, связанных с закреплением брендированного продукта в сознании выбранных целевых групп потребителей.

Следовательно, при реализации управления брендом, осуществляется его позиционирование, как самостоятельного объекта маркетингового управления с использованием к нему реализуемого компанией комплекса маркетинга.

Построение молекулы портфеля брендов компании позволяет более глубоко понять организационную структуру бренда, учитывать ее особенности при формировании бюджета на продвижение, четко устанавливать цели стратегии бренда и позиционирования ее портфеля, способствуя адекватному восприятию бренда потребителями.

Построение «молекулы бренда» позволяет классифицировать имеющиеся в портфеле бренды предприятия, разделив их на ключевые, суббренды, поддерживающие и вспомогательные бренды.

Ключевой бренд – это ведущий бренд производителя в отношении которого строится «молекула бренда».

Суббренды связаны с основным брендом и определяются в зависимости от ассортиментного ряда компании-производителя.

Поддерживающий бренд в «молекуле бренда», по нашему мнению, это товарные марки, которые в будущем могут стать именем нарицательным.

Вспомогательные бренды – это все организации, которые прямо или косвенно участвуют в процессе продвижения ключевого бренда и укрепляют сделку с покупателем.

В процессе управления брендом компанией используются и формируются документы, источники которой можно условно разделить на три группы: нормативно правовую информацию, нормативно-справочную и фактографическую.



Нормативно-правовая информация – законы и подзаконные акты, регулирующие отношения в сфере исследования; нормативно справочная информация – это все документы, регулирующие внутренние взаимоотношения (Устав, Учредительный договор, положения – например, об отделе маркетинга, должностные инструкции, планы, договоры и т.п.); фактографическая информация (данные об исследуемых фактах), которая в зависимости от источника ее формирования может быть подразделена на внутреннюю (учетную и внеучетную) и внешнюю (данные, собираемые и обобщаемые маркетологом в процессе своей деятельности).

Как показали исследования [11, 58-60] в отношении таких документов как бренд-бук (brand book), гайдлайн (guideline) и катгайд (cut guide) нет единообразия в понимании и использовании их на практике, что требует удаления внимания этому вопросу, так как имеет прямое отношение к теме исследования.

Распространенным документом, который ошибочно на практике называют бренд-буком, является гайдлайн или Фирменный стиль, используемый для удовлетворения большинства запросов стейкхолдеров (партнеров, потребителей, подрядчиков, клиентов и т.п.), с которыми у компании имеются взаимоотношения и, которые используют тем или иным образом стиль ее марки. Предназначение документа – регламентация действий стейкхолдеров, использующих торговую марку компании. Гайдлайн – фирменный стиль – это образ компании, ее декорум.

Фирменный стиль – определенная совокупность визуальных элементов, направленная на идентификацию торговой марки и обеспечивающая ее узнаваемость, что позволяет ей выделиться среди конкурентов. В его разработку входит подборка уникальных цветовых и графических решений, поиск интересных стилистических ходов, которые в дальнейшем используются для оформления фирменных бланков, визиток, сувенирной продукции, рекламных материалов и многого другого [60]. По завершении работы над индивидуальным фирменным стилем, формируется бренд-бук, как документ,

представляющий собой детальное руководство относительно его практического применения.

Катгайд представляет собой техническую документацию в части технологии создания сложных (неполиграфических) составляющих и компонентов фирменного стиля (например, конструкции наружной рекламы, веб-сайты, интерьеры и декорум зданий и сооружений и т.п.).

Бренд-бук – это философия фирмы – документ, представляющий коммерческую тайну, описывающий ценности и особенности бренда, т.е. идеологию компании, а также способы донесения их до потребителей, в состав которого входят описанные выше документы - Гайдлайн – фирменный стиль и Катгайд – техническая документация.

Бренд-бук – это совокупность установок и правил, описывающих особенности практического применения составляющих и компонентов фирменного стиля и технической стороны его реализации, а также документом, в котором сосредоточена информация о сущности, идее, миссии, философии и ценностях торговой марки, включая сведения относительно особенностей продукта, корпоративной культуре, реализуемой в компании и других существенных для нее нюансах, составляющих коммерческую тайну и не предназначенных для всеобщего использования.

Таким образом, исследованы методические подходы к управлению брендом на основе марочного позиционирования; обоснованы концептуальные основы управления позиционированием портфеля брендов.

### **Выводы по разделу 1**

Исследование концепций брендинга в современных условиях позволила выявить тенденцию к глобализации и необходимость для предприятий, в том числе и отечественных, больше внимания уделять вопросам формирования и развития брендов.

Уточнен категориальный аппарат управления позиционированием портфеля брендов, а именно: бренд - специально разрабатываемая и системно

поддерживаемая владельцем бренда ассоциированная позиция в восприятии потребителя бренд-объекта, устойчиво отличающая его от конкурентов или других конкурентных предложений; ключевой бренд - это ведущий бренд производителя в отношении которого строится «молекула бренда»; суббренды - бренды, которые связаны с основным брендом и определяются в зависимости от ассортиментного ряда компании-производителя; поддерживающие бренды - это товарные марки, которые в будущем могут стать именем нарицательным); вспомогательные бренды - это все организации, которые прямо или косвенно участвуют в процессе продвижения ключевого бренда и усиливают возможность совершения сделки с покупателем; молекула брендов - модель, позволяющая субъекту управления глубоко понять организационную структуру бренда, учитывать особенности при формировании бюджета на продвижение, четко устанавливать цели стратегии бренда и позиционирования портфеля брендов, способствуя адекватному восприятию бренда потребителями.

На основании анализа сущности брендинга выявлена целесообразность его рассмотрения с трех позиций: как процесса по созданию и развитию бренда; как маркетинговой деятельности, направленной на создание долгосрочного предпочтения к товару на основе потребительского впечатления; как направления деятельности при реализации функции управления.

На основании анализа портфельных концепций в управлении брендом уточнена сущность портфеля брендов, как совокупности брендов, составляющих бренд-носитель и влияющих на ассоциированную позицию в восприятии потребителя вне зависимости от владения предприятием им. Под бренд-носителем понимается товар, торговая марка, предприятие, организация, персоналия или персонаж, ассоциирующиеся в сознании потребителя с определенным отличительным качеством.

Определены подходы к формированию марочных портфелей, которые могут быть центрическими (на основе иерархии брендов и на основе систем/сетей брендов) и инвариантным – на основе «молекулы» портфеля. Сформирована модель организации управления брендом, включающая

принципы, цель, задачи, сущность управления и направления работ. Систематизированы принципы управления брендом, которые разделены нами на общие (относящиеся к организации управления) и специфические (непосредственно касающиеся особенностей управления брендом).

Исследованы методические подходы к управлению брендом на основе марочного позиционирования и установлено, что под методом управления брендом на основе марочного позиционирования следует понимать способ его практического осуществления, то под методикой - совокупность способов и приемов его целесообразного применения. В основе исследования должен быть положен институциональный подход, включающий в орбиту исследования человека при том, что институты - это признаваемые человеком ограничения, формирующие человеческие взаимоотношения и вся социальная реальность должна подвергаться анализу в институциональном аспекте.

Проведена классификация брендов критериями которой стало разделение их по: степени известности; собственности; фундаментальности построения; степени управляемости; виду; влиянию; способу/субъекту разработки; позиции в бренда-архитектуре; сформировавшемся мнению у потребителей.

Разработан концептуальный подход к управлению позиционированием портфеля брендов, включающий выделение таких структурных элементов: принципы, цели и задачи, инструменты (целеполагание, информационно-маркетинговые коммуникации; маркетинговые исследования; торговые марки; молекула бренда); модели, методы и методики (традиционные методы статистики, анализа, маркетинга) моделирование; модель бренд-кода и мыслительных полей по Т. Гэду; методики нейминга); способ обобщения информации, результатом которого является разработка бренда/брендов, формирование портфеля; формирование бренд-бука; разработка стратегии управления брендом и/или портфелем; разработка стратегии и программ продвижения, представляющие собой элементы механизма управления позиционированием портфеля брендов компании.

Основные результаты исследования представлены в работах [61,65,66]

## **РАЗДЕЛ 2 МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ БРЕНДА**

### **2.1 Международный опыт, тенденции брендинга и его особенности в современных условиях Донецкой Народной Республики**

Особенностью современных рынков является их тенденция к виртуализации, то есть к замещению реальности ее образом, симуляцией. К концу XX века проявилась тенденция к тому, что капиталистические институты виртуализировались по мере того, как имидж и бренды «...переводили конкуренцию из сферы материального производства в виртуальную реальность коммуникаций, где изображаемые «особенности качества» товара или предприятия ценятся потребителями или инвесторами выше, чем фактически произведенное» [15, с. 243]. В исследованиях Е.М. Азарян, Н.Ю. Возияновой [14, с.9-10, 69] также отмечалось, что в условиях виртуализации экономики, самым ценным ресурсом на рынке становится внимание потребителя. В этой связи предметом потребления становятся создаваемые предприятиями образы, ассоциирующиеся с товаром или предприятием и служащие для них определенным ориентиром в соответствии с удачно проведенным позиционированием и постоянной, кропотливой работой по их поддержанию.

Процессам виртуализации экономики, как тенденции глобального ее развития, уделено внимание в работах Д. Иванова [70,71], А.А. Зиновьева [72], В. Данилова-Данильяни [73], в которых авторами отмечалось, что подобные тенденции стали проявляться с конца 90-х начала 2000-х годов. Именно на этот период приходится преобразование брендинга в важную сферу профессиональной деятельности менеджеров, задачей которых стала разработка и использование технологий, способных в ходе коммуникаций создавать еще и виртуальную стоимость, которая зачастую превышает стоимость реальных активов предприятий, фактически задействованных или вложенных в производство.

Существует множество рейтингов, которые отличаются и способом расчета, и критериями и др.. Так, известны рейтинги, публикуемые корпорацией Kantar

Millward Brown, работающей в области эффективности маркетинга, которая составляет крупнейшую базу данных о брендах - BrandZ TM Global; рейтинги компании Brand Finance, которая специализируется на составлении рейтингов самых дорогих и самых мощных брендов в мире «Global 500 : The most valuable brands», в том числе национальных рейтингов, а также рейтинги группы компаний Interbrand, которая составляет и публикует мировой рейтинг стоимости брендов и имеет ряд филиалов, например, филиал агентства Interbrand, составляющий рейтинги стоимости российских брендов. Составляемые этими и другими компаниями рейтинги публикуются ежегодно и являются ориентиром как для руководителей предприятий, конкурентов, инвесторов, так и для потребителей. Таким образом, этими уважаемыми экспертами в области брендов формируются самые разные рейтинги: самых дорогих брендов; самых дорогих компаний мира; стоимости логотипов, стоимости национальных брендов стран мира и др.

Следует отметить, что BrandZ TM представляет собой одну из самых крупных баз данных о брендах от исследовательской корпорации Kantar Millward Brown. Она получает данные от 650 000 респондентов и специалистов со всех точек мира и содержит сведения о более, чем 23 000 компаний мира.

Так, в соответствии с данными рейтинга BrandZ TM Global Top 100 Brands в 2017 году самым дорогим брендом стал бренд корпорации Google, оцененный в \$245,581 млрд. [74]. На втором месте компания Apple стоимостью \$234,671 млрд.; на третьем месте компания Microsoft – \$143,222 млрд.; на четвертом месте интернет-гипермаркет Amazon - \$139,286 млрд.; и пятую позицию занимает социальная сеть Facebook - \$129,8 млрд.

Следует отметить, что в 2017 году также к десяти самым дорогим брендам мира относятся: американский оператор связи AT&T, платежная система VISA, китайский телекоммуникационный провайдер Tencent, IT-компания IBM и сеть ресторанов быстрого питания McDonald's [74].

Самые дорогие бренды в мире по данным BrandZ TM Global Top 100 Brands и Brand Finance «Global 500 : The most valuable brands» отражены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Самые дорогие бренды в мире по данным BrandZ TM Global Top 100 Brands и Brand Finance «Global 500 : The most valuable brands» (USD \$ Millions)

| Компания  | Страна | 2015    | 2016    | 2017    | Δ        |          | Место в рейтинге |      |      |
|-----------|--------|---------|---------|---------|----------|----------|------------------|------|------|
|           |        |         |         |         | 2015     | 2016     | 2015             | 2016 | 2017 |
| Google    | США    | 76,683  | 94,184  | 245,581 | +168,989 | +151,397 | 3                | 2    | 1    |
| Apple     | США    | 128,303 | 145,918 | 234,671 | +106,368 | +88,753  | 1                | 1    | 2    |
| Microsoft | США    | 67,060  | 67,258  | 143,222 | +76,162  | + 75,964 | 4                | 5    | 3    |
| Amazon    | США    | 56,124  | 59,642  | 139,286 | +83,162  | +79,644  | 8                | 4    | 4    |
| Facebook  | США    | 24,180  | 34,002  | 129,8   | +105,62  | +95,798  | 32               | 18   | 5    |

Составлено и рассчитано автором на основе данных [6, 7]

Как видно из данных таблицы 2.1 неизменными лидерами рейтингов остаются вот уже три года компании Apple и Google из США, причем заметен и прирост стоимости их брендов. Однако, компания Apple стала занимать лидирующие позиции только начиная с 2012 года, а до этого она занимала более скромные места: 20-е место в 2010 году, 8-е место в 2011 году.

Исследования показали [74,75] наличие некоторой тенденции, сущность которой сводится к следующему:

- за самыми дорогими брендами обычно стоят одни из самых высоких доходов от продаж;
- за самыми мощными брендами, как правило стоят инвестиции, направленные в маркетинг, потребительская лояльность, известность, репутация и приверженность компании ее сотрудников.

Brand Finance составил ежегодный список «Global 500 2016 : The most valuable brands of 2016» самых дорогих и самых мощных брендов в мире - Brand Finance Global 500 [75].

Самыми сильными брендами в мире по версии компании Brand Finance в 2016 г. являлись Walt Disney (31,674 млрд. дол.); Lego (4,520 млрд. дол.); L'Oreal (14,990 млрд. дол.), индекс силы бренда которых составляет 92/100. За лидерами с индексом силы бренда 91/100 идут PWC (18.569 млрд. дол.); McKinsey (4,881

млрд. дол.); Nike (28,041 млрд. дол.); Johnson's (15,115 млрд. дол.); Coca-Cola (34.180 млрд. дол.); NBC (16/103 млрд. дол.); Google (94,181 млрд. дол.); и др.

Мощь силы бренда «Disney», который является самым сильным в мире, складывается из любимых героев и богатой истории, помноженное на ряд поглощений известных брендов и установление над ними полного контроля. Так, компании «Disney» теперь принадлежат: ряд супергероев комиксов Marvel; медийный бренд ESPN; сам бренд «Star Wars» Lucasfilm; анимационная студия Pixar и Мuppet Шоу; игрушки с символикой «Star Wars». По подсчетам компании Brand Finance бренд «Star Wars» оценен в \$ 10 млрд. с учетом того, что компания заплатила за него в 2012 году всего лишь \$ 4 млрд., то есть прирост составил +\$ 4 млрд.. продажа игрушек с символикой «Star Wars принесла \$ 0,7 млрд., но самым большим достижением компании стал выход 7-го эпизода, который принес в кассу компании Walt Disney уже \$ 2 млрд.

В ТОП-500 по версии компании Brand Finance в 2016 г. попали и российские компании: «Сбербанк» (6, 807 млрд. дол.); «Лукойл» (5,985 млрд. дол.); «Газпром» (4,773 млрд. дол.); МТС (3,601 млрд. дол.) (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Самые дорогие российские бренды в мировом рейтинге компании Brand Finance в 2016 г. (млрд. дол. США)

| Бренд    | Страна | Отрасль          | Стоимость<br>2015г. | Стоимость<br>2016г. | Δ      | %     | Δ%    |
|----------|--------|------------------|---------------------|---------------------|--------|-------|-------|
| Сбербанк | Россия | Банки            | 8,668               | 6,807               | -1,861 | 78,5  | -21,5 |
| Лукойл   | Россия | Нефть-газ        | 5,791               | 5,985               | +0,194 | 103,4 | +3,4  |
| Газпром  | Россия | Нефть-газ        | 6,961               | 4,773               | -2,188 | 68,6  | -31,4 |
| МТС      | Россия | Телекоммуникации | 3,977               | 3,601               | -0,376 | 90,5  | -9,5  |

Расчет автора на основе данных [75]

Таким образом, как следует из данных представленной таблицы, стоимость компании «Сбербанк» в 2016 году составляла 6,807 млрд дол., что по сравнению с 2015 годом составило 78,5% т.е. стоимость бренда снизилась на 21,5 %, или 1,861 млрд. дол. Подобное снижение стоимости брендов отмечается и в отношении



компаний «Газпром» и МТС. Так, стоимость бренда «Газпром» в 2016 году составила 4,773 млрд. дол., что по сравнению с 2015 годом составило 68,6%, при этом темп снижения стоимости бренда зафиксирован на уровне 31,4%. Стоимость бренда МТС в 2016 году составил 3,601 млрд. дол., что ниже его стоимости в сравнении с 2015 годом на 0,376 млрд. дол. и составляет 90,5%, а темп снижения составил всего 9,5%. Из всех четырех компаний, которые вошли в мировой рейтинг по версии Brand Finance в 2016 г., только у компании «Лукойл» наблюдается рост стоимости бренда на 0,194 млрд. дол., где годовой темп прироста стоимости составил +3,4%.

Как видно, тенденцией является тот факт, что нестабильность положения страны, связанная с санкциями приводит к ограничению инвестиционных потоков, что сказывается на стоимости брендов компаний в портфеле брендов страны. Как видно, ведение бизнеса на территории РФ характеризуется иностранными инвесторами, как деятельность, связанная с рисками [76], что и показывает динамика инвестиций в ее экономику.

Иностранные инвестиции являются капитальными средствами, вложенными в экономику другой страны. При этом и в дальнейшем инвесторы склонны сохранить и наращивать вложенный капитал при условии роста доходов, что обеспечивается на законодательном уровне, например, Федеральным законом «Об иностранных инвестициях» от 9 июля 1999 года; Постановлением Правительства РФ за N 87 от 26 января 2017 года, в котором отмечается, что сделки зарубежных инвесторов, стратегически значимые для обороны и безопасности страны должны проходить процедуру обязательного согласования в Минобороны РФ и др.. Этими нормативно-правовыми документами регулируются условия привлечения иностранных инвесторов и обеспечивается гарантия соблюдения их прав.

На основании проведенных исследований можно сделать вывод о роли прямых иностранных инвестиций для экономики страны, которая определяется тем, что они дают возможность для:

- притока капитала и привлечения новых технологий;
- ускорения роста ВВП и проведения модернизации на производстве;

- повышения конкурентоспособности отечественной продукции на мировом рынке с учетом особенностей расширения глобализации;
- ускорения процесса расширения ассортимента товаров/услуг на экспорт;
- повышения производительности труда и улучшения организации производства, а также снижения уровня аварийности на промышленных объектах через внедрение системы аттестации рабочих мест.

Анализ структуры прямых иностранных инвестиций, поступивших в экономику РФ, характеризуется следующей тенденцией: значительный объем инвестиций приходится на финансовую деятельность, несмотря на их снижение в последние годы; инвестиции практически остались неизменными для сферы оптовой и розничной торговли, а также в добычу топливно-энергетических и минерально-сырьевых ресурсов. В 2016г. рост иностранных инвестиций обуславливался покупкой 19,5% акций компании «Роснефть» международным консорциумом из Швейцарии и Катара.

Иностранные инвесторы во многом свои решения строят на базе данных индекса доверия - FDI Confidence Index (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – FDI Confidence Index, 2016 Индекс доверия прямых иностранных инвесторов [76]

| Страна         | Позиция в рейтинге |      |      |      |
|----------------|--------------------|------|------|------|
|                | 2013               | 2014 | 2015 | 2016 |
| США            | 1                  | 1    | 1    | 1    |
| Китай          | 2                  | 2    | 2    | 2    |
| Канада         | 4                  | 3    | 4    | 3    |
| Германия       | 7                  | 6    | 5    | 4    |
| Великобритания | 8                  | 4    | 3    | 5    |
| Япония         | 13                 | 19   | 7    | 6    |
| Австралия      | 6                  | 8    | 10   | 7    |
| Франция        | 12                 | 10   | 8    | 8    |
| Индия          | 5                  | 7    | 11   | 9    |
| Россия         | 11                 | -    | -    | -    |

В 2014 году инвестиционный климат для российской экономики резко ухудшился, что отразилось на объеме прямых иностранных инвестиций [77] и об их оттоке было уже сообщено и Банком России. Подобная реакция бизнеса вполне объясняется ухудшением международной политической ситуации вокруг России: введением санкционной политики, падением цен на нефть и ростом инфляции, что привело к определенному ослаблению национальной валюты и ограниченности доступа к длинному финансированию в ряде отраслей экономики. Кроме того, на решения инвесторов и их беспокойство также оказывает влияние и не полностью изжитые бюрократические преграды, включая неустойчивость регулирования с учетом их неуверенности относительно перспектив на будущее.

Такая же негативная тенденция характерна и для экономики Украины, где в 2017 году чистый приток прямых иностранных инвестиций в экономику страны, как сообщено на сайте НБУ, составил 2,307 млрд. долл., что на 29,4% ниже аналогичного показателя за 2016 год, который находился на уровне 3,268 млрд долл. [77].

Следовательно, важными факторами, влияющими на инвестиционные решения, в части вложений в известные бренды и экономику страны в целом, являются:

- ухудшение/улучшение международной политической обстановки;
- наличие/отсутствие санкции;
- снижение/рост цен на нефть;
- снижение/рост инфляции;
- усиление/ослабление национальной валюты и длинного долгового финансирования;
- наличие/отсутствие бюрократических преград;
- устойчивость/неустойчивость регулирования;
- сложность/легкость бизнес-среды;
- уверенность/неуверенность в перспективах на будущее.

Негативные значения указанных факторов осложняют развитие ряда отраслей, не способствуют вложениям в развитие брендов, входящих в портфель стран и в их экономику.

Следует отметить, что брендами, имеющими стоимость являются и сами страны [78]. Самыми дорогими брендами в 2017 году названы США – 1-е место (21 трлн долларов), КНР – 2-е место (10,2 трлн. долларов), Германия – 3-е место (4 трлн. долларов), Япония – 4-е место (3,4 трлн. долларов), Великобритания – 5-е место (3,1 трлн. долларов). РФ занимает 17 место (832 трлн. долларов), поднявшись на 1 пункт относительно 2016г. [79] в то время, как стоимость бренда «Украина» составила всего 56 трлн. долларов и находится на 68 месте рейтинга, при этом по сравнению с 2016 годом она снизилась на 12 пунктов [77,79]. Следует отметить, что первая пятерка брендов стран в течение 2016-2017 гг. остается неизменной, что свидетельствует об инвестиционной привлекательности и стабильности этих стран и их брендов.

Таким образом, одним из ключевых индексов данного рейтинга является инвестиционная среда, для которой отмечается следующая тенденция, что с падением притока прямых иностранных инвестиций уменьшается и стоимость бренда страны.

Анализ мнений экспертов и на основании расчетов Ukrainian Institute for the Future можно сделать вывод, что для обеспечения ежегодного роста экономики на 8-10% необходимо привлекать не менее 20 млрд. долларов инвестиций ежегодно [78]. Компанией MPP Consulting (журнал Новое Время «Digital» № 42, 17 ноября 2017г.) опубликованы результаты рейтинговой оценки ТОП-100 самых дорогих украинских торговых марок, стоимость которых колеблется от 507 млн. долл. до 4,2 млн. долл. (таблица 2.4) [80], в которой первая пятерка представлена такими брендами, как: «Моршинская» (507 млн. дол.); Sandora (312 млн. дол.); «Roshen» (274 млн. дол.); «Nemirov» (255 млн. дол.); «Нова пошта» (218 млн. дол.), то есть представители пивобезалкогольной отрасли - «Моршинская» и Sandora; кондитерской промышленности - «Roshen»; ликеро-водочной отрасли - «Nemirov» и логистики - «Нова пошта».

Таблица 2.4 – ТОП-100 самых дорогих украинских брендов в 2017 г. по версии компании MPP Consulting

| Отрасль                            | Количество брендов | Название брендов и ранг в рейтинге                                                                                                                                                                                                                                                                            | Суммарная стоимость, USD \$ Millions | d , % |
|------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------|
| Пивобезалкогольная отрасль         | 13                 | Моршинская - 1, Sandora - 2, Оболонь - 10, Черниговское - 13, Миргородская - 20, Садочок - 24, Наш сок - 26, Живчик - 31, Jaffa - 36, Бердичевское - 58, Перша приватна броварня - 69, Опілля - 88, Микулинецьке - 98                                                                                         | 1452,4                               | 26,6  |
| Кондитерская промышленность        | 6                  | Roshen - 3, Корона - 15, Любимов - 33, Свиточ - 35, АВК - 46, Конти - 53                                                                                                                                                                                                                                      | 521,8                                | 9,57  |
| Ликеро-водочная отрасль            | 10                 | Nemiroff - 4, Хортиця - 7, Хлебный Дар - 16, Prime - 40, Коблево - 41, Мороша - 44, Шустов - 63, Артемовское - 67, Казацька Рада - 73, Шабо - 96                                                                                                                                                              | 700, 6                               | 12,85 |
| Логистика                          | 2                  | Нова пошта - 5, Meest Express - 39                                                                                                                                                                                                                                                                            | 249,2                                | 4,57  |
| Финансовые услуги                  | 2                  | Приватбанк - 6, Ощадбанк - 82                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 218,6                                | 4,01  |
| Ритейл                             | 17                 | Rozetka - 8, АТБ - 14, Сильпо - 19, Фора - 28, Citrus - 37, Фокстрот - 43, ЕКОмаркет - 45, Алло - 48, Novus - 51, Comfy - 54, Велика Кишеня - 55, Ева - т57, Космо - 60, Мобилочка - 62, Фуршет - 65, Інтертоп - 86, Varus - 94,                                                                              | 704,8                                | 12,93 |
| Телекоммуникации                   | 4                  | Киевстар - 9, Lifecell - 17, Укртелеком - 66, Воля - 83                                                                                                                                                                                                                                                       | 287,2                                | 5,27  |
| Продукты питания                   | 21                 | Олейна - 11, Наша Ряба - 12, Торчин - 18, Чумак - 23, Люкс - 32, Мивина - 38, Верес - 49, Гавриловские курчата - т50, Олком - 56, Semki - 64, Королівський смак - 68, Ятрань - 70, Щедрий Дар - 72, Руна - 79, Щедро - 81, Рудь - 84, Ясенсвіт- 89, Ласугнка - 90, Флинт - 95, Flagman - 97, Водный мир - 100 | 682,9                                | 12,52 |
| Строительство и стройматериалы     | 2                  | Эпицентр - 21, Новая линия - 74                                                                                                                                                                                                                                                                               | 94,9                                 | 1,74  |
| Бытовая химия                      | 1                  | Gala - 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 65                                   | 1,19  |
| Химическая отрасль                 | 1                  | Rosava - 76                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 9,5                                  | 0,17  |
| Молочная промышленность            | 9                  | Яготинське - 27, Словяночка - 29, Біла лінія - 34, Тульчинка - 42, Галичина - 52, Фанни - 77, Добряна - т85, Шостка - 87, Волошкове поле - 93                                                                                                                                                                 | 229,2                                | 4,20  |
| Туризм                             | 1                  | Буковель - 47                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 24,1                                 | 0,44  |
| СМИ                                | 4                  | 1+1 - 15, Интер - 71, ICNV - 78, СТБ - 80                                                                                                                                                                                                                                                                     | 43,2                                 | 0,79  |
| Ювелирная отрасль                  | 2                  | Zarina - 61, КЮЗ - 92                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 19,5                                 | 0,36  |
| Рестораны, кафе, гостиницы         | 1                  | Сушия - 75                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 9,8                                  | 0,18  |
| Страхование                        | 1                  | Оранта - 91                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 5,2                                  | 0,1   |
| Интернет и программное обеспечение | 1                  | Prom.ua - 99                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4,3                                  | 0,08  |
| Всего                              | 100                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 5453,2                               | 100   |

Составлено и рассчитано автором по данным [80]

Как следует из данных таблицы 2.4 наибольшее количество брендов представлено в следующих отраслях: производство продуктов питания – 21 бренд суммарная стоимость которых составляет \$ 628,9 млн. или 12,52% от общей суммарной стоимости украинских брендов; ритейл – 17 брендов (\$ 704,8 млн.) или 12,93%; пивобезалкогольная отрасль – 13 брендов (\$ 1452,4 млн.) или 26,6%; ликеро-водочная отрасль – 10 брендов (\$ 700,6 млн.) что составляет 12,85%; молочная промышленность – 9 брендов (\$ 229,2 млн.) или 4,2%; кондитерская промышленность – 6 брендов (\$ 521,8 млн.) что составляет 9,57%; СМИ и телекоммуникации представлены каждая по 4 бренда в отрасли (\$ 43,2 млн. и \$ 287,2 млн.) что составляет 0,79% и 5,27%. Как видно, ряд отраслей содержат по два бренда – это логистика, финансовые услуги, ювелирная отрасль, строительство и стройматериалы и только по одному бренду: бытовая химия, химическая отрасль, туризм, страхование интернет и программное обеспечение.

Исходя из приведенного списка ста самых дорогих украинских брендов, в суммарном выражении их стоимость составляет чуть меньше \$5,5 млрд., а именно – \$ 5453,2 млн. Методология оценки, проводимой компанией MPP Consulting, основывается на финансовых результатах деятельности компаний-владельцев торговых марок и факторах, влияющих на стоимость бренда: инвестиционной привлекательности отрасли; географии продаж; технологической составляющей и выпускаемой продукции.

А. Батушанский [22] обращал внимание на тенденцию в мировой практике брендинга, которую отметил и Дж. Траут, связанной с четко проявляющимся разделением на глобальные и специализированные бренды. С одной стороны, ряд компаний будут владеть глобальными брендами (например, мега корпорация Coca-Cola), а с другой стороны – будет углубляться специализация, и ряд компаний будет владеть так называемыми специальными брендами (например, компания Aron Streit Inc., специализирующаяся на производстве мацы для жителей Нью-Йорка). Те же компании, которые не смогут занять одну из указанных позиций, окажутся в самом затруднительном положении.

Отмеченный тренд, связанный с предпочтением марок – «специалистов» вполне обосновывается тем, что в восприятии потребителей «специалисты» занимаются только одним делом, становятся более компетентными именно в одном деле, которое они знают досконально и делают лучше, чем те, кто не является узким специалистом. Отметим, что и месседж специализированного бренда всегда представляется в глазах потребителей более четким и сфокусированным.

Как показывают данные статистики, наиболее узнаваемыми являются бренды, специализирующиеся на потребительских товарах. Среди них компании, работающие в сфере автомобилестроения: Toyota (\$46,2 млрд) – самый популярный бренд в Японии, BMW (\$37,1 млрд) – известный бренд в Германии, IKEA (\$24,1 млрд) – Швейцария, Lego (\$7,6 млрд) – Дания, Red Bull – (Австрия). Среди не менее популярных Nestlé, которая производит продукты питания с годовым оборотом в \$19,4 млрд. Emirates – крупнейший бренд ОАЭ, который является одной из самых авторитетных авиакомпаний мира. Стоит отметить и менее известные широкому кругу потребителей компании: Falabella – чилийского розничного гиганта на рынке одежды и товаров для дома и Medtronic – ирландского поставщика медицинских услуг [81].

Следовательно, не одинаковость клиентов, их различия и индивидуальность обосновывают возможность сосуществования различных брендов в одном и том же рыночном секторе ввиду того, что они адресуют свои приоритетные ценности в разные сегменты, а это, в свою очередь, заставляет компании формировать портфели брендов. Так, например, GM создает портфель марок автомобилей, точно так же, как и Volkswagen [82].

Исследования [83,84] показали, что большинство брендов изначально не создавались как таковые, а представляли собой специфический товар или услугу, инновацию или хорошую идею, которые своим основателям позволили начать бизнес и заинтересовать, обратить внимание дистрибьюторов. Иными словами, целью основателей многих брендов был бизнес. То есть бренд, как хорошо известный и наделенный некоторой силой на рынке товар (его название или имя

компании, которая его предлагала) стал обладать способностью влияния на определенный круг потребителей. И бренд уже ассоциируется с неким образом, индивидуальностью или нематериальной выгодой, при этом в восприятии целевого потребителя происходит сдвиг с объекта на выгоды, с материальных ценностей на нематериальные.

Чтобы стать номером один любого рынка, компании необходимо понять его ценности, быть в чем-то и для кого-то лучшим. Но в этом и заключается проблема – в отсутствии четкого обозначения понятия «лучший», а в брендинге она решается с помощью нескольких технологий-моделей (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Брендинг-технологии по формированию бренда (авторская разработка)



Как видно из рисунка, технологии-модели базируются на двух концептуально разных подходах:

- в основе бренда лежит товар/услуга, которая со временем приобретает нематериальную ценность;
- в основе бренда лежит концепция или идея, т.е. нематериальные ценности, которые впоследствии обязательно должны материализоваться в товар/услугу и существовать, выражая свои выгоды для потребителей.

Разумеется, что задача не имеет решения без наличия хорошего товара или услуги. Тем, кто попробовал товар/услугу, они должны понравиться настолько, чтобы потребитель повторно купил его, чтобы рекомендовал их другим, а, следовательно, товар/услуга должны строить приверженность бренду. Потребитель должен ощущать, что он получил, какой-то особенный, желанный, выдающийся товар/услугу, и при этом разница в цене является вполне оправданной.

Таким образом, в основе формирования бренда компанией может быть сделан упор либо на товар/услугу, либо на четкую выигрышную концепцию или идею, которые должны обязательно быть воплощенными в товаре/услуге, чтобы обеспечить себе существование и иметь возможность выражения выгод.

Анализ особенностей брендинга известных мировых компаний позволяет выделить два подхода, вытекающих из определений брендов (рисунок 2.2).

Как показали исследования, существует множество определений бренда, и каждый из авторов основывается на собственных взглядах и опыте. Причем определения статичны всегда, рассматривают бренд, как нечто данное и дают мало представления о том, как же все-таки реализовать его строительство. В тоже время процесс построения бренда явление динамичное и стереотипы здесь не всегда подходят, особенно, когда не имеются широкие финансовые возможности.

Практически все лидеры рынка сосредотачивают внимание на коммуникациях, а не на развитии бизнеса. При этом значительные средства обычно принято вкладывать в рекламу. Однако, целесообразно обратить внимание на подход, использованный до 2000 года малоизвестной австралийской

компанией Orlando Wyndham создавшей ведущий винный бренд в Британии Jacob's Creek без рекламы на рынке товаров массового спроса.

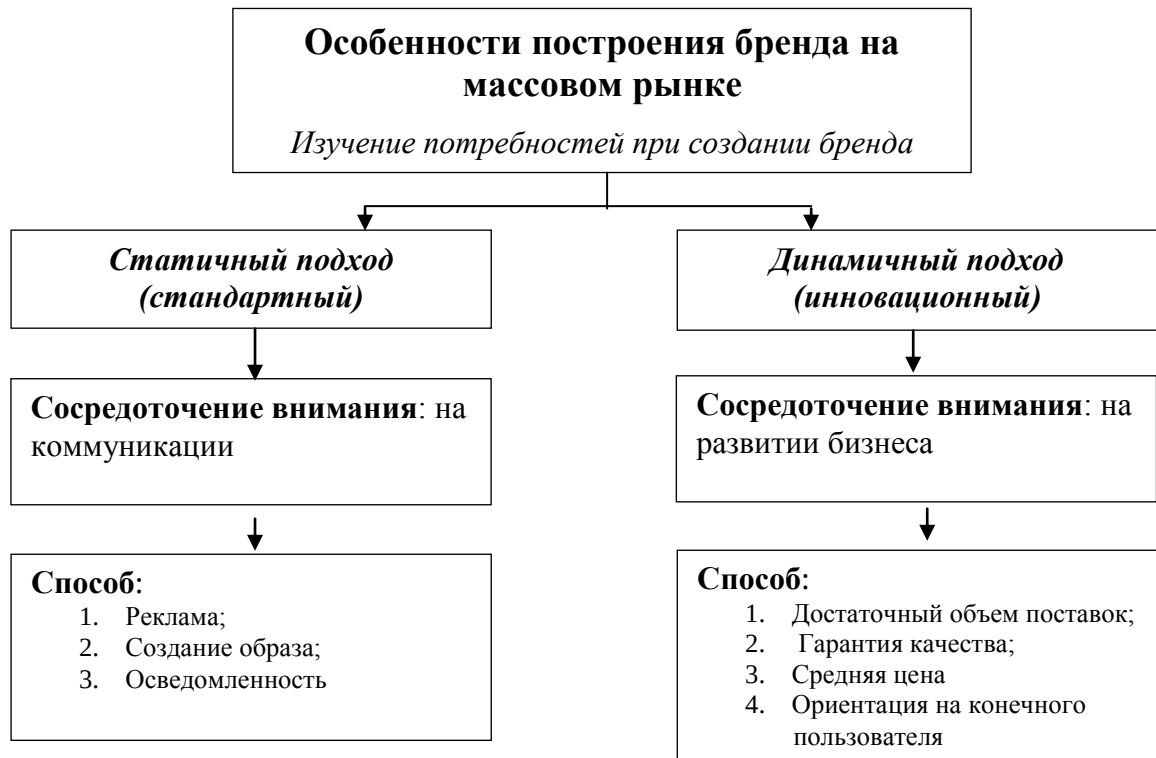


Рисунок 2.2 - Особенности построения бренда на массовом рынке (авторская разработка)

В настоящее время компания Orlando Wyndham является лидером и по объему реализации, и по осведомленности, и имеет очень сильный образ [85]. В основу своего коммерческого успеха она положила использование динамического подхода через реализацию четырех основных условий, важных при работе на массовом рынке: обеспечивать достаточный объем поставок; гарантировать стабильность качества; держать цену на среднем уровне для рынка; ориентироваться на конечных покупателей. Такой подход весьма важен для развития предприятий, которые работают в нестабильных условиях, как например в ДНР, и при этом ограничены в финансовых возможностях.

Грамотное формирование и управление портфелем брендов на основе регулярного пересмотра позиции каждого бренда внутри портфеля – обязательное условие успешного управления им. При определении позиции брендов в портфеле

важно учитывать, как количественные характеристики бренда, так и качественные. При формировании портфеля важно также учитывать позиционирование бренда в глазах потребителей с точки зрения удовлетворения определенных потребностей целевой аудитории.

Актуальность рассмотрения таких вопросов состоит в том, что важнейшими из условий для развития современных предприятий, особенно для предприятий, работающих в ДНР, являются наличие покупателей, предлагаемой продукции или услуги, а также узнаваемость потребителями их брендов. Именно восприятие бренда или их совокупности потребителями должно учитываться при формировании портфеля брендов предприятием, что требует нового подхода как к управлению таким портфелем, так и к применяемым схемам к его построению.

После объявления экономической блокады со стороны Украины в ноябре 2014 года в Республике стали проявляться признаки ценового и товарного кризиса, которые могли привести к гуманитарной катастрофе, однако этого не произошло.

Исследования показали, что многие эксперты сходятся во мнении, что в кризисное время необходимо сосредоточить внимание на повышении эффективности маркетинга и поиске новых его инструментов [86]. Маркетинг в условиях кризиса теряет черты творчества и приобретает черты жесткого анализа, нацеленного на оценку эффективности принимаемых решений. Именно в кризис предприятия более тщательно должны анализировать ситуацию и вовремя корректировать свои стратегии. Применение проактивных стратегий позволит им не просто реагировать на обстоятельства, но и предвидеть и предвосхищать события, что должно быть направлено на формирование брендов, способных выжить даже в экстремальных условиях и естественно запомниться потребителям.

В настоящее время для предприятий Республики крайне важным является понимание каждого потенциального и действительного потребителя, проведение анализа степени изменения потребительского поведения, выявления того, чем потребитель руководствуется в своем выборе и какие требования предъявляет к

продукту, товару/услуге для того, чтобы усовершенствовать свой бизнес. В этой связи перед маркетологами предприятий встает вопрос поиска конкурентных преимуществ, сохранения или освоения позиции на рынке.

Рынок ДНР активно стал заполняться товарами из таких стран, как Белоруссия, Казахстан, Узбекистан, Абхазия, Грузия, Приднестровье и, в первую очередь – Российской Федерации. Следует отметить, что производители Республики перестроились на работу с импортным сырьем и даже расширили свое присутствие на местном рынке. Так, например, ряд торговых марок таких как «АВК», «Добрыня», «Геркулес», «Конти», «Лучиано», «Милам», «Маричка», «Луганские деликатесы» и другие постоянно находились на прилавках магазинов Республик. Стабилизирующими фактами действия власти Республики стали установление в середине 2015 года лимитов цен на десятки социально значимых товаров, а также введение санкций и штрафов за их нарушение, создание Инспекции по надзору за ценообразованием и проведение других стабилизационных мероприятий. Осенью 2015 года проявилась тенденция к снижению доли украинских товаров на рынке Республики, которая не превышала 20% [87]. Товары украинских производителей еще можно было встретить в сфере мелкой и рыночной торговли, при том, что такие бренды, как «Coca Cola» или «Procter & Gambel», имеющие производство и в Украине присутствовали на рынке Республики, но в варианте российского или польского производства [87].

Одной из основных тенденций развития розничной торговли в Республике является развитие сетевых форматов – гипермаркетов, супермаркетов, дискаунтеров: из них продовольственных – 3, смешанных – 12, непродовольственных – 3.

Крупная сетевая розница представлена в Республике торговыми сетями: «Первый Республиканский Супермаркет», «Амстор», «Авоська», «Импульс», «Элит+» и другие. Уже за первое полугодие 2016 года ассортимент товаров, представленных на полках магазинов, расширился в 2,5 раза, а в торговых сетях – в 4,3 раза [88].

Как отмечала В. Романюк [88], совместная работа и проведение расширенных совещаний ритейлеров с товаропроизводителями, представителей розничной торговли с руководителями предприятий оптовой торговли, способствовали росту доли реализации товаров местных производителей - свыше 40%. Следует отметить, что в Республике активно развивается рынок бытовой химии за счет наличия местных товаропроизводителей, продукция которых представлена на полках магазинов.

Рынок средств бытовой химии в Донецкой Народной Республике представлен следующими товарными группами: моющие средства составляют 12% от объема реализованных товаров; средства для борьбы с бытовыми насекомыми и грызунами – 8%; средства для ухода за одеждой, обувью и предметами домашнего обихода – 11%; прочие товары бытовой химии – 22% от объема реализуемых средств бытовой химии в Республике (рисунок 2.3).

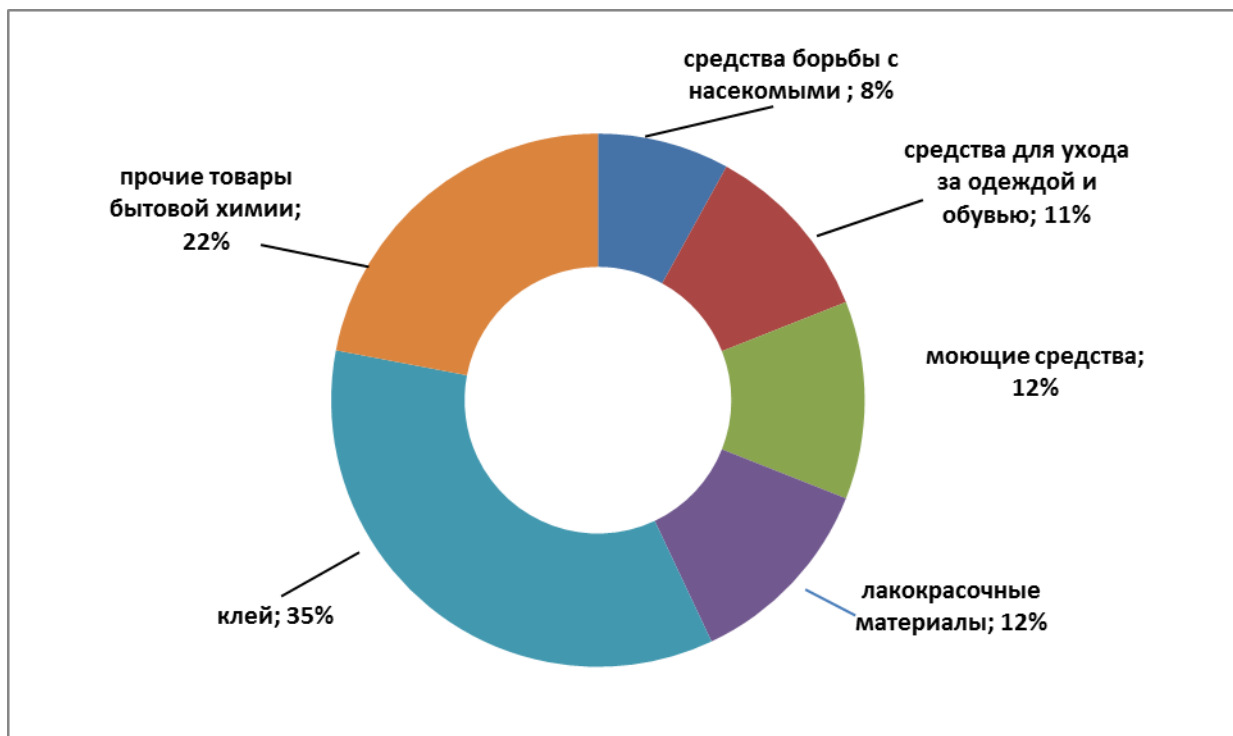


Рисунок 2.3 - Структура производства товаров бытовой химии в Донецкой Народной Республике

В настоящее время предприятия химической промышленности Республики имеют достаточный промышленный потенциал для расширения объемов производимой продукции. Кроме того, предприятия ставят стратегические задачи по выходу на новые рынки сбыта продукции, стимулированию спроса на продукцию собственного производства, выпуск новых товаров, разработке и развитию брендов отечественных производителей.

Следует отметить, что в России производством средств бытовой химии занимается около 80-ти предприятий, при этом на рынке ДНР выделяются 9 производителей, конкурирующих между собой (рис. 2.4).

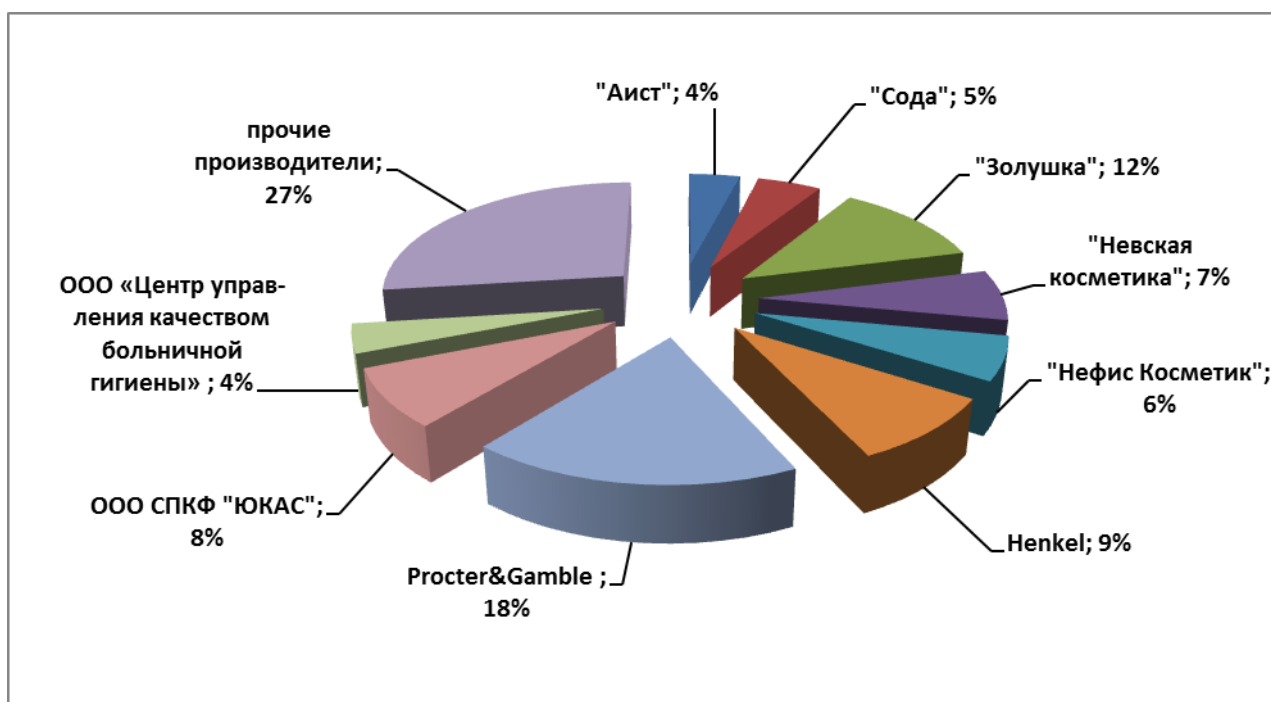


Рисунок 2.4 - Структура рынка Донецкой Народной Республики по основным производителям средств бытовой химии

Производимая отечественными производителями продукция бытовой химии отличается качеством и конкурентоспособной ценой, что уже оценено покупателями. Некоторые производители, работающие в сегменте бытовой химии, уже начали работу по расширению выпускаемой продукции, что естественно, требует управления портфелем брендов предприятия.

## 2.2 Механизм формирования портфеля брендов

Формирование портфеля брендов предприятий является одним из важных направлений его развития, повышающих устойчивость через создание и использование нематериальных активов, приобретающих все большую значимость в борьбе предприятия за место на современных рынках. В условиях глобальной конкуренции предприятия вынуждены постоянно искать новые механизмы обеспечения своей конкурентоспособности. Все больше внимания обращается на вопросы, связанные с управлением портфеля брендов, так как от его состава зависит и направление деятельности самого предприятия и распределения его ресурсов, а также конкурентоспособность и конечный финансовый результат. Как отмечалось к активам предприятия относится и бренд, как самого предприятия, так и продукта, который оно производит и предлагает потребителям. Особое место бренда в составе активов предприятия обосновывается тем, что драйвером его развития на сегодняшний день также служит и репутация, складывающаяся из эффективной работы самого предприятия, использования его ресурсов, неизменного качества предлагаемой продукции. И именно бренд способствует быстрому распространению информации о предприятии, его продукте, обеспечивая за счет репутации возможность наиболее полной реализации своего потенциала. То есть рассмотрение и использование бренда как актива компании позволяет увидеть в нем еще один ресурс, приносящий прибыль, но для этого нужен механизм, обеспечивающий формирование портфеля ее брендов.

Однако, исследования показали, что исследованию механизма формирования портфеля брендов в экономической литературе уделено недостаточно внимания, несмотря на то, что известны исследования А.М. Хижиной, В.В. Герасименко [41] в части создания оптимального портфеля брендов как эффективного инструмента конкурентоспособности компании; И. Просвириной [21] в части исследования стоимости бренда с финансовой точки зрения; Ю.Н. Соловьевой, О.М. Мокриенко [89] в части исследования

методов расширения портфелей брендов международными компаниями и процесса управления портфелем брендов компаний; К.Ю. Казанцева [90] в части оценки стоимости бренда как составной части интеллектуального капитала фирмы; Т. Мерзляковой в части оценки стоимости бренда, направленной на обоснование эффективности действий компании [91]; П. Куликова в части формирования марочного портфеля [92] и др.

В целях обоснования механизма формирования портфеля брендов необходимо уточнить его сущность; элементы; особенности создания новых брендов, их взаимовлияния с имеющимися брендами предприятия, документального оформления и т.п.

Исследование сущности механизма в фокусе словарных его трактовок позволяет сделать вывод, что под механизмом понимается и внутреннее устройство, и система, определяющая некий порядок; и совокупность подвижно соединенных частей и система звеньев (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Сущность «механизма» в словарном ракурсе

| Критерий              | Определение                                                                                           |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутреннее устройство | Внутреннее устройство чего-либо, приводящее его в действие                                            |
| Система               | Система или устройство, определяющее некий порядок какого-либо вида действия                          |
| Совокупность частей   | Совокупность подвижно соединенных частей, совершающих под действием приложенных сил заданные действия |
| Система звеньев       | Система звеньев, преобразующая движение одних звеньев в требуемое движение других звеньев             |

Составлено по данным [93,94]

Ранее проведенные нами исследования показали, что портфель брендов состоит из совокупности отдельных брендов, которые специально разрабатываются и системно поддерживаются владельцем бренда в виде ассоциированной позиции в восприятии потребителя бренд-объекта, устойчиво отличающие его от конкурентов или других конкурентных предложений, а сам



портфель представляет собой совокупность брендов как принадлежащих предприятию торговых марок, структурированных по определенному принципу, так и не принадлежащих ему, но в совокупности формирующих у потребителя в отношении себя некоторую устойчивую ассоциированную позицию. Наличие портфеля брендов у предприятия позволяет решить несколько задач, связанных с его динамичным состоянием (например, с созданием новых торговых марок), которые связаны с:

- снижением рисков предприятия – важная, но не единственная причина, по которой предприятие приступает к разработке новых брендов;

- повышением объема продаж и обеспечением роста товарооборота и конечных финансовых результатов деятельности предприятия за счет привлечения новых потребителей товаров/услуг предприятия;

- «разведкой боем» в части новых брендов, которые позволяют на практике «...проверить смелые концепции и гипотезы относительно новых продуктов, подходов к их коммуникации и продвижению...» [95], где неудача эксперимента будет носить локальный характер, а в случае успеха – предприятие получает новый бренд для своего портфеля.

Таким образом, под *механизмом формирования портфеля брендов* следует понимать внутреннее устройство, систему, определяющую некий порядок усилий и действий, связанных с его формированием.

На основании проведенных нами исследования, а также согласно мнения Л.М. Хижиной и В.В. Герасименко [41], следует сделать вывод о том, что прослеживается неустойчивость и даже противоречивость маркетинговой теории на современном уровне ее развития, касательно сферы управления портфелем брендов из-за многообразия и новизны существующих научных подходов.

В настоящее время можно выделить три подхода в формировании портфеля брендов, которые нами сгруппированы в две группы:

*Группа 1 – центрические подходы:* на основе иерархии брендов; на основе системы брендов.

*Группа 2 – инвариантный подход:* на основе «молекулы» портфеля.

В основе этих подходов лежат исследования зарубежных ученых К.Л. Келлера [35]; Д. Аакера [2] и Ж.-Н. Карферера [32] – представителей центрического подхода к формированию портфеля брендов компании, а также К. Ледерера и С. Хилла [43] – представителей инвариантного подхода к его формированию, которые в большей степени носят характер описания подходов, но для практического применения требуют дополнительной доработки, особенно в части применения инвариантного подхода, т.к. центрические подходы в большей степени описаны в переводной литературе. Механизмы формирования портфелей брендов на основе указанных подходов и их особенности систематизированы нами и представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Особенности механизмов формирования портфелей брендов

| Автор<br>подхода       | Механизм                                                                                                                                                                                                                                                               | Особенности                                                                                                                                         |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Центрические подходы   |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                     |
| Подход I               |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                     |
| Келлер К.Л.            | Выявление количества и характера общих и отличительных элементов торговых марок (ТМ), входящих в портфель и наглядно отразить наличие/отсутствие взаимосвязи между ТМ с целью определения путей формирования новых брендов предприятия.<br>Построение иерархии брендов | Для формирования иерархии используется классификация ТМ:<br>- корпоративные ТМ;<br>- ТМ семейства;<br>- индивидуальные ТМ;<br>- модифицированные ТМ |
| Подход II              |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                     |
| Аакер Д.               | Весь портфель брендов описывается с нескольких точек зрения: как индивидуальный бренд и как составной элемент системы, имеющий взаимодействие с другими брендами и поддерживающий остальные бренды портфеля.<br>Формирование систем брендов.                           | Выделил два базовых сценария при формировании портфеля брендов:<br>- «дом брендов»;<br>- «брендируемый дом»                                         |
| Карферер Ж.Н.          |                                                                                                                                                                                                                                                                        | Предложил использование системы ТМ:<br>- ТМ товара;<br>- ТМ группы;<br>- зонтичную ТМ;<br>- исходную ТМ<br>- поддерживающую ТМ                      |
| Инвариантный подход    |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                     |
| Подход III             |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                     |
| Ледерер К.,<br>Хилл С. | Визуализация системы взаимосвязей между всеми брендами оказывающими влияние на потребительский выбор.                                                                                                                                                                  | Построение «молекулы портфеля»                                                                                                                      |

На основании проведенных исследований можно утверждать, что процесс формирования (от идеи до воплощения) бренда – брендинг – реализуется предприятием как собственными усилиями, так и через привлечение специалистов (и это предпочтительный вариант).

Механизм разработки бренда сформирован нами и представлен на рис. 2.5. Он включает: выделение субъектов; последовательность работ; инструменты и способы обобщения информации. Разработка бренда может осуществляться как внутренними силами предприятия, так и с помощью привлеченных специалистов.

Особую практическую значимость приобретает гармоничное сочетание знаний о бренде, его компонентах, порядке формирования и т.п. в соединении с Программами продвижения и формированием рекламных кампаний предприятий, научно обоснованным формированием посылов, которые формируют мнение потребителей. И в этой связи в процессе исследования выявлено общее мнение руководителей предприятий, что не хватает креатива (либо у собственных маркетологов или даже у рекламных агентств), но, как видно, не хватает – знаний.

Проблемным вопросом формирования портфеля брендов предприятия является установление его оптимального размера, который должен основываться на проведении анализа. Подход к его проведению должен включать определение стоимости создания и владения одним брендом, помноженным на их количество.

Целесообразно определить [95]: стоимость работы сотрудников предприятия, занятых в управлении брендом; стоимость разработки и производства (как отдельного продукта, так и элементов брендинга); стоимость продвижения бренда (как в виде рекламных акций, так и в виде расходов на доведение бренда до полки); стоимость владения брендом (его юридической защиты, надлежащего оформления и переоформления в регистрирующих органах и т.п.); расходы, связанные с расширением числа брендов (например, связанные с вопросами логистики, IT-обеспечением, бухгалтерским учетом и т.д.).

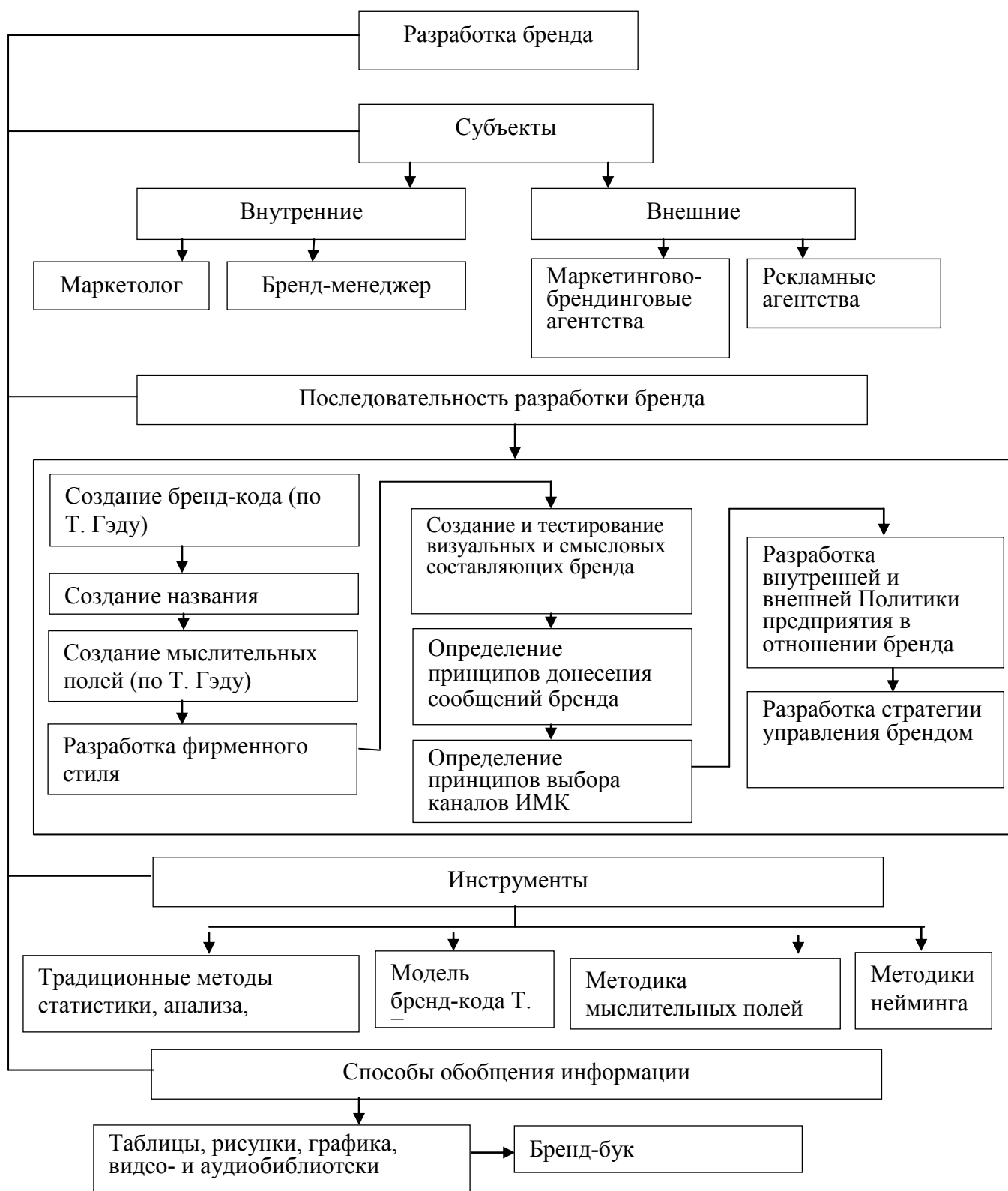


Рисунок 2.5 - Механизм разработки бренда (авторская разработка)

Также при осуществлении анализа необходимо обращать внимание на следующее:

- установить, какие работы могут быть выполнены предприятием самостоятельно, без привлечения или с минимальным привлечением дополнительных ресурсов, основываясь на внутреннем потенциале предприятия;
- оценить возможный обратный эффект, связанный с принципом: чем больше «бесплатных» или «недорогих» решений, тем выше риск неудачного результата.

Следовательно, сравнение затрат и прибыли от реализации будущего бренда позволит ответить на вопрос о целесообразности его создания, а сравнение стоимости одного бренда и свободных ресурсов предприятия – дать ответ о теоретически возможном максимальном числе создаваемых брендов.

В математическом выражении отмеченные закономерности имеют следующий вид:

$$\sum Z_{Bi} \leq \sum P_{Bi} \implies \text{создание бренда целесообразно} \quad (2.1), \text{ где}$$

$\sum Z_{Bi}$  - суммарное выражение затрат на конкретный бренд;

$\sum P_{Bi}$  - суммарное выражение прибыли от конкретного бренда.

$$\sum Z_{Bi} \geq \sum P_{Bi} \implies \text{создание бренда не целесообразно} \quad (2.2), \text{ где}$$

$\sum Z_{Bi}$  - суммарное выражение затрат на конкретный бренд;

$\sum P_{Bi}$  - суммарное выражение прибыли от конкретного бренда.

Определение теоретической возможности создания бренда, характеризуется следующей зависимостью:

$$\sum C_{Bi} \leq \sum BC_{ДС} \implies \text{создание бренда теоретически возможно} \quad (2.3), \text{ где}$$

$\sum C_{Bi}$  - суммарное выражение стоимости конкретного бренда;

$\sum BC_{ДС}$  - суммарное выражение временно свободных денежных средств (ресурсов) предприятия, которые могут быть направлены на создание бренда.

Количество брендов, которое может позволить создать предприятие:

$$K_{Bi} = \frac{\sum BC_{ДС}}{\sum C_{Bi}} \implies \text{сколько брендов может создать предприятие} \quad (2.4), \text{ где}$$

К Б<sub>і</sub> – количество брендов, которое предприятие теоретически может создать с учетом наличия ресурсов.

По данным опроса руководителей предприятий ДНР – временно свободных денежных средств у предприятий пока нет.

Характеристика последовательности работ по разработке бренда представлена нами в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Характеристика последовательности работ по разработке бренда

| Вид работ                        | Характеристика работ и инструменты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание бренд-кода (по Т. Гэду) | <p>Любой бренд-код, определяющий бренд в соответствии с известной моделью Т.Гэда включает 6 компонентов, на основе которых должны быть выбраны слова или фразы, описывающие главную, фундаментальную идею бренда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продукт/полезность – ответ на вопрос о том, в чем именно клиент получит пользу;</li> <li>- позиционирование – почему предлагаемый бренд лучше и/или в чем его отличие от брендов-конкурентов;</li> <li>- стиль – в чем проявляется и чем характеризуется стиль бренда, его имидж и т.д.;</li> <li>- миссия – какова роль бренда для общества и какую пользу он несет, если не брать коммерческую составляющую вопроса;</li> <li>- видение или визия – на каком рынке бренд определяет свое будущее (где сейчас и где бренд определил себе место);</li> <li>- ценности – почему ему следует доверять подобно своему другу.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Создание названия                | <p>В практике предприятиями используются два подхода:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- собственными силами предприятия;</li> <li>- обращение к специалистам.</li> </ul> <p>Существует несколько методик создания имени:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основанные на экспертных техниках отбора имен и масштабном тестировании потребителей;</li> <li>- базирующиеся на аналитических методах.</li> </ul> <p>Нейминг включает три этапа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обозначение общих и специфических критериев (общих, специальных и охраноспособных), предъявляемых к процедуре оценки новых предлагаемых имен;</li> <li>- оценку новых имен согласно выбранным критериям. Целесообразно проведение анализа присутствия в Интернет-среде. Используемые виды анализа: экспертный, фонетический, фоносемантический, морфологический, семантический, лексико-семантический [15, с. 124];</li> <li>- подготовку общих выводов по результатам оценивания новых имен.</li> </ul> <p>Проведение комплексного тестирования – основа для вывода. Редко при возникновении затруднений или неоднозначности проводится тестирование отобранных имен методом холл-тестов и/или фокус-групп. Затем выстраивается рейтинг вариантов имен исходя из всех результатов тестов.</p> |

Продолжение таблицы 2.7

| Вид работ                                                          | Характеристика работ и инструменты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание мыслительных полей (по Т. Гэду)                           | <p>В соответствии с методикой Т.Гэда гармоничному бренду (следовательно, гармонично воспринимаемому потребителями) присущи 4 мыслительных поля или измерения (функциональное, социальное, ментальное, духовное):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- описывающие уникальные характеристики продукта/услуги – функциональное поле;</li> <li>- учитывающее потребительский опыт как пользователя продуктом/услугой – социальное поле;</li> <li>- формирование новой ценности в сознании потребителя – ментальное поле;</li> <li>- касающееся ценностей, которые стоят за брендом – духовное поле.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Разработка фирменного стиля                                        | <p>Разработка стиля бренда .</p> <p>Оформление документа - Руководство по использованию фирменного стиля – guideline – технический раздел брендбука, который размещается на 20-100 страницах, включая библиотеку графических файлов и всеми готовыми к применению материалами по бренд-коммуникациям.</p> <p>Раздел содержит:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- цветовая гамма брендов;</li> <li>- шрифты;</li> <li>- основные, фундаментальные графические элементы;</li> <li>- композиционные модели и иные решения и т.п.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Создание и тестирование визуальных и смысловых составляющих бренда | <p>Основные смысловые составляющие, лежащие в основе коммуникации по бренду, которые необходимо провести через все коммуникации с минимальным искажением смысла:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ценности бренда;</li> <li>- сообщения бренда.</li> </ul> <p>В основе построения визуальных и смысловых компонентов и разработки брифа бренда – технического задания для креативной группы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- лежат ранее разработанные: бренд-код; смысловые поля бренда; УТП и/или УКП.</li> </ul> <p>2 компонента этапа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- творческий – создание визуальных рядов на основе брифа и формирование креативной идеи – логотипа, элементов фирменного стиля, образов, картинок, героев и персонажей, сетки модулей, слоганов, текстов;</li> <li>- дизайнерский – разработка визуализации или цветографической концепции, которая представляется заказчику на обсуждение и утверждение.</li> </ul> <p>Целесообразно тестирование полученного решения на предмет соответствия требованиям, отраженным в концепции брендинга предприятия, через использование инструментов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- метода фокус-групп – общение в группе 10-12 чел. под модерацией, нацеленной на установление мнения группы в части донесения смысла бренда и его визуального восприятия;</li> <li>- метода холл-тестов – одновременный опрос 50-100 чел. в части донесения смысла бренда и его визуального восприятия ими.</li> </ul> |

Продолжение таблицы 2.7

| Вид работ                                                                           | Характеристика работ и инструменты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение принципов донесения сообщений бренда                                    | Определение и описание принципов осуществления бренд-коммуникации. Элементы, которые должны быть учтены:<br>- масштаб коммуникации;<br>- направленность коммуникации;<br>- характер коммуникации;<br>- целевая аудитория – объект коммуникации.                                                                                                                                                                              |
| Определение принципов выбора каналов информационно-маркетинговых коммуникаций (ИМК) | Формируется перечень однозначно понимаемых и четко очерченных критериев, регламентирующих выбор каналов ИМК во избежание нелепостей (типа элитные/дорогие товары\услуги предлагаются в бесплатных газетах, иных дешевых средствах коммуникации и т.п.)                                                                                                                                                                       |
| Разработка внутренней и внешней Политики предприятия в отношении бренда             | Нормативный документ – Политика предприятия в отношении бренда - входит в класс – политик предприятия. Он должен содержать описание двух направлений политик предприятия:<br>- внешней (по отношению к покупателям, дистрибьюторам, поставщикам и т.п.);<br>- внутренней (по отношению к внутренним клиентам, т.е. сотрудникам предприятия, являющимися внутренними дистрибьюторами и проводниками коммуникаций предприятия. |
| Разработка стратегии управления брендом                                             | В стратегии фиксируются управляющие элементы и области их применения, что упрощает последующую работу с брендом и обеспечивает минимизацию затрат будущих периодов по брендингу.                                                                                                                                                                                                                                             |

Когда речь идет о создании нового бренда, то за кажущейся простотой действий: «определить название – разработать дизайн упаковки – снять рекламный ролик», речь должна идти о том, чтобы разрабатываемый бренд стал интересным для потребителей, вызывал их желание обладать им (осуществить покупку) и выполнял бы в портфеле возложенные на него функции. Решение именно этой триединой задачи является фундаментом для создания успешного портфеля брендов предприятия, что как раз и направлено на обеспечение его стабильности.

Важной проблемой при принятии решения о создании нового бренда является – проблема каннибализма [95], суть и решение которой отражены в таблице 2.8.



Таблица 2.8 – Суть и решение проблемы каннибализма брендов

| Суть проблемы                                                                              | Причины возникновения                                                                     | Решение проблемы                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Новый бренд переманивает потребителей старого бренда того же предприятия, а не конкурентов | Технологическая и продуктовая схожесть товаров с различными брендами                      | Проблема каннибализма должна учитываться еще на начальном этапе разработки бренда и проводиться анализ вероятности его проявления |
|                                                                                            | Роль бренда-производителя, вызывающего высокое доверие у определенной группы потребителей |                                                                                                                                   |
|                                                                                            | Близость расположения бренда на полке в торговых точках                                   |                                                                                                                                   |
|                                                                                            | Действия торгового персонала, который замещает один бренд другим, а не дополняющим его    |                                                                                                                                   |

Предложенный нами механизм применим и в случае, когда предприятию необходимо провести ребрендинг – обновление бренда. В ребрендинге обычно применяются маркетинговые техники в целях увеличения «...ценности бренда» [96] для потребителей на основе изменения и/или проведения корректирующих мер, затрагивающих воспринимаемые потенциальным потребителем рациональные или эмоциональные характеристики продукта, продуктовой линейки или всего бренда, направлены на рост продаж и конкурентоспособности.

Цель, причины и типичные ситуации для осуществления ребрендинга представлены на рисунке 2.6.

Следовательно, проведение ребрендинга означает оживление, обновление, внесение свежих идей и эмоций в бренд, расширение аудитории, то есть повышение его эффективности за счет обновления интереса к нему. Для любого бизнеса важным является удержание имеющихся клиентов, умение своевременно подстроиться под запросы целевой аудитории, что напрямую связано с обеспечением роста лояльности потребителей и направлено на усиление позиций предприятия на рынке и связано с его авторитетом.

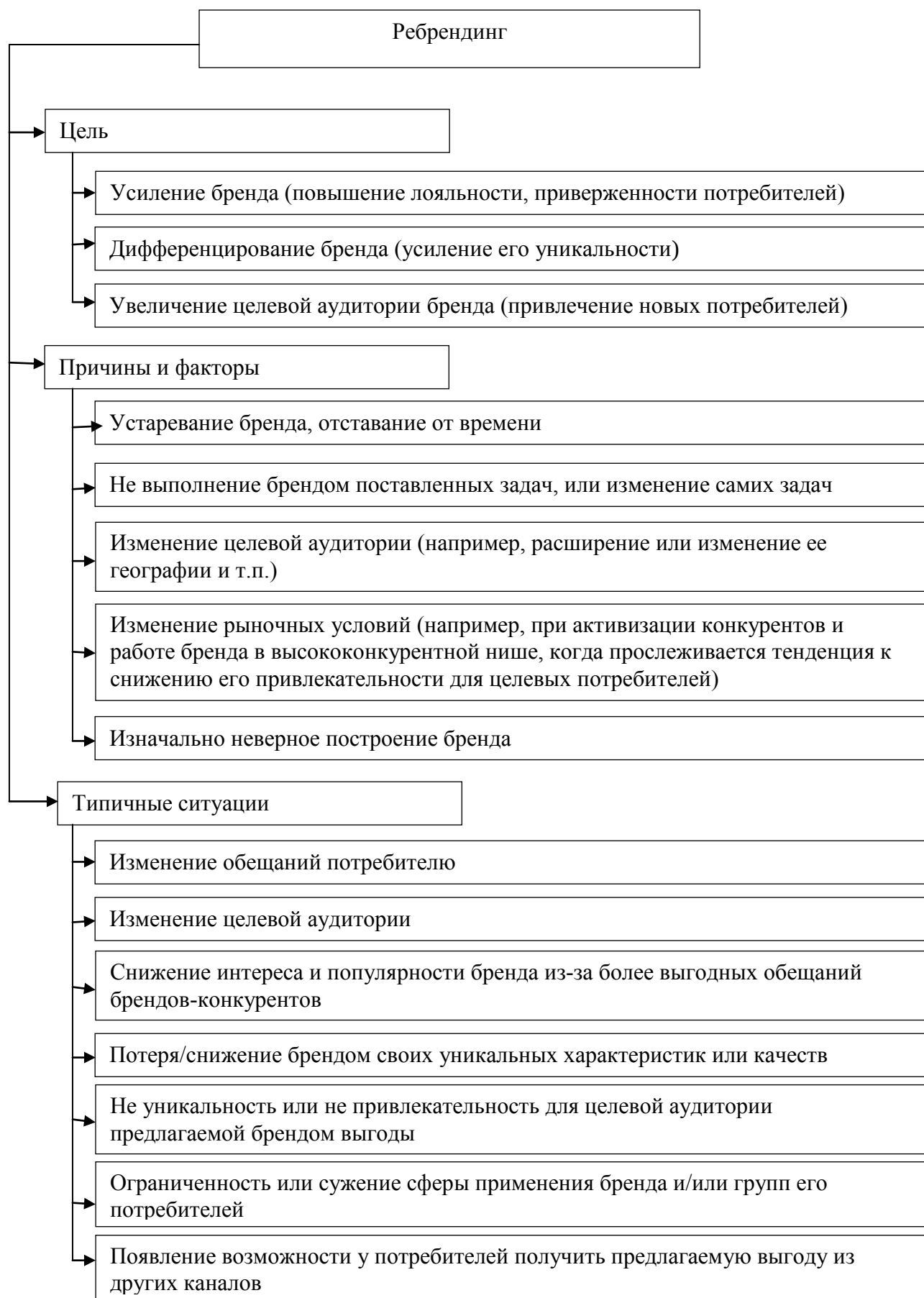


Рисунок 2.6 - Необходимость ребрендинга (составлено автором по данным [96])

Как свидетельствует практика, результатом ребрендинга обычно не является ликвидация имеющегося старого бренда, а его следствие направлено больше на «...создание совершенно нового свежего и эмоционального бренда с обновленными коммуникацией и оболочкой» [96]. Однако, в ряде случаев, более простым и дешевым способом становится создание новой марки, подлежащей брендингованию, чем осуществление ребрендинга старой.

Таким образом, из вышеизложенного следует, что в портфеле брендов предприятия должны быть, прежде всего честные бренды, которые удовлетворяют потребительские ожидания, то есть то, что хотят видеть потребители при осуществлении покупки или при восприятии бренда. При этом создание брендов может носить целенаправленный или спонтанный характер, но главным является, прежде всего, соответствие продукта/услуги рынку и сложившемуся на нем спросу.

Документом, отражающим все аспекты и компоненты бренда является бренд-бук, а процесса брендинга – программа продвижения. В процессе исследования установлено, что руководители предприятий полагают, что «экономят» разрабатывая такие документы силами штатного маркетолога (особенно, если это малый и средний бизнес), а в лучших случаях, обращаясь в рекламные агентства, где получают только отдельные элементы из настоящего перечня бренд-бука, о котором имеют весьма общее представление.

Нами разработана матрица (фильера) состава бренд-бука и исполнителей для оценки качества документа (таблица 2.9), которая включает все элементы бренд-бука, их наличие/отсутствие в разработанном документе, а также исполнителей.

Применение предложенной нами матрицы (фильеры) позволит осуществлять контроль над качеством и полнотой его составления (внутренний, если бренд-бук разрабатывается силами предприятия или внешний – если его разработка осуществляется по заказу).

Таблица 2.9 - Матрица (фильера) состава бренд-бука и исполнителей для оценки качества документа

| №<br>п\п | Название элемента бренд-бука                                                                                                                                                                                                          | Наличие элемента (+) | Разработчик                 |                            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------------|
|          |                                                                                                                                                                                                                                       |                      | Внешнее составление         | Составление на предприятии |
|          |                                                                                                                                                                                                                                       |                      | Название агентства/компании | ФИО, должность сотрудника  |
| 1        | <b>Миссия и философия предприятия</b>                                                                                                                                                                                                 |                      |                             |                            |
|          | Описание миссии                                                                                                                                                                                                                       |                      |                             |                            |
|          | Описание философии                                                                                                                                                                                                                    |                      |                             |                            |
| 2        | <b>Информационная основа интегрированных маркетинговых коммуникаций по бренду</b>                                                                                                                                                     |                      |                             |                            |
|          | Мыслительные поля (по Т.Геду)                                                                                                                                                                                                         |                      |                             |                            |
|          | Бренд-код по бренду (по Т.Геду)                                                                                                                                                                                                       |                      |                             |                            |
|          | Перечень ценностей бренда                                                                                                                                                                                                             |                      |                             |                            |
|          | Определение сообщений бренда, передаваемых потребителю                                                                                                                                                                                |                      |                             |                            |
|          | Место бренда в бренд-архитектуре предприятия                                                                                                                                                                                          |                      |                             |                            |
| 3        | <b>Принципы донесения сообщений бренда</b>                                                                                                                                                                                            |                      |                             |                            |
|          | Указаны                                                                                                                                                                                                                               |                      |                             |                            |
|          | Не указаны                                                                                                                                                                                                                            |                      |                             |                            |
| 4        | <b>Принципы выбора каналов интегрированных маркетинговых коммуникаций</b>                                                                                                                                                             |                      |                             |                            |
|          | Указаны                                                                                                                                                                                                                               |                      |                             |                            |
|          | Не указаны                                                                                                                                                                                                                            |                      |                             |                            |
| 5        | <b>Политика предприятия в отношении бренда</b>                                                                                                                                                                                        |                      |                             |                            |
|          | Описание внешней политики                                                                                                                                                                                                             |                      |                             |                            |
|          | Описание внутренней политики                                                                                                                                                                                                          |                      |                             |                            |
| 6        | <b>Паспорт стандартов</b>                                                                                                                                                                                                             |                      |                             |                            |
|          | Построение логотипа                                                                                                                                                                                                                   |                      |                             |                            |
|          | Графические символы                                                                                                                                                                                                                   |                      |                             |                            |
|          | Использование шрифтов                                                                                                                                                                                                                 |                      |                             |                            |
|          | Фирменные цвета                                                                                                                                                                                                                       |                      |                             |                            |
|          | Цвет и печать                                                                                                                                                                                                                         |                      |                             |                            |
|          | Запрещенные приемы использования логотипа                                                                                                                                                                                             |                      |                             |                            |
|          | Построение приложений: деловая документация; презентационные документы для конечных потребителей (b2c) или деловых партнеров (b2b); маркетинговые материалы; наружная реклама; POSM; сувенирная продукция; транспорт; униформа и т.д. |                      |                             |                            |
|          | Графические, видео-, аудио- библиотеки                                                                                                                                                                                                |                      |                             |                            |
| 7        | <b>Кат-гайд</b>                                                                                                                                                                                                                       |                      |                             |                            |
|          | Описание последовательности действий и материалов; инструкции; чертежи; технические условия                                                                                                                                           |                      |                             |                            |

### **2.3 Комплексная диагностика конкурентного позиционирования брендов предприятий**

В настоящее время происходят существенные изменения на рынке потребительских товаров: производители пытаются максимально разнообразить ассортимент производимой продукции с целью более широкого охвата рынка, а покупатель становится более требовательным к качеству и конкурентоспособности товаров. Соответственно изменяются и условия конкуренции. Если раньше основным источником конкурентного преимущества на рынке была цена, то сейчас потребитель больше обращает внимание на качество товара, привлекательность упаковки, имидж производителя, известность торговой марки. При этом сильный бренд на сегодняшний день является одним из основных условий успешной продажи товара потребителю.

Позиционирование является основой формирования бренда и определяет его стратегию, рассчитанную на долгосрочную перспективу. Поэтому в основе разработки эффективного позиционирования должно быть детальное изучение других брендов и информации, полученной в результате проведения маркетинговых исследований, что позволяет получить более точное представление о существующей рыночной ситуации и оценить предложение конкурентов. Для характеристики портфеля брендов на рынке бытовой химии нами была собрана информация о наиболее значимых торговых марках чистящих и моющих средств (таблица 2.10).

Анализ данных таблицы свидетельствует, что компании используют различные подходы к формированию своего портфеля брендов. Так, ведущие компании на рынке - Procter&Gamble и Henkel имеют «длинную линейку» брендов, разрабатываемую под каждую товарную категорию (например, портфель брендов Procter&Gamble охватывает такие бренды, как Ariel, Tide, Bonux, Миф, Lenor, Dreft, Gala, Ferri, Comet, Ace, Миф, Mr.Proper, Safeguard, Camay). А соответственно, компании, занимающие меньшую долю рынка – «нишеры» - имеют «короткую линейку» брендов, используя одно наименование для

Таблица 2.10 – Характеристика портфеля брендов производителей моющих средств

| Группы товаров<br>Производитель                                  | Стиральные порошки        | Средства для стирки   | Средства для мытья посуды | Отбеливающие средства      | Чистящие средства | Средства для уборки | Пятновыводитель | Средство для чистки сантехники | Средства для полировки | Мыло              |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| <b>Procter&amp;Gamble (США)</b>                                  | Ariel, Tide, Bonux, Миф   | Lenor, Dreft          | Gala, Ferri, Comet        | Ace                        | Миф               | Mr.Proper           |                 |                                |                        | Safeguard и Camay |
| <b>Henkel (Германия)</b>                                         | Persil, Rex, Losk         | Perwoll, Silan        | Pur, Somat                |                            | Bref, Clin        |                     |                 |                                |                        |                   |
| <b>Reckitt Benckiser (Великобритания)</b>                        |                           |                       | Finish, Calgonit          |                            | Cillit            |                     | Vanish          | Tiret                          |                        |                   |
| <b>SC Johnson (США)</b>                                          |                           |                       |                           |                            |                   | Мистер Мускул       |                 | Туалетный Утенок               | Pronto                 |                   |
| <b>Unilever (Великобритания)</b>                                 |                           |                       |                           |                            | Cif               |                     |                 | Domestos                       |                        |                   |
| <b>Компания Amway (США)</b>                                      |                           | Amway Home SA8        | Amway Home DISH DROPS     | Amway Home SA8             |                   | Amway L.O.C.        | Amway Home SA8  |                                |                        |                   |
| <b>Невская косметика (Россия)</b>                                | Лотос                     | Ушастый Нянь          | Ушастый Нянь              |                            | Лотос             |                     |                 |                                |                        | Ушастый Нянь      |
| <b>ОАО «Нэфис Косметикс» (Россия)</b>                            | AOS, BiMAX, Sorti, Биолан | Love, Перышко, BiSoft | AOS, Sorti, Биолан        |                            | Sorti, Биолан     |                     |                 |                                |                        |                   |
| <b>ООО «Завод бытовой химии «Милам» (ДНР)</b>                    |                           |                       |                           | отбеливатель «Белизна»     | Сана, Сантри      | Милам               |                 |                                |                        | жидкие мыла Милам |
| <b>ООО СПКФ «ЮКАС» (ДНР)</b>                                     |                           |                       | Экономная хозяйка         | Отбеливатель «Белизна»     | Экономная хозяйка | Экономная хозяйка   |                 | Экономная хозяйка              |                        | Экономная хозяйка |
| <b>ООО «Центр управления качеством больничной гигиены» (ДНР)</b> |                           | ECLEAN-SOFT           | ECLEAN-N                  |                            | ECLEAN-N          | ECLEAN WINDOW       |                 | ECLEAN-SK, Eclean BIO          |                        |                   |
| <b>ООО «Алва» (Россия)</b>                                       |                           | Нико                  | Нико                      |                            |                   |                     | Нико            |                                |                        |                   |
| <b>ООО «ДомБытХим» (Россия)</b>                                  |                           |                       |                           |                            | Blitz             | Blitz               |                 | Blitz                          |                        |                   |
| <b>Компания ООО "ЗОЛУШКА" (Россия)</b>                           |                           | Золушка               | Золушка                   | отбеливатель Белизна Медиа | Золушка           | Золушка             | Золушка         | Золушка                        | Золушка                | Золушка           |

различных товарных категорий (Blitz у ООО «ДомБытХим», ECLEAN у ООО «Центр управления качеством больничной гигиены», «Экономная хозяйка» в ООО СПКФ «ЮКАС»).

Основой позиционирования бренда предприятия является изучение соответствия позиции бренда потребностям, желаниям и намерениям потребителей. С этой целью проведен опрос 300 потребителей в торговых сетях г. Донецка на основании разработанной анкеты (приложение В).

Результаты проведенного исследования о выборе производителей продукции (рисунок 2.7) свидетельствуют, о том, что потребители в большей степени предпочитают приобретать хорошо известную продукцию зарубежных производителей (39%), тогда как продукцию отечественных производителей приобретают 28% покупателей.

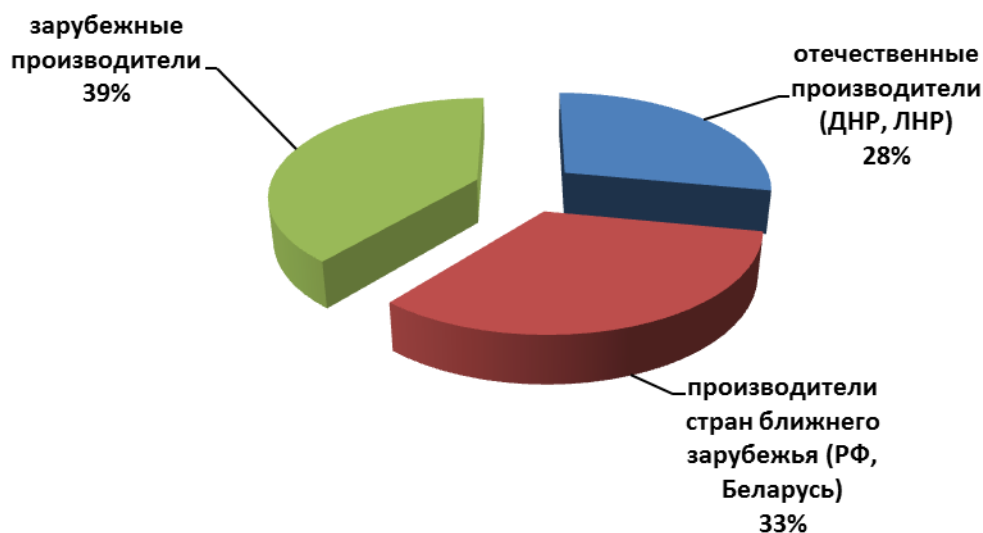


Рисунок 2.7 – Потребительские предпочтения к производителям продукции моющих средств, %

Рисунок 2.8 показывает, что основным местом приобретения товаров является специализированные магазины бытовой химии (46%). Однако значительную часть занимают также покупки в торговых сетях города (24%) и на рынках (22%).

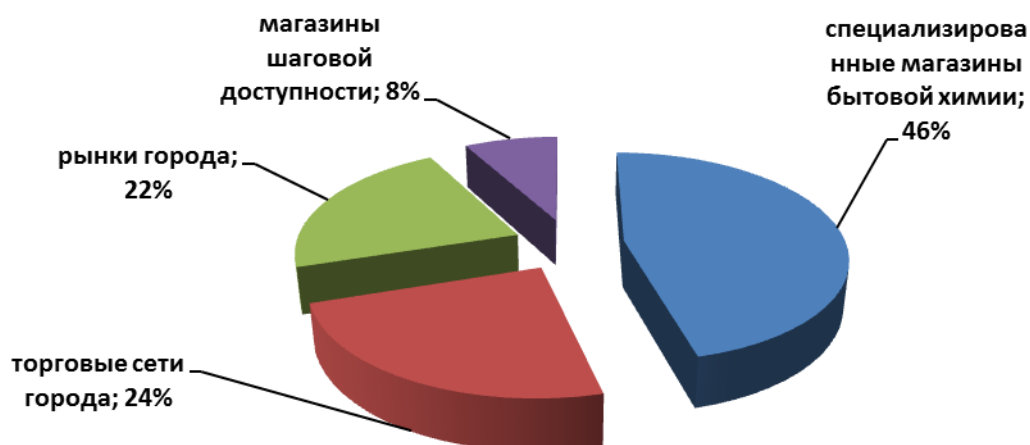


Рисунок 2.8 - Потребительские предпочтения к месту покупки товаров бытовой химии, %

Рассматривая отношения потребителей к конкретным товарным маркам (рисунок 2.9) отметим, что при выборе стиральных порошков потребители отдают предпочтение бренду «Persil» (Henkel) – 19% опрошенных и 14 % опрошенных предпочитают бренд «Ariel» (P&G). Наименьшее значение отмечается по бренду «Bonux» (P&G) – 2% и «Миф» (P&G) – 4%.

Анализ потребительских предпочтений средств для мытья посуды показал, что ведущее место занимает бренд «Ferri» (P&G) – 17%, несколько отстает от него бренд «Золушка» (ООО «Золушка») – 12%. Пользуются наименьшим спросом покупателей торговая марка «Нико» (ООО «Алва», Россия) – 1% и бренд «Somat» (Henkel) – 3%.

Исследование предпочтений потребителей на чистящие средств, отметим, что в большей степени потребители предпочитают пользоваться брендом «Cif» (Unilever) – 15% и брендом «Золушка» (ООО «Золушка») – 14%. В наименьшей степени потребители предпочитают бренды «Blitz» (ООО «ДомБытХим», Россия) – 4% и «Экономиная хозяйка» (ООО СПКФ «ЮКАС», ДНР) – 5%.

Среди средств для уборки помещений лидирующее место занимает бренд «Mr.Proper» (P&G) – 27%, а наименьшей привлекательностью для потребителей



обладают бренды «ECLEAN WINDOW» (ООО «Центр управления качеством больничной гигиены», ДНР) – 5% и «Blitz» (ООО «ДомБытХим», Россия).

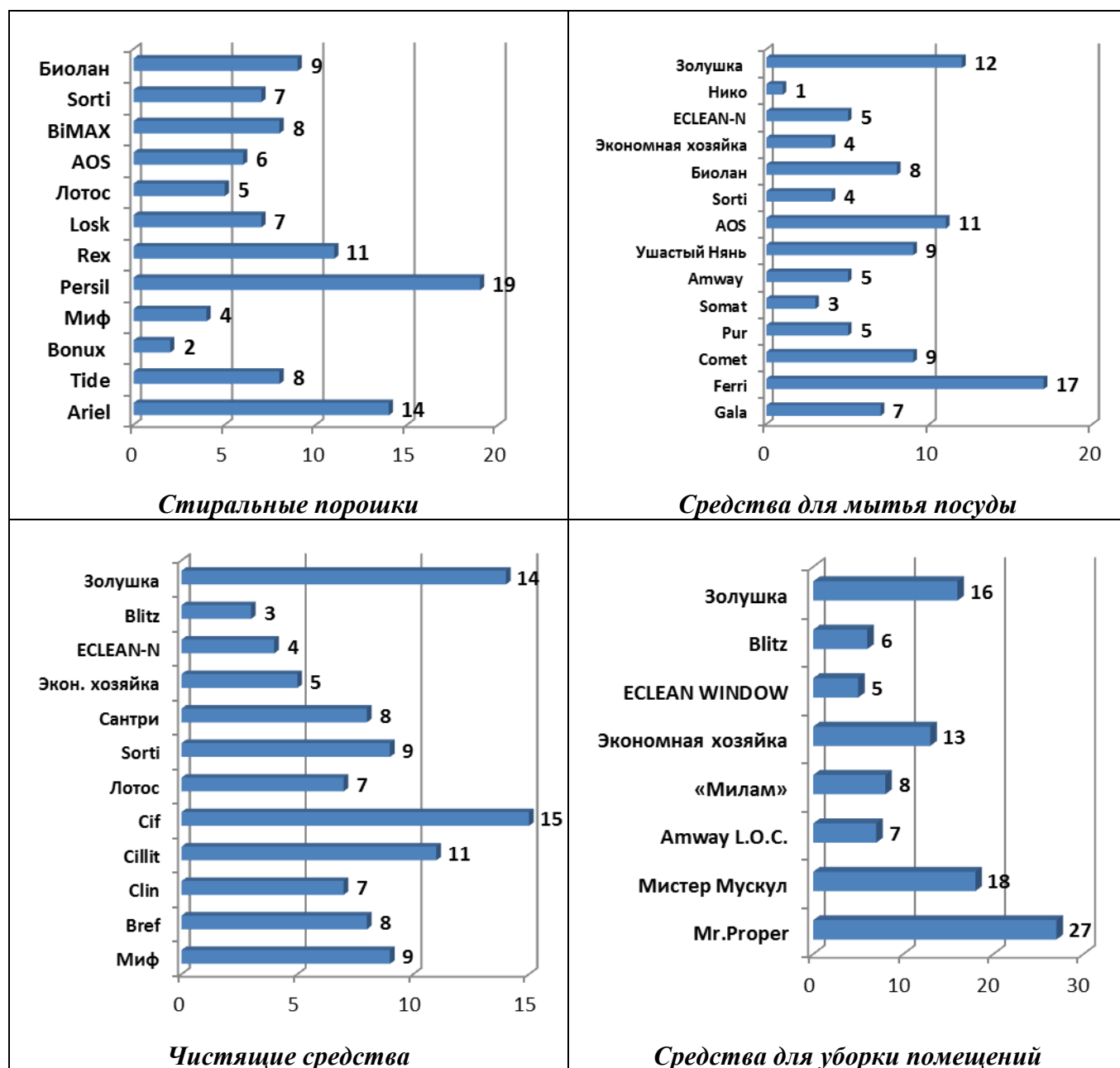


Рисунок 2.9 – Потребительские предпочтения в выборе брендов моющих и чистящих средств, %

Потребители делают выбор того или иного средства исходя из определенных качественных характеристик. Так, для стирального порошка такими характеристиками являются: известность марки, цена, яркий

запоминающийся дизайн, экономичный расход, порошок не вызывает аллергических реакций, обеспечивает защиту ткани (позволяет сохранить свежесть красок и внешний вид изделий даже после многократных стирок), содержит защиту стиральной машины от накипи, универсальный характер (порошок можно использовать для ручной стирки и стирки «автомат», содержит кондиционер, антистатик и др.). Исследование указанных характеристик (рисунок 2.10) показало, что основным фактором выбора при покупке товара является известность товарной марки – бренд (32% опрошенных покупателей), которая по их мнению обеспечивает достаточный уровень качества товара. Немаловажное значение имеют также цена товара (16% опрошенных покупателей) и возможность экономичного расходования стирального порошка (11% опрошенных покупателей).



Рисунок 2.10 – Факторы выбора стирального порошка покупателями, %

Рассматривая моющие средства для посуды, отметим, что факторами выбора здесь являются: известность марки, цена, внешний вид, экономичный расход, эффект удаления загрязнений в холодной воде, содержание поверхностно-активных веществ (отвечают за образование пены, и как следствие обеспечивает

более длительное использование), нейтральный уровень pH, обеспечение ухода за руками, средство легко смывается с посуды, антибактериальный эффект, запах (рисунок 2.11).

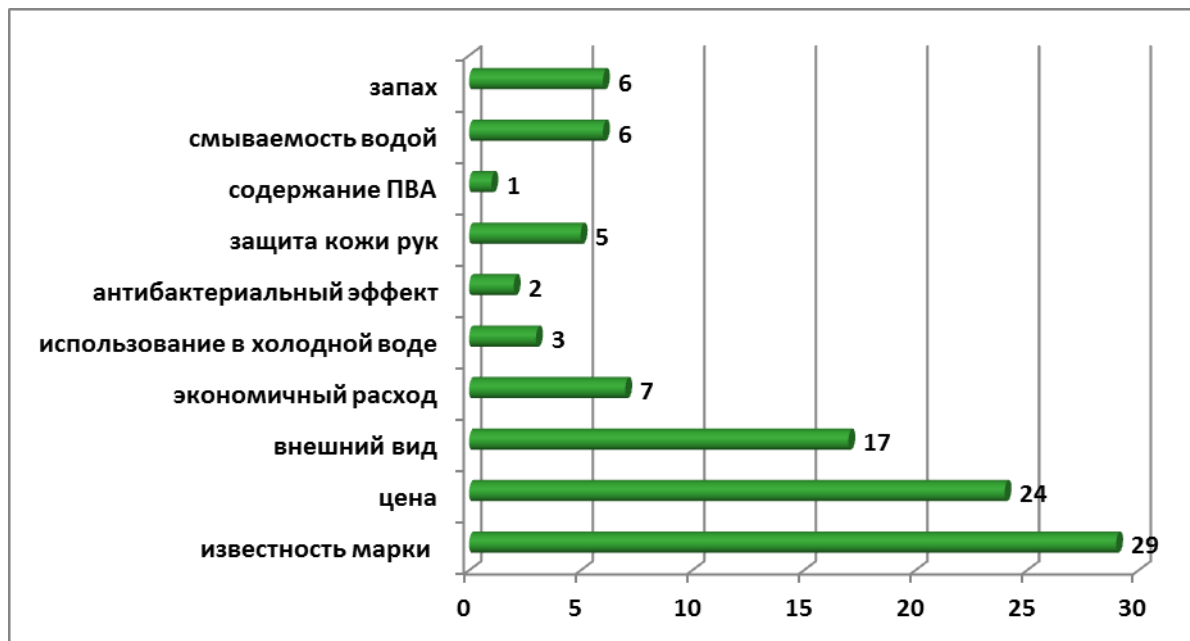


Рисунок 2.11 – Факторы выбора средства для мытья посуды покупателями, %

По результатам опроса сделан вывод, что основными факторами выбора средств для мытья посуды покупателями является известность марки (29% опрошенных покупателей), цена товара (24% опрошенных покупателей) и внешний вид товара (17% опрошенных покупателей).

В процессе исследования нами специально не рассматривался такой показатель как «качество товара». Понятие «качество» нами было заменено совокупностью функциональных свойств товара, которые и обеспечивают достаточный уровень качества товара. Для стиральных порошков – это отсутствие аллергических реакций, защита ткани, защита стиральной машины от накипи, универсальный характер использования. Для средств для мытья посуды – это эффект удаления загрязнений в холодной воде, содержание поверхностно-активных веществ, нейтральный уровень pH, обеспечение ухода за руками, смываемость средства с посуды, антибактериальный эффект, запах.

Это позволило сделать вывод, что именно функциональным свойствам товара потребители не уделяют достаточного внимания в процессе выбора товара, ассоциируя это понятие с имиджем производителя и известностью товарной марки.

С целью определения предпочтений потребителей в выборе конкретного бренда производителя моющих средств проведен опрос потребителей и дана оценка товарам брендов «Ferri» (P&G), «Gala» (P&G), «Золушка» (ООО «Золушка», «Ушастый нянь» (компания «Невская косметика»), «AOS» (ОАО «Нэфис Косметикс»), «Экономная хозяйка» (ООО СПКФ «ЮКАС») (таблица 2.12). Как свидетельствуют данные таблицы, наиболее предпочтительным для потребителя является бренд «Ferri» (P&G) – 6,8 баллов. Бренды «Gala» (P&G), «Золушка» (ООО «Золушка», «Ушастый нянь» (компания «Невская косметика»), «AOS» (ОАО «Нэфис Косметикс») занимают примерно равное положение (от 5,3 до 5,9 баллов), а бренд «Экономная хозяйка» (ООО СПКФ «ЮКАС») – пользуется наименьшей популярностью у покупателей.

Следует отметить, что товары бытовой химии пользуются особым спросом. Ассортимент бытовой химии достаточно разнообразен, а количество производителей постоянно растет. Товары бытовой химии зарубежного производителя пользуются преимущественным спросом у потребителя и могут постепенно вытеснить товары отечественного производителя. Однако, отечественная бытовая химия сильно выигрывает у зарубежной в цене, поэтому продажи именно отечественной продукции будут увеличивать обороты в Республике. Именно поэтому вопросы позиционирования брендов отечественных производителей являются первостепенной задачей.

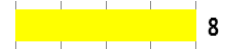
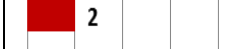
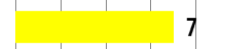
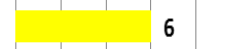
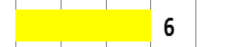
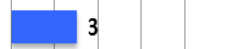
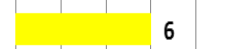
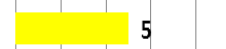
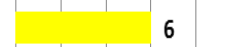
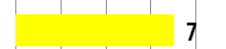
Позиционирование портфеля брендов основывается на конкурентном анализе брендов. С этой целью в работе проведен анализ конкурентных позиций брендов отечественных производителей:

ООО СПКФ «ЮКАС» - ТМ «Экономная хозяйка»

ООО «Центр управления качеством больничной гигиены» ТМ Eclean

ООО «Завод бытовой химии «Милам» (г. Луганск) ТМ «МИЛАМ»

Таблица 2.12 – Оценка средств для мытья посуды\*

| Бренды<br>Критерии оценки     | Ferri                                                                               | Gala                                                                                | Золушка                                                                               | Ушастый нянь                                                                          | AOS                                                                                   | Экономная хозяйка                                                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |    |    |    |    |    |    |
| Известность марки             |    |    |    |    |    |    |
| Цена                          |    |    |    |    |    |    |
| Внешний вид                   |    |    |    |    |    |    |
| Экономичный расход            |    |    |    |    |    |    |
| Использование в холодной воде |    |    |    |    |    |    |
| Антибактериальный эффект      |    |    |    |    |    |    |
| Защита кожи рук               |  |  |  |  |  |  |
| Содержание ПВА                |  |  |  |  |  |  |
| Смываемость водой             |  |  |  |  |  |  |
| Запах                         |  |  |  |  |  |  |
| Средняя оценка                | 6,8                                                                                 | 5,3                                                                                 | 5,3                                                                                   | 5,9                                                                                   | 5,9                                                                                   | 4,2                                                                                   |

\*использована 10-ти балльная шкала оценки

В качестве основных показателей для анализа выбраны: атрибутика бренда, воспринимаемое качество бренда, экономические выгоды, уникальность и ценность бренда.

Атрибутика бренда указывает на особенности, характеристики, выгоды и ассоциации бренда с которыми контактирует потребитель и выделяет его (бренд) среди аналогичных предложений конкурентов. Воспринимаемое качество как одна из составляющих капитала бренда влияет на финансовые результаты предприятия и определяет собственную позицию качества по отношению к маркам конкурентов. Экономические выгоды бренда – определяют те рациональные преимущества, которые предлагает использование товара данного бренда. Уникальность бренда характеризует определенную совокупность ценностных установок, влияющих на восприятие, эмоции и внутренний мир потребителя. Уникальность бренда должна соответствовать ожиданиям целевой аудитории и легко идентифицировать бренд, выделяя его среди других товарных марок. Результаты анализа, представленные на рисунке 2.12, свидетельствуют, что указанные бренды занимают примерно равное положение на рынке.

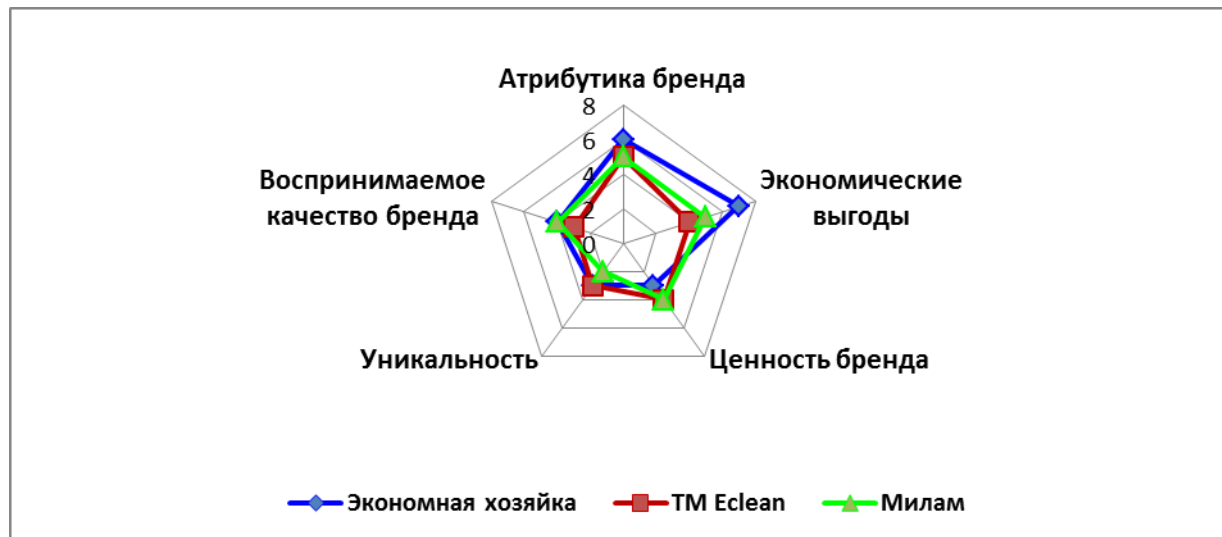


Рисунок 2.12 – Конкурентные позиции брендов отечественных производителей

В дальнейших исследованиях в работе уделено внимание изучению бренда «Экономная хозяйка». Составлена ассортиментная матрица ООО СПКФ «ЮКАС», которая позволила дать полное представление об ассортименте предприятия и определить направления позиционирования его брендов (приложение Г, таблица 2.13).

Таблица 2.13 - Ассортиментная матрица ООО СПКФ «ЮКАС» (фрагмент)

| Отбеливающие средства                                                          | Средства для чистки сантехники                                       | Средства для удаления жира                                  | Жидкое мыло                            | Моющие для посуды                                           | Средства для чистки стекла                                 | Средства для мытья пола                             | Универсальные моющие средства                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Средство для отбеливания "Белизна" (0,9 л)                                     | Средство для чистки сантехники (1 л)                                 | Средство для чистки кухонных плит с мех. распылителем (1 л) | Мыло жидкое (пуш-пул) ЖАСМИН (0,35 л)  | Моющее средство для посуды - ГЕЛЬ с ароматом лимона (0,5 л) | Средство для стекла с нашатыр. спиртом с мех. распылителем | Моющее ср-во для пола универсальное (объем 1 л)     | Подкрахмаливающее средство КРОС для автоматических стиральных машин                        |
| Средство для отбеливания и удаления пятен БЕЗ ХЛОРА кислородсодержащее (0,9 л) | Средство для чистки сантехники загущенное САНТРИ-ГЕЛЬ (0,5 л)        | Средство для чистки кухонных плит - Запаска (1 л)           | Мыло жидкое (пуш-пул) ЖАСМИН (0,5 л)   | Моющее средство для посуды - ГЕЛЬ с ароматом яблока (0,5 л) | Средство для чистки оконного стекла - запаска              | Моющее ср-во для пола универсальное ПЭТ (объем 5 л) | Подкрахмаливающее средство КРОС для автоматических стиральных машин - подсинивающий эффект |
| Средство жидкое отбеливающее "Белизна" (0,9 л)                                 | Средство для чистки сантехники загущенное САНТРИ-ГЕЛЬ (1 л)          | Средство для чистки кухонных плит - Запаска (0,5 л)         | Мыло жидкое (пуш-пул) ЖАСМИН (1 л)     | Моющее средство для посуды Virgo ЛИМОН (0,5 л)              | Средство для чистки оконного стекла с мех. распылителем    |                                                     | Средство для чистки и дезинфекции канализац. труб КРОТ                                     |
| Средство жидкое отбеливающее "Белизна" – Экономка (0,9 л)                      | Средство для чистки сантехники и акриловых ванн: распылитель (0,6 л) | Средство для чистки кухонных плит АНТИЖИР (запаска) (0,6 л) | Мыло жидкое (пуш-пул) КАМЕЛИЯ (0,42 л) | Моющее средство для посуды Virgo ЯБЛОКО (0,5 л)             | Средство чистящее для стекла ПЭТ                           |                                                     | Средство для чистки КОВРОВ-ГЕЛЬ                                                            |
| ...                                                                            | ...                                                                  | ...                                                         | ...                                    | ...                                                         | ...                                                        | ...                                                 | ...                                                                                        |
| <b>14 позиций</b>                                                              | <b>9 позиций</b>                                                     | <b>10 позиций</b>                                           | <b>33 позиции</b>                      | <b>19 позиций</b>                                           | <b>5 позиций</b>                                           | <b>2 позиции</b>                                    | <b>12 позиций</b>                                                                          |
| Усиление позиций использованием названия «БЕЛИЗНА», «ДОМЕСТОС»                 | Усиление позиций использованием названия «САНТРИ»                    | Усиление позиций использованием названия «АНТИЖИР»          |                                        |                                                             |                                                            |                                                     | Усиление позиций использованием названия «КРОТ»                                            |

Согласно предлагаемому в работе молекулярному подходу на формирование портфеля брендов оказывают влияние три группы показателей: товары (товарные категории), партнеры и продавцы. Оценка позиций участников портфеля брендов (партнеров, сбытовой сети и товаров) проводилась экспертным методом с использованием 5-ти балльной шкалы оценки (таблица 2.14).

Анализ позиций товарных категорий в разрезе товарных групп, реализуемых ООО СПКФ «ЮКАС» свидетельствуют, что 5 из 8-и товарных позиций занимают среднюю позицию в связи с недостаточной уникальностью и низким уровнем воспринимаемого качества.

Таблица 2.14 – Оценка позиций товарных категорий бренда «Экономная хозяйка»

| Товарные категории                | Показатели оценки            |                   |                      |                   |                    |                   |                 |                   |                                |                   | Итоговая оценка позиции бренда |
|-----------------------------------|------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|
|                                   | Атрибутика бренда            |                   | Экономические выгоды |                   | Ассортиментный ряд |                   | Уникальность    |                   | Воспринимаемое качество бренда |                   |                                |
|                                   | Весовые значения показателей |                   |                      |                   |                    |                   |                 |                   |                                |                   |                                |
|                                   | 0,17                         |                   | 0,26                 |                   | 0,22               |                   | 0,15            |                   | 0,20                           |                   |                                |
|                                   | Результаты расчетов          |                   |                      |                   |                    |                   |                 |                   |                                |                   |                                |
|                                   | Оценка в баллах              | Взвешенная оценка | Оценка в баллах      | Взвешенная оценка | Оценка в баллах    | Взвешенная оценка | Оценка в баллах | Взвешенная оценка | Оценка в баллах                | Взвешенная оценка |                                |
| 1. Отбеливающие средства          | 5                            | 0,85              | 4                    | 0,96              | 3                  | 0,66              | 3               | 0,45              | 3                              | 0,60              | 3,52                           |
| 2. Средства для чистки сантехники | 5                            | 0,85              | 4                    | 0,96              | 2                  | 0,44              | 2               | 0,30              | 3                              | 0,60              | 3,15                           |
| 3. Средства для удаления жира     | 5                            | 0,85              | 4                    | 0,96              | 3                  | 0,66              | 3               | 0,45              | 4                              | 0,80              | 3,72                           |
| 4. Жидкое мыло                    | 4                            | 0,68              | 4                    | 0,96              | 5                  | 1,10              | 2               | 0,30              | 4                              | 0,80              | 3,84                           |
| 5. Моющие для посуды              | 3                            | 0,51              | 4                    | 0,96              | 3                  | 0,66              | 3               | 0,45              | 2                              | 0,40              | 2,98                           |
| 6. Средства для чистки стекла     | 3                            | 0,51              | 4                    | 0,96              | 2                  | 0,44              | 2               | 0,30              | 3                              | 0,60              | 2,81                           |
| 7. Средства для мытья пола        | 3                            | 0,51              | 4                    | 0,96              | 1                  | 0,22              | 2               | 0,30              | 3                              | 0,60              | 2,59                           |
| 8. Универсальные моющие средства  | 5                            | 0,85              | 4                    | 0,96              | 3                  | 0,66              | 3               | 0,45              | 2                              | 0,20              | 3,12                           |



Проведенный анализ свидетельствует, что 5 из 8-и товарных позиций занимают среднюю позицию в связи с недостаточной уникальностью и низким уровнем воспринимаемого качества.

Анализ позиций партнеров бренда (таблица 2.15) показал, что сильную позицию в процессе формирования бренда «Экономная хозяйка» занимает проводимая акция - «Покупай произведенное в ДНР». В свою очередь ГП «Продвижение» и сеть фотосалонов «ZOOM» занимают слабую позицию в портфеле брендов ООО СПКФ «ЮКАС».

Таблица 2.15 – Оценка позиций партнеров бренда «Экономная хозяйка»

| Партнеры                            | Показатели оценки                                          |                 |                           |                 |                                 |                 |                           |      | Итоговая оценка позиции бренда |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------|---------------------------|------|--------------------------------|
|                                     | Уровень взаимодействия при формировании позитивного бренда |                 | Степень взаимного доверия |                 | Качество информационного обмена |                 | Согласованность интересов |      |                                |
|                                     |                                                            |                 |                           |                 |                                 |                 |                           |      |                                |
|                                     | Весовые значения показателей                               |                 |                           |                 |                                 |                 |                           |      |                                |
|                                     | 0,27                                                       |                 | 0,26                      |                 | 0,25                            |                 | 0,22                      |      |                                |
|                                     | Результаты расчетов                                        |                 |                           |                 |                                 |                 |                           |      |                                |
| Оценка в баллах                     | Взвешенная оценка                                          | Оценка в баллах | Взвешенная оценка         | Оценка в баллах | Взвешенная оценка               | Оценка в баллах | Взвешенная оценка         |      |                                |
| Ассоциация предпринимателей ДНР     | 4                                                          | 1,08            | 2                         | 0,52            | 3                               | 0,75            | 4                         | 0,88 | 3,23                           |
| Акция «Покупай произведенное в ДНР» | 4                                                          | 1,08            | 5                         | 1,3             | 3                               | 0,75            | 5                         | 1,1  | 4,23                           |
| Сеть фотоагентств «ZOOM»            | 2                                                          | 0,54            | 2                         | 0,52            | 2                               | 0,5             | 1                         | 0,22 | 1,78                           |
| ГП «Продвижение»                    | 2                                                          | 0,54            | 1                         | 0,26            | 1                               | 0,25            | 3                         | 0,66 | 1,71                           |

Рассматривая позиции сбытовой сети (таблица 2.16), отметим, что сильные позиции в портфеле бренда занимают только сеть супермаркетов «Семерочка» и ООО «Первый республиканский супермаркет». Остальные розничные предприятия занимают среднюю позицию. Это связано с недостаточной представленностью рассматриваемого бренда в ассортименте ритейлеров и низким уровнем маркетингового сопровождения бренда.

Таблица 2.16 – Оценка позиций участников сбытовой сети

| Партнеры                                           | Показатели оценки            |                                    |                                         |                                    |                                      |                                    |                                                 |                                    | Итоговая оценка<br>позиции бренда |
|----------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                    | Имидж<br>предприятия         |                                    | Привержен-<br>ность<br>потребите-<br>ль |                                    | Уровень<br>проникнове-<br>ния бренда |                                    | Маркетинго-<br>вое<br>сопровожде-<br>ние бренда |                                    |                                   |
|                                                    | Весовые значения показателей |                                    |                                         |                                    |                                      |                                    |                                                 |                                    |                                   |
|                                                    | 0,25                         |                                    | 0,30                                    |                                    | 0,23                                 |                                    | 0,22                                            |                                    |                                   |
|                                                    | Результаты расчетов          |                                    |                                         |                                    |                                      |                                    |                                                 |                                    |                                   |
|                                                    | Оцен-<br>ка в<br>балла<br>х  | Взве-<br>шенн<br>ая<br>оцен-<br>ка | Оцен-<br>ка в<br>балла<br>х             | Взве-<br>шенн<br>ая<br>оцен-<br>ка | Оцен-<br>ка в<br>балла<br>х          | Взве-<br>шенн<br>ая<br>оцен-<br>ка | Оцен-<br>ка в<br>балла<br>х                     | Взве-<br>шенн<br>ая<br>оцен-<br>ка |                                   |
| ТЦ «АМСТОР»                                        | 4                            | 1,00                               | 4                                       | 1,20                               | 3                                    | 0,69                               | 4                                               | 0,88                               | 3,77                              |
| Сеть супермаркетов<br>«Семерочка»                  | 5                            | 1,25                               | 4                                       | 1,20                               | 3                                    | 0,69                               | 4                                               | 0,88                               | 4,02                              |
| Торговая сеть «Обжора»                             | 4                            | 1,00                               | 3                                       | 0,90                               | 2                                    | 0,46                               | 3                                               | 0,66                               | 3,02                              |
| Гипермаркет «Караван»                              | 5                            | 1,25                               | 5                                       | 1,50                               | 2                                    | 0,46                               | 2                                               | 0,44                               | 3,65                              |
| ООО «ПЕРВЫЙ РЕСПУБ-<br>ЛИКАНСКИЙ СУПЕРМ-<br>АРКЕТ» | 4                            | 1,00                               | 5                                       | 1,50                               | 3                                    | 0,69                               | 4                                               | 0,88                               | 4,07                              |
| Центр оптово-розничной<br>торговли МОСТ            | 5                            | 1,25                               | 3                                       | 0,90                               | 3                                    | 0,69                               | 3                                               | 0,66                               | 3,50                              |
| Гипермаркет «СИГМА<br>ЛЕНД»                        | 4                            | 1,00                               | 3                                       | 0,90                               | 2                                    | 0,46                               | 2                                               | 0,44                               | 2,80                              |
| Супермаркет «Parus»                                | 4                            | 1,00                               | 4                                       | 1,20                               | 1                                    | 0,23                               | 2                                               | 0,44                               | 2,87                              |
| ООО «Наш магазин»                                  | 2                            | 0,50                               | 2                                       | 0,60                               | 2                                    | 0,46                               | 1                                               | 0,22                               | 1,78                              |
| Торговая сеть «Авоська»                            | 2                            | 0,50                               | 3                                       | 0,90                               | 2                                    | 0,46                               | 1                                               | 0,22                               | 2,08                              |
| ООО «Луганскоптторг»                               | 3                            | 0,75                               | 3                                       | 0,90                               | 4                                    | 0,92                               | 2                                               | 0,44                               | 3,01                              |

Проведенная оценка позиций участников портфеля брендов положена в основу разработки молекулы портфеля брендов ООО СПКФ «ЮКАС», а также позволяет разработать стратегию продвижения бренда на рынке.

## Выводы по разделу 2

Особенностью современных рынков является тенденция к виртуализации, а наиболее ценным ресурсом на рынке является внимание потребителя. Поэтому предметом потребления становятся создаваемые предприятиями образы, ассоциирующиеся с товаром или предприятием и служащие для них определенным ориентиром в соответствии удачно проведенным позиционированием и постоянной, кропотливой работой по их поддержанию.

Публикация рейтингов, в том числе относительно брендов, является основанием для руководителей компаний для покупки/продажи, слияния и поглощения, что также позволяет осуществлять корректировку собственных стратегий и планов развития. Проведен анализ российских и отечественных брендов, установлена роль прямых иностранных инвестиций, выявлены факторы, влияющие на инвестиционные решения, связанные с вложениями в бренды и экономику, определено, что страны также являются брендами и имеют портфели брендов.

В процессе исследования выявлены тенденции взаимосвязи брендов и доходов от продаж, мощностью бренда и инвестициями в маркетинг, репутацию и др. Выявлены брендинг-технологии по формированию бренда и особенности построения бренда на массовом рынке; особенности действий компаний в условиях кризиса для развития брендов и выживания в современных условиях развития Республики.

Рассмотрение механизма формирования портфеля бренда позволило сделать вывод о недостаточном изучении влияния покупательского мнения при управлении портфелем брендов предприятия и низком уровне разработанности мероприятий по повышению узнаваемости брендов. Кроме того, в процессе исследования выявлен недостаток знаний у руководства предприятий в области управления позиционированием портфеля брендов.

В работе сформирован механизм разработки брендов, включающий выделение субъектов; последовательность работ; инструменты и способы обобщения информации. Особую практическую значимость приобретает сочетание знаний о бренде, его компонентах, порядке формирования с программами продвижения и проведением рекламных кампаний предприятий, научно обоснованным формированием посылов, формирующих мнение потребителей.

С целью изучения соответствия позиции бренда потребностям, желаниям и намерениям потребителей в работе проведен опрос потребителей, по результатам которого сделан вывод, что потребители в

большей степени предпочитают приобретать хорошо известную продукцию зарубежных производителей (39%), тогда как продукцию отечественных производителей приобретают 28% покупателей; основным местом приобретения является специализированные магазины бытовой химии (46%)

Рассматривая отношения потребителей к конкретным товарным маркам отметим, что при выборе стиральных порошков потребители отдают предпочтение бренду «Persil» (Henkel) – 19% опрошенных и 14 % опрошенных предпочитают бренд «Ariel» (P&G); ведущее место среди средств для мытья посуды занимает бренд «Ferri» (P&G) – 17%; среди чистящих средств в большей степени потребители предпочитают пользоваться брендом «Cif» (Unilever) – 15% и брендом «Золушка» (ООО «Золушка») – 14%; среди средств для уборки помещений лидирующее место занимает бренд «Mr.Proper» (P&G) – 27%.

Основным фактором выбора при покупке товара является известность товарной марки (32% опрошенных среди покупателей стирального порошка и 29% опрошенных среди покупателей моющих средств для посуды), что, по их мнению, обеспечивает достаточный уровень качества товара.

Оценка позиций участников портфеля брендов в разрезе партнеров, сбытовой сети и товаров, анализ позиций товарных категорий в разрезе товарных групп, реализуемых ООО СПКФ «ЮКАС» свидетельствуют, что 5 из 8-и товарных позиций занимают среднюю позицию в связи с недостаточной уникальностью и низким уровнем воспринимаемого качества. Анализ позиций партнеров бренда показал, что сильную позицию в процессе формирования бренда «Экономная хозяйка» занимает проводимая акция - «Покупай произведенное в ДНР». Оценка позиций сбытовой сети свидетельствует, что сильные позиции в портфеле бренда занимают только сеть супермаркетов «Семерочка» и ООО «Первый республиканский супермаркет».

Основные результаты исследования представлены в работах [63,68]

### **Раздел 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ**

#### **3.1 Организационная модель управления позиционированием портфеля брендов на основе системного и молекулярного подходов**

Для управления позиционированием портфелем брендов в современных динамичных условиях, а в Донецкой Народной Республики еще и в условиях, связанных с периодом становления и развития, введения экономической блокады, кадрового дефицита в управленческой сфере предприятий, необходимы не только теоретические знания, но и практически применяемые методики. В организационном смысле любой процесс, в том числе и управленческий, для достижения поставленных целей и реализации выдвинутых для этого задач, должен основываться на четко разработанных действиях, которые будут служить основой, в нашем случае, для позиционирования портфеля брендов. Результативное и эффективное управление невозможно без физического объединения «...реальных элементов для выполнения программы или цели» [97], то есть организации, исходя из словарного толкования этого термина с точки зрения его рассмотрения как явления. Как процесс организация представляет собой ряд определенных действий, которые направлены на создание и улучшение возникающего взаимодействия между составными элементами некоего целого – процесса управления предприятием в целом, в том числе и управления позиционированием его портфеля брендов.

Вопросы управления, руководства, менеджмента, администрирования в отдельных их аспектах весьма широко обсуждаются в экономической и специализированной литературе. Широко известны работы П.Друкера [98], М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [99], Р. Дафта [100], А.Омарова [101], Т. Санталайнена, Э. Воутилайнена, П. Поренне, Й. Ниссинена [102] и др.

Однако А.Н. Цветков [103], Л.М. Асмолова [104] обратили внимание, что смысловая грань между этими понятиями начала нивелироваться и практически термины стали использоваться как синонимы.

Исследования показали, что только на первый взгляд, синонимизация этих понятий не является критически важной для обеспечения самого процесса управления. Но на самом деле от конвенциональности понимания сущности явлений, используемых терминов, зависит и дальнейшие действия, а, следовательно, и достигаемый результат. На этот факт обращено внимание в исследованиях Е.М. Азарян, Н.Ю. Возиянова [14,69]. Терминологическая ясность и единообразие, едино осмысленность (конвенциональность) в их использовании необходимы для обеспечения осмысленных действий, что позволит не просто сформировать профессиональный взгляд на реализацию процесса управления позиционированием портфеля брендов предприятия, но и достичь понимания во всех последующих действиях в отношении практического их применения. В англоязычной литературе известны три слова, переводимые, как управление — management, administration, government. Следует отметить, что английский язык является более прагматичным и в нем для разных значений термина «управление» соответствуют разные глаголы, характеризующие определенную деятельность или действие. Так, В.И. Франчук приводит следующие примеры употребления термина «управление» в английском языке: управлять армией, предприятием, производством — control (direction); управлять страной — rule; управлять делами — manage; управлять машиной — operate, run; управлять автомобилем — drive; управлять оркестром — conduct; управлять, руководить — govern и т. д. [105].

Русский язык более широкий, многогранный, уникальный, позволяющий улавливать смысловые различия одного и того же термина или слова, а, следовательно, требующий точности формулирования для получения правильного результата. Поэтому, здесь очень важно понять смысл (явления, процесса), осмыслить его и осмысленно действовать.

По мнению ряда специалистов управление является более общим понятием, которое следует трактовать как «...элемент или функцию организованных

систем...» [106], природа которой может находиться в биологической, социальной, технической сферах, способствующая сохранению заложенной в них конкретной структуры, поддержанию установленного режима функционирования, реализации цели и программ деятельности, при этом «менеджмент», «руководство» и «администрирование» — раскрываются как различные элементы или аспекты именно в части социального управления (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 Принципы, функции и элементы управления (авторская разработка) Составлено автором на основе [104,107,108]

Исследования показали, что управление применяется как в нерыночных условиях, так и в условиях рынка. Управлять можно машинами, механизмами, процессами, задачами, а не только людьми. При этом, Анри Файоль еще в 1900-х гг. обосновал свою «теорию администрирования», созданную на основе многолетнего практического опыта управления горнорудной компанией, возглавляемой им с 1888 года, находившейся тогда на грани банкротства, приведя ее к процветанию. В известной работе «Общее и промышленное управление» [107] он обосновал также и 14 основных принципов, которые остаются актуальными и на сегодняшний день и должны быть использованы при формировании управленческих структур и механизмов. Следует отметить, что под администрированием понимается формально-бюрократичное, «безличностное», чисто функциональное управление, направленное на достижение целей предприятия при обеспечении оптимального распределения работ по выполнению поставленных задач. Фактически А. Файоль первым принципом – разделение труда – определил тем самым «специализацию функций и разделение власти», которые должны обеспечить распределение работников в соответствии с должностями и функциями, включающими четко установленные зоны ответственности, а также четко определенными моделями и механизмами их реализации. Главное, что нередко упускается из виду при осуществлении организационно-управленческих действий, особенно в части управления неосязаемыми объектами к которым относится и портфель брендов, является тот факт, что главным действующим лицом в управлении являются люди, реализующие ту или иную функцию, а не сами функции. Человеческий фактор прямо или опосредованно присутствует на всех стадиях управления и является как субъектом, так и его объектом. При реализации управления портфелем брендов следует учитывать опосредованность возможных действий и их направленность на развитие отношений с потребителями.

В процессе управления реализуются шесть основных функций: организация, планирование, учет, контроль, анализ и регулирование, сущность которых отражена в таблице 3.1.



Таблица 3.1 – Функции управления и их характеристика

| Функция управления |               | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                  | Организация   | Создание необходимых условий для достижения поставленных целей, включающая управленческую, исполнительную и оперативную деятельность                                                                                                                                                                                    |
| 2                  | Планирование  | Формирование образа будущего в сознании субъекта в отношении объекта управления                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3                  | Учет          | Фиксация данных о процессах и явлениях, происходящих на предприятии                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4                  | Контроль      | Установление или не установление отклонений от установленных норм, нормативов и параметров                                                                                                                                                                                                                              |
| 5                  | Анализ        | Установление причинно-следственных связей между процессами и явлениями, выявление факторов, повлиявших на них и количественное их измерение                                                                                                                                                                             |
| 6                  | Регулирование | Разработка мероприятий, направленных на приведение системы в соответствие с установленными нормами, нормативами и параметрами (или обоснование новых)<br>Управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведение объекта управления в требуемое состояние. |

Таким образом, управление применимо как для рыночных структур, так и для структур, не имеющих коммерческой основы. В тоже время, менеджмент возникает уже в рыночных условиях, что связано с возможным отделением собственника от управления собственностью, то есть назначаемые менеджеры профессионально осуществляют руководство субъектом или вверенным им процессом, имея при этом высокую степень самостоятельности. Вместо жесткого администрирования, основанного на страхе и безропотном подчинении, проявляются внутренние интересы работников, учитывающие мотивы трудовой деятельности, используются действенные стимулы к производительному и качественному труду. Следует учитывать, что в рамках любого предприятия человеческая деятельность носит повсеместный характер. При этом управление представляет собой более широкое понятие и не обязательно относящееся к социальному управлению.

По мнению Б.А. Райзберга, Л.Ш. Лозовского, Е.Б. Стародубцевой управление – сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты [51]. Следовательно, под управлением позиционированием портфелем брендов предприятия следует понимать целенаправленное воздействие субъекта управления - руководства предприятия, менеджеров, маркетологов на объект управления - портфель брендов предприятия (формирующих отношения между предприятием и потребителями его продукции, товаров/услуг), в целях создания имиджа предприятия, воспринимаемого потребителями для удовлетворения их потребностей и получения прибыли предприятием.

Следует отметить, что по мнению К. Ледерер и С. Хилл [43], одним из важнейших методов управления брендом является планирование его портфеля, которое не успевает за изменениями на рынке. Так, они отмечают, что «... большинство традиционных схем брендов включают лишь товарные марки, принадлежащие компании, упорядоченные соответственно ее организационной структуре, вне зависимости от того, как тот или иной бренд влияет на потребительское поведение» [40, с. 159]. Действительно, при планировании и формировании портфеля брендов, обычно, предприятия основываются на нескольких устаревших принципах: необходимости фокусирования внимания на собственных брендах; персонифицированной работе бренд-менеджера исключительно с одним брендом.

Такой подход фактически исключает из поля зрения бренд-менеджеров влияние брендов предприятия на возникающие в процессе деятельности взаимосвязи, а также не учитывает восприятие брендов потребителями. При этом бренды компаний структурируются в соответствии со сложившейся у них организационной структурой, то есть в порядке иерархии, во главе которой находится корпоративный бренд. Стандартизированная схема формирования портфеля брендов представлена на рисунке 3.2.

Как следует из рис. 3.2 общепринятая практика формирования портфеля брендов современных предприятий предусматривает исключение из портфеля брендов, которые не влияют на решение покупателя купить тот или иной товар. В тоже время, в портфель брендов не включаются бренды, которыми предприятие не владеет. Однако в современном деловом мире стали обыденными практики объединения усилий предприятий для наиболее полного удовлетворения покупателей и их бренды взаимно влияют друг на друга, что характеризуется как их взаимопроникновение.

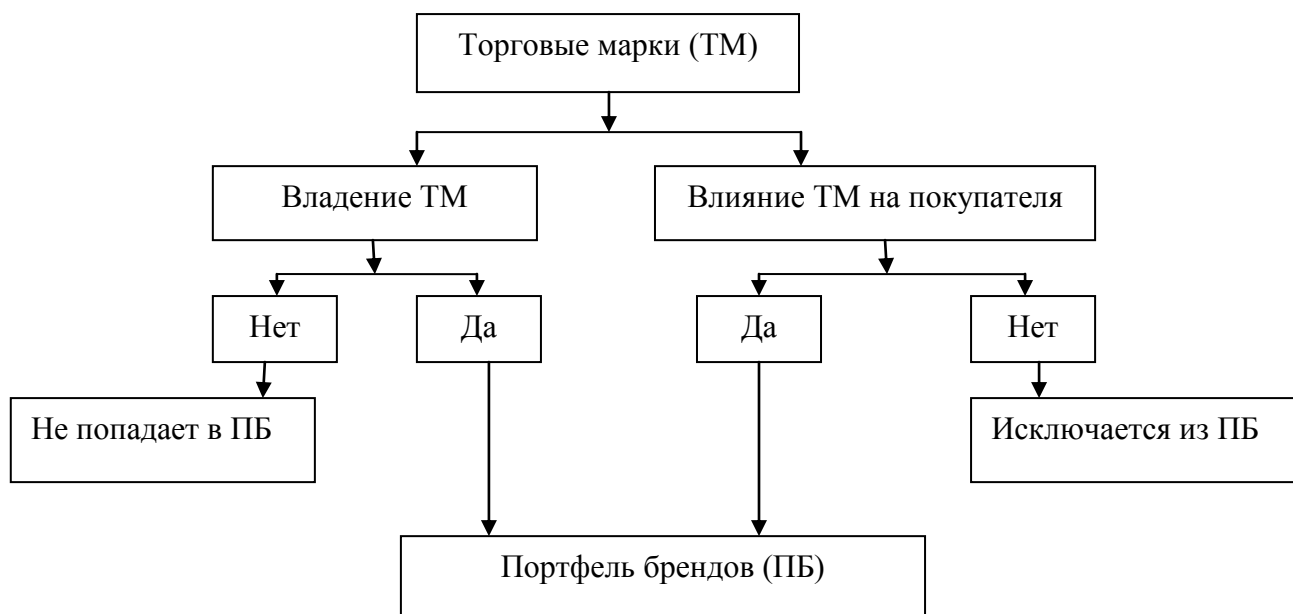


Рис. 3.2 – Стандартизированный алгоритм формирования портфеля брендов (авторская разработка)

Следовательно, если раньше успехи и неудачи отдельных предприятий и их брендов соответствовали и воспринимались только как собственные характеристики выпускаемых и продаваемых товаров/услуг, их качество, сформированной системой продвижения и рекламной поддержкой, то есть как отдельные независимые объекты, то в настоящее время такой подход не в полной мере отображает действительность.

Необходима модель, позволяющая объединить мнение покупателей, их восприятие брендов и предлагаемых товаров/услуг, при этом следует учесть все многообразие современных деловых связей, взаимопроникновения и взаимовлияния, отражая это в портфеле брендов и не нарушая сформированный организационный порядок в разрабатываемых компаниями моделях действий.

Модель – условный образ объекта исследования. В словарном определении – это схематичное представление явлений или процессов с использованием научной абстракции, с учетом отражения их характерных черт. В тоже время, сам процесс формирования модели объекта исследования принято называть моделированием.

При формировании моделей целесообразно придерживаться семи основных принципов (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Принципы формирования моделей

| Принцип                                                                                 | Комментарий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Адекватность                                                                         | предусматривает соответствие модели целям исследования по уровню сложности и организации, а также соответствие реальной системе относительно выбранного множества свойств. До тех пор, пока не решен вопрос, правильно ли отображает модель исследуемую систему, ценность модели незначительна.                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. Соответствие модели решаемой задаче                                                  | Модель должна строиться для решения определенного класса задач или конкретной задачи исследования системы. Попытки создания универсальной модели, нацеленной на решение большого числа разнообразных задач, приводят к такому усложнению, что она оказывается практически непригодной. Опыт показывает, что при решении каждой конкретной задачи нужно иметь свою модель, отражающую те аспекты системы, которые являются наиболее важными для данной задачи. Этот принцип связан с принципом адекватности.                    |
| 3. Упрощение при сохранении существенных свойств системы                                | Модель может быть в некоторых отношениях проще прототипа – в этом смысл моделирования. Чем сложнее рассматриваемая система, тем по возможности более упрощенным должно быть ее описание, умышленно утрирующее типичные и игнорирующее менее существенные свойства. Этот принцип может быть назван принципом абстрагирования от второстепенных деталей.                                                                                                                                                                         |
| 4. Соответствие между требуемой точностью результатов моделирования и сложностью модели | Модели по своей природе всегда носят приближенный характер. Возникает вопрос, каким должно быть это приближение. С одной стороны, чтобы отразить все сколько-нибудь существенные свойства, модель необходимо детализировать. С другой стороны, строить модель, приближающуюся по сложности к реальной системе, очевидно, не имеет смысла. Она не должна быть настолько сложной, чтобы нахождение решения оказалось слишком затруднительным. Компромисс между этими двумя требованиями нередко достигается путем проб и ошибок. |

Продолжение таблицы 3.2

| Принцип                                          | Комментарий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Баланс погрешностей различных видов           | В соответствии с принципом баланса необходимо добиваться, например, баланса систематической погрешности моделирования за счет отклонения модели от оригинала и погрешности исходных данных, точности отдельных элементов модели, систематической погрешности моделирования и случайной погрешности при интерпретации и усреднении результатов.                                                       |
| 6. Многовариантность реализаций элементов модели | Разнообразие реализаций одного и того же элемента, отличающихся по точности (а, следовательно, по сложности), обеспечивает регулирование соотношения «точность/сложность».                                                                                                                                                                                                                           |
| 7. Блочное строение                              | При соблюдении принципа блочного строения облегчается разработка сложных моделей и появляется возможность использования накопленного опыта и готовых блоков с минимальными связями между ними. Выделение блоков производится с учетом разделения модели по этапам и режимам функционирования системы. К примеру, при построении модели для системы радиоразведки можно выделить модель пеленгования. |

Составлено по материалам [109]

Организационная модель - это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение целью которого станет управление позиционированием портфеля брендов предприятия.

Важным научным подходом к изучению и управлению объектами является их рассмотрение как системы – совокупности всех существенных элементов и процессов в их взаимосвязи и взаимозависимости, то есть реализовывать системный подход. Его основы сформированы на многочисленных работах Л. Фон Берталанфи [110], который и считается основоположником общей теории систем и впервые сформулировал ее в виде специальной концепции, заложив основы системных исследований. В научном смысле речь не идет о претендующей на общенаучное значение концепции. Речь идет о новаторском направлении исследовательской деятельности, базирующемся на выработке системы принципов научного мышления и познания, учитывающих многослойность, многоуровневость объектов исследований, новом подходе к их изучению.

Реализация системного подхода позволяет исследовать объект управления во взаимосвязи и взаимозависимости его элементов и выстраивать работоспособную модель управления им. Следует учесть, любые системы существуют и функционируют не обособленно, а в определенной окружающей среде, оказывающей влияние, как на все систему целиком, так и на ее отдельные части. Иными словами, для конкретной системы окружающая среда представляет собой совокупность всех объектов. Изменение свойств как среды, так и объектов, входящих в систему, влечет изменение и самой системы. И проблемным вопросом, как отмечал В.Г. Шорин [111, с. 23], был и остается вопрос выделения объектов, принадлежащих окружающей среде или системе. Аналитик всегда проводит исследования в условиях ограничения устанавливаемых контуров, что позволяет понять и выявить условия, оказывающие влияние на функционирование системы. Под границами следует понимать некоторые пределы, внутри которых объекты, свойства и их связи можно адекватно объяснить и осуществлять управление ими.

Важным аспектом организации управления позиционирования портфеля брендов является и тот факт, что при ее моделировании необходимо учитывать динамичность ее состояний. То есть управляемая система – позиционирование портфеля брендов – способна изменять свое движение, ей имманентны разные состояния под влиянием различных управленческих воздействий.

Сложность системного анализа заключается, как в понимании, так и в практическом применении знания о том, что все процессы и явления, как в природе, так и при социальном взаимодействии, оказывают влияние друг на друга. А, значит, при изучении системы управления позиционирования портфелем брендов предприятия необходимо учитывать и влияние отдельных элементов, входящих в систему и влияние внешней и внутренней среды.

Для любой управляемой системы характерным свойством является наличие органа, осуществляющего управленческие воздействия, то есть наличие субъекта управления. При этом между объектом и субъектом управления, которые можно представить в виде управляемой и управляющей подсистем всегда должна

быть взаимосвязь, составляющая контур по которой движется в прямом и обратном направлении информация (рисунок 3.3).

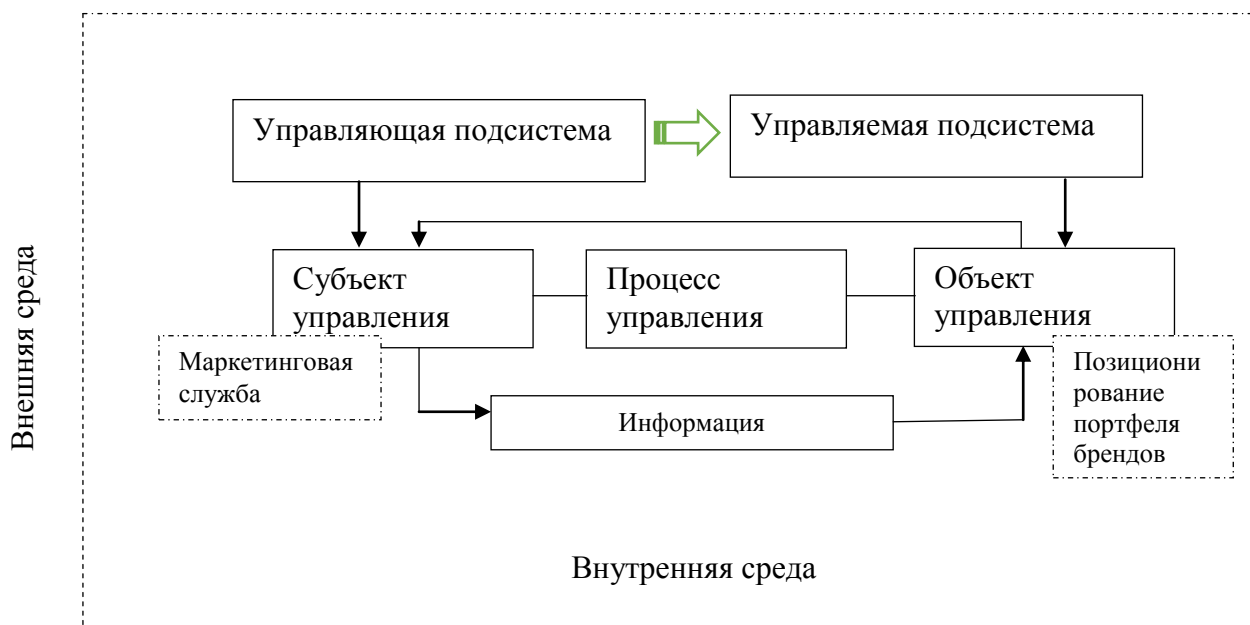


Рисунок 3.3 – Структура системы управления позиционированием портфеля брендов (авторская разработка)

Под субъектом управления следует понимать лицо или группу лиц на предприятии, функциональная деятельность которых направлена на принятие и обеспечение реализации управленческих решений. Обычно, на предприятиях, особенно в условиях рыночных отношений, есть маркетолог или его функции могут выполняться одним из руководителей предприятия.

Для крупных предприятий характерно наличие службы маркетинга, возглавляемая директором по маркетингу. Исследования показали, что в состав маркетинговой службы могут входить специалисты различных маркетинговых профессий (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Маркетинговая служба и профессиональные характеристики работников

| Маркетинговые профессии                                                                                                        | Умение руководить | Умение подчиняться | Творчество/креативность | Самостоятельность | Работа в команде | Исполнительность | Аналитика | Офисная работа | 8часовой рабочий день | Требуемый опыт в годах |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|------------------|------------------|-----------|----------------|-----------------------|------------------------|
| Директор по маркетингу                                                                                                         | 5                 | 3                  | 3                       | 4                 | 3                | 4                | 3         | 4              | 3                     | 5                      |
| Менеджер по маркетингу                                                                                                         | 4                 | 5                  | 3                       | 4                 | 5                | 4                | 4         | 4              | 4                     | 2                      |
| Бренд-менеджер                                                                                                                 | 2                 | 4                  | 4                       | 3                 | 4                | 3                | 2         | 4              | 4                     | 3                      |
| Интернет-маркетолог                                                                                                            | 1                 | 3                  | 4                       | 5                 | 3                | 4                | 3         | 5              | 3                     | 2                      |
| Маркетолог-аналитик                                                                                                            | 1                 | 5                  | 2                       | 3                 | 4                | 5                | 5         | 5              | 5                     | 3                      |
| Маркетолог-экономист                                                                                                           | 1                 | 5                  | 2                       | 3                 | 2                | 5                | 5         | 5              | 5                     | 3                      |
| Менеджер по маркетинговым исследованиям                                                                                        | 1                 | 5                  | 2                       | 3                 | 2                | 5                | 5         | 4              | 5                     | 2                      |
| Продакт менеджер                                                                                                               | 3                 | 4                  | 4                       | 3                 | 4                | 3                | 2         | 4              | 4                     | 3                      |
| Менеджер по продажам                                                                                                           | 2                 | 4                  | 3                       | 5                 | 3                | 5                | 3         | 4              | 5                     | 2                      |
| Трейд-маркетолог                                                                                                               | 3                 | 4                  | 5                       | 4                 | 4                | 4                | 2         | 3              | 4                     | 3                      |
| Интервьюер                                                                                                                     | 1                 | 3                  | 2                       | 5                 | 1                | 5                | 2         | 1              | 5                     | 1                      |
| Промоутер                                                                                                                      | 1                 | 4                  | 4                       | 5                 | 2                | 5                | 1         | 1              | 5                     | 1                      |
| Мерчандайзер                                                                                                                   | 1                 | 5                  | 3                       | 4                 | 2                | 5                | 3         | 1              | 5                     | 1                      |
| Ассистент маркетолога                                                                                                          | 1                 | 5                  | 1                       | 1                 | 5                | 5                | 3         | 5              | 5                     | 1                      |
| ПРИМЕЧАНИЕ: Основные требования к специалистам оценены по пятибалльной шкале<br>Опрос проводился 01.02.2017 г. по 01.03.2017г. |                   |                    |                         |                   |                  |                  |           |                |                       |                        |

Как показали исследования и данные таблицы 3.3 маркетолог, то есть специалист-рыковед, изучающий рынок во всей его взаимосвязи и взаимозависимости в разрезе сообществ покупателей, производителей, торговцев, посредников и обеспечивающий реализацию товаров и услуг предприятия, его узнаваемость и т.п. Для обеспечения эффективной работы в целом и работ по управлению портфелем брендов, и его позиционированием в частности, составим срез должностей менеджерского уровня (таблица 3.4).



Таблица 3.4 – Качественный срез должностей менеджерского уровня

| Маркетинговые профессии                                                                                                                          | Умение руководить | Умение подчиняться | Творчество/креативность | Самостоятельность | Работа в команде | Исполнительность | Аналитика | Офисная работа | 8 часовый рабочий день | Требуемый опыт в годах | Формула (характеристика) должности         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|------------------|------------------|-----------|----------------|------------------------|------------------------|--------------------------------------------|
|                                                                                                                                                  | 1                 | 2                  | 3                       | 4                 | 5                | 6                | 7         | 8              | 9                      | 10                     |                                            |
| Директор по маркетингу                                                                                                                           | Ч                 | С                  | С                       | Б                 | С                | Б                | С         | Б              | С                      | Ч                      | $2Ч_{1,10}+3Б_{4,5,8}+5С_{2,3,5,7,9}$      |
| Менеджер по маркетингу                                                                                                                           | Б                 | Ч                  | С                       | Б                 | Ч                | Б                | Б         | Б              | Б                      | 3                      | $2Ч_{2,5}+6Б_{1,4,6-9}+С_{3}+3_{10}$       |
| Бренд-менеджер                                                                                                                                   | 3                 | Б                  | Б                       | С                 | Б                | С                | С         | Б              | Б                      | С                      | $5Б_{2,3,5,8,9}+4С_{4,6,7,10}+3_1$         |
| Менеджер по маркетинговым исследованиям                                                                                                          | Н                 | Б                  | 3                       | С                 | 3                | Ч                | Ч         | Б              | Ч                      | 3                      | $3Ч_{6,7,9}+2Б_{2,8}+С_{4}+23_{3,10}+Н_1$  |
| Продакт менеджер                                                                                                                                 | С                 | Б                  | Б                       | С                 | Б                | С                | 3         | Б              | Б                      | С                      | $5Б_{2,3,5,8,9}+4С_{1,4,6,10}$             |
| Менеджер по продажам                                                                                                                             | 3                 | Б                  | С                       | Ч                 | С                | Ч                | С         | Б              | Ч                      | 3                      | $3Ч_{4,6,9}+2Б_{2,8}+3С_{3,5,7}+23_{1,10}$ |
| Распределение баллов по значимости важности:<br>1 – Н – низкая<br>2 – 3 – заметная<br>3 – С – средняя<br>4 – Б – большая<br>5 – Ч – чрезвычайная |                   |                    |                         |                   |                  |                  |           |                |                        |                        |                                            |

Согласно данным таблицы 3.4 умение руководить достаточно важно для директора и менеджера по маркетингу; умение подчиняться – для всех остальных категорий менеджеров; умение творчески, креативно мыслить и работать в команде – для бренд-менеджеров и продакт-менеджеров; самостоятельность, исполнительность и аналитические навыки - чрезвычайно важна для менеджеров по продажам, по маркетинговым исследованиям и др.

Как показали исследования, руководящие должности представлены шестью направлениями работ, включающими ТОР и менеджерский уровни и восемью должностями исполнительского уровня (рисунок 3.4). Обычно возглавляет маркетинговую службу директор по маркетингу. Директор по маркетингу – лицо,

отвечающее за маркетинговую политику предприятия и возглавляющее маркетинговую службу. Должность руководящая, относящаяся к TOP уровню.



Рисунок 3.4 – Функционал и структура маркетинговой службы

Если в функционал TOP уровня управления входит организация и осуществление общего управления, выработка концепций и стратегий, то для уровня менеджмента важнейшими задачами являются организация и обеспечение реализации выработанных стратегий, тактическое обеспечение своевременного и качественного их исполнения; организация сбора и обработки данных для принятия решений, выработка предложений по совершенствованию процесса, находящегося в их компетенции. В тоже время исполнительский уровень играет весьма важную роль в непосредственной реализации принятых решений, так как именно от людей, от специалистов зависит непосредственное их исполнение.

Если не четко сформулирована задача, нет четкого видения ее реализации, нет механизмов или способов ее достижения, не отрегулирована загруженность персонала, что создает дополнительные сложности, а, иногда, и делает практически трудно осуществимым ее выполнение.

Дело в том, что на вопросы организационного дизайна даже в экономической литературе стали обращать внимание только во второй половине 1990-х середине 2000-х гг. Результативная управленческая работа зависит от ее правильного проектирования, т.е. от организационного дизайна. На этот факт обращено внимание в исследованиях В. Белошапка и И. Нудьга [112, с. 115-146]. Они отмечали, что «... неэффективность организационного дизайна приводит не только к nepазволизельному перерасходу человеческих, материальных и временных ресурсов, но и к упущению важных возможностей, которые открывают рынки, в том числе международные» [112, с. 115].

Р. Саймон, считающийся основоположником современной теории проектирования организаций, под организационным дизайном понимает формальную систему ответственности, которая определяет ключевые должности (позиции) в организации и легитимизирует (утверждает) право формирования цели, получения информации и влияния на работу других [113]. Основой при формировании организационного дизайна, позволяющего менеджерам осуществлять результативное управление, должно стать обеспечение балансовой взаимосвязи между показателями, характеризующими диапазон контроля и поддержки и диапазоном ответственности и влияния (рис. 5), обеспечивающее так называемый баланс спроса и предложения на организационные ресурсы предприятия на основе X-теста.

$$ДК + ДП = ДО + ДВ, \text{ где} \quad (3.1)$$

ДК – диапазон контроля

ДП – диапазон поддержки

ДО – диапазон ответственности

ДВ – диапазон влияния.

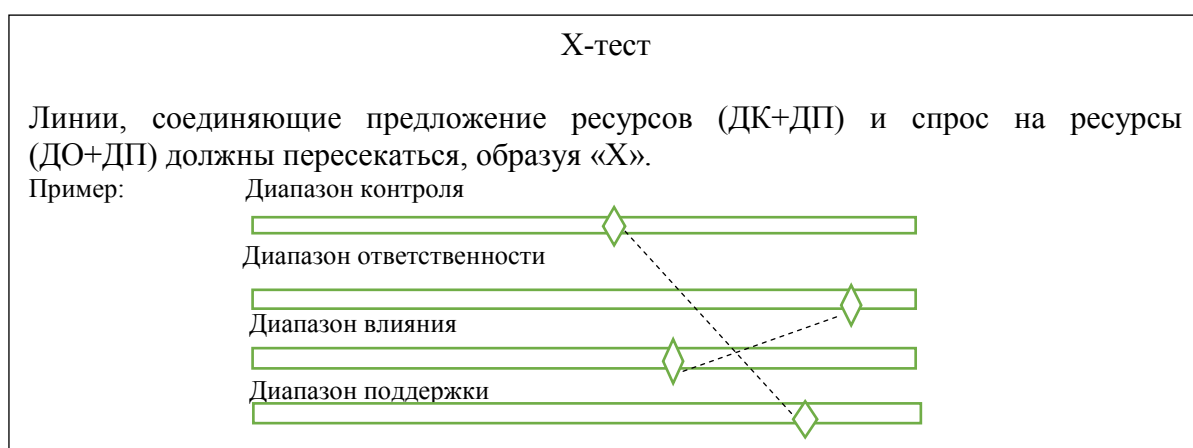


Рисунок 3.5 - Взаимосвязь диапазонов организационного дизайна работы менеджеров по Р. Саймону и проверка его оптимальности (составлено автором)

Х-тест следует применять для любого подразделения, любой должности или предприятия в целом, так как он показывает конфигурацию фактических параметров работы в указанных диапазонах и обеспечивает баланс спроса и предложения организационных ресурсов. Диапазоны работы менеджеров могут изменяться в целях достижения оптимальности при реализации поставленных задач, что, естественно, будет изменять конфигурацию пересечения линий, но не ее отсутствие. Если Х-тест показывает отрицательный результат, то есть

отсутствие пересечения линий, то такое положение дела свидетельствует о кризисных симптомах в организации работы.

Следует отметить, что каждое предприятие самостоятельно определяет и структуру управления, выполняемые отделами и должностными лицами функции, а также разрабатывает должностные инструкции, графики документооборота, положения об отделах и методическое обеспечения для качественного исполнения работы.

В современных условиях работы предприятий в ДНР далеко не каждое предприятие имеет практическую возможность сформировать полноценную структуру управления маркетингом. Однако, практически каждое предприятие вменяет в обязанности тех или иных должностных лиц реализацию функций маркетинга.

При реализации системного подхода к организации управления позиционированием портфеля брендов предприятия целесообразно также определить и источники информации, и способы, модели и методы, механизмы, применяемые для получения результатов, а также стратегии. Организационная модель управления позиционированием портфелем брендов представлена на рисунке 3.6. Информационное обеспечение для управления позиционированием портфеля брендов предприятия включает нормативно-правовую информацию – законы и подзаконные акты, издаваемые на государственном уровне (Конституция, Указы, положения, постановления, инструкции, письма, разъяснения и др.) и обязательные к исполнению всеми субъектами хозяйствования в той части, в которой они их касаются.

Нормативно-справочная информация – информация, формируемая на предприятии или у его контрагентов, обязательно находящаяся в рамках регламентированного правового поля – Устав, Учредительный договор, приказы, распоряжения, должностные инструкции, бренд-бук, инструктивный и методический материал, формируемый на самом предприятии, положения (об отделах, структурных подразделениях), договоры и др.



Рисунок 3.6 - Организационная модель управления позиционированием портфеля брендов (авторская разработка)

К фактографической информации относится – данные учета и отчетности (бухгалтерского, статистического и налогового), внеучетная информация (протоколы, справки, пояснительные записки и др.), имеющие отношение к исследуемым вопросам, но не отражаемые на счетах учета. Кроме того, сюда же относятся и данные, собираемые вне предприятия для проведения исследований.

Для моделирования портфеля брендов необходима методика, позволяющая это осуществить, состоящая из применяемых приемов, способов, методов и механизмов, позволяющих достичь результатов, исходя из целеполагания.

В словарном определении под методикой понимают совокупность методов, позволяющих достичь поставленной цели. В общепринятом смысле под методикой понимают некий готовый «рецепт», алгоритм, процедуру для осуществления каких-либо нацеленных действий [114].

С другой стороны, под методикой понимается также фиксированная совокупность приемов практической деятельности, приводящей к заранее определенному результату. С точки зрения научного познания методика очень важна для проведения эмпирических исследований, а именно при осуществлении наблюдения и проведении экспериментов [48].

Отличительными особенностями методики от метода являются: конкретизация используемых приемов и решаемых задач; концентрация на технической стороне эксперимента и регламентации действий, осуществляемых исследователем; отсутствие необходимости теоретического обоснования полученных результатов.

Проведенный анализ существующих методик построения портфеля брендов предприятий привел к пониманию того, что на сегодняшний день отсутствуют универсальные методы не только формирования, но и эффективного управления портфелем брендов и его позиционированием, так как не учитывается основной фактор, связанный с восприятием брендов потребителями.

С точки зрения методики для целей управления позиционированием портфеля брендов предприятия целесообразным является произвести отбор брендов и произвести их классификацию, провести анализ, сформировать

молекулу портфеля брендов, а затем, сформировать и транслировать заявления о позиции брендов на основе выработанной стратегии. Следует также отметить, что использование бренд-менеджером молекулярного анализа позволяет ему влиять и своевременно корректировать практически любой аспект, любую составляющую стратегии, что соответствует динамичности современных процессов, как в экономике, технологиях, так и в части восприятия брендов потребителями.

Таким образом, исследование вопросов формирования модели управления позиционированием портфеля брендов на основе системного и молекулярного анализа позволило прийти к следующему:

Исследован семантический аспект термина «управление», определены его отличия от менеджмента, руководства и администрирования; установлены принципы, функции и элементы управления;

Построен стандартизированный алгоритм формирования портфеля брендов и обосновано, что такой подход исключает из поля зрения бренд-менеджера влияние взаимосвязей брендов и не учитывает восприятие их потребителями. Обобщены принципы формирования моделей, необходимость реализации системного и молекулярного подходов при управлении позиционированием портфеля брендов предприятия;

Определена сущность организационной модели, целесообразность реализации системного подхода при ее формировании, сформирована структура системы управления позиционированием портфеля брендов;

Проанализированы профессиональные характеристики специалистов маркетинговой службы, ее функционал и структура, качественный срез должностей менеджерского уровня;

Выявлены особенности подходов к формированию организационного дизайна, необходимость учета баланса между спросом и предложением на организационные ресурсы с применением Х-теста;

Сформирована организационная модель управления позиционированием портфеля брендов, включающая шесть основных элементов и дана их характеристика.



### 3.2. Управление позиционированием портфелем брендов на основе молекулярного анализа

Развитие современной экономики характеризуется все возрастающей ролью брендов, что требует выработки адекватных современным реалиям подходов к управлению позиционированием портфеля брендов предприятий с учетом разнообразия проводимых научных исследований, роста интереса со стороны бизнеса к вопросам бренд-менеджмента, требующих устранения имеющейся недостаточности теоретических исследований по этой теме.

Разнообразие научных исследований обусловлено широким спектром толкования сущности бренда. Так как под брендом понимают и нематериальный актив, и трудновоспроизводимое для конкурентов преимущество, и комплекс ассоциаций в сознании потребителей, мотивирующее их выбор. В тоже время, для управления позиционированием портфелем брендов предприятия следует четко обозначить объект и сам процесс, над которым должно осуществляться управление.

В словарном определении позиционирование рассматривается как прототип глагола позиционировать, т.е. «...определить место чего-либо» [116], то есть, в нашем случае, это должно быть определение места бренда или портфеля брендов. Однако, если рассмотреть сущность термина «позиция» в словаре, то обращает внимание его многозначность. Это и «...положение, расположение чего-либо, и точка зрения, и место расположения войск, и шахматный термин» [117]. С учетом важности потребителя целесообразно рассматривать позиционирование портфеля брендов предприятия не просто, как определение его места, но и *точки зрения* потребителя на бренд.

В предложенной концепции важным инструментом является молекула бренда, моделирование которой позволяет предприятию глубоко понять организационную структуру бренда, учитывая особенности при формировании бюджета на продвижение, четко устанавливать цели стратегии бренда и

позиционирования портфеля брендов, способствуя адекватному восприятию бренда потребителями. Механизм формирования молекулы бренда предприятия представлен на рисунке 3.7. Построение «молекулы бренда» позволяет классифицировать имеющиеся в портфеле бренды предприятия, разделив их на ключевые, суббренды, поддерживающие и вспомогательные бренды.

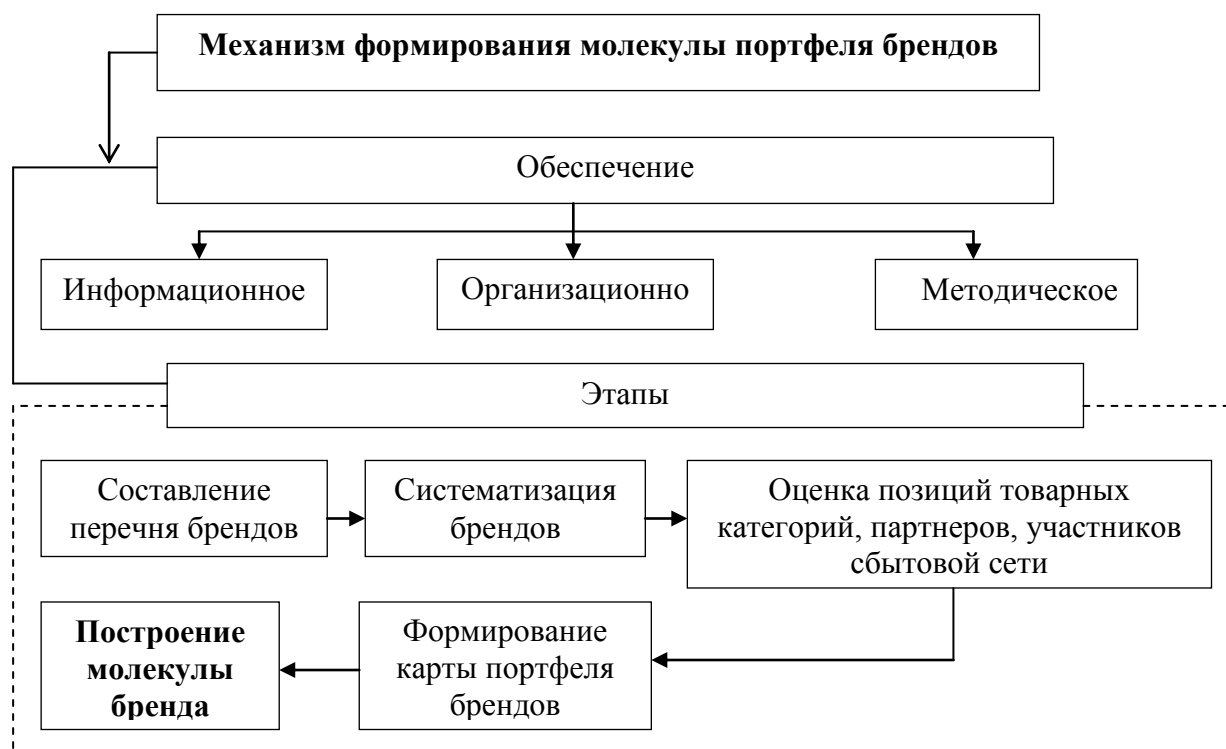


Рисунок 3.7 – Механизм формирования молекулы портфеля брендов предприятия

Ключевой бренд – это ведущий бренд производителя в отношении, которого строится «молекула бренда». Так, в ООО СПКФ «ЮКАС» – это бренд «Экономная хозяйка» (хотя предприятие имеет и еще один бренд «Чистюля»).

Суббренды связаны с основным брендом и определяются в зависимости от ассортиментного ряда предприятия-производителя. Так, под брендом «Экономная хозяйка» выпускаются: отбеливающие средства; средства для чистки сантехники; средства для удаления жира; жидкое мыло; моющие для посуды; средства для чистки стекла; средства для мытья пола; универсальные моющие средства.

Поддерживающий бренд в «молекуле бренда», по нашему мнению, это товарные марки, которые в будущем могут стать именем нарицательным, а именно – «Белизна», «Сантри», «АНТИЖИР», «Крот», «КРОС» и «Доместос». Эти названия давно приобрели известность и могут усиливать позиции имеющихся товарных марок на рынке.

Вспомогательные бренды – это все организации, которые прямо или косвенно участвуют в процессе продвижения ключевого бренда и укрепляют сделку с покупателем. Так, Ассоциация предпринимателей ДНР обеспечивает имиджевую поддержку; сеть фотосалонов «ZOOM» обеспечивает качественное изображение продаваемых товаров на сайте компании. ООО СПКФ «ЮКАС» является участником акции «Покупай произведенное в ДНР», призванной познакомить покупателей с местными производителями и ассортиментом их продукции, что также способствует усилению позиций бренда «Экономная хозяйка».

Немаловажное значение в молекуле бренда занимает также сбытовая сеть. Наличие данного товара в торговых сетях ДНР («Амстор», «Семерочка», «Обжора» и др.) способствует привлечению более широкого круга потребителей к знакомству данной товарной маркой.

Молекулярный анализ портфеля брендов предполагает акцентирование внимания на определении позиции бренда на рынке, которая определяет его конкурентоспособность и влияет на доходность и эффективность деятельности предприятия в целом.

Сильная позиция бренда позволяет завоевать потребительские предпочтения в отношении собственных товаров, сформировать лояльное отношение покупателей к товару, а также является определяющим фактором при принятии обоснованных управленческих решений по управлению брендом.

Оценка позиции бренда на рынке в разрезе указанных выше участников портфеля брендов компании (суббрендов, поддерживающих и вспомогательных брендов) определяется по предложенной нами системе показателей (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Система показателей для оценки позиции бренда

| <i><b>Партнеры</b></i>                                     | <i><b>Продавцы</b></i>                                                          | <i><b>Товары</b></i>           |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Уровень взаимодействия при формировании позитивного бренда | Имидж предприятия                                                               | Атрибутика бренда              |
| Степень взаимного доверия                                  | Приверженность потребителей                                                     | Экономические выгоды           |
| Качество информационного обмена                            | Уровень проникновения бренда (количество ассортиментных позиций в ассортименте) | Ассортиментный ряд             |
| Согласованность интересов                                  | Маркетинговое сопровождение бренда                                              | Уникальность                   |
|                                                            |                                                                                 | Воспринимаемое качество бренда |

С целью разработки стратегии позиционирования портфеля брендов следует проанализировать выстраиваемую молекулу бренда и определить степень и характер влияния всех имеющихся брендов на ключевой бренд компании, а также определить их позиции на рынке. Результатом анализа молекулы бренда является таблица 3.6, в которой каждый бренд представлен в следующих категориях:

- 1) важность при принятии решения о покупке: ключевой бренд – 4 балла, суббренд – 3 балла, поддерживающий бренд – 2 балла, вспомогательный бренд – 1 балл;
- 2) брендовая позиция определяется на основе проведенных расчетов позиции бренда, и соответственно может быть: слабая – балльная оценка до 3-х баллов, средняя – балльная оценка находится в диапазоне 3 – 4 балла, сильная – балльная оценка находится выше 4-х баллов;
- 3) влияние на позицию указывает влияние суббрендов, поддерживающих и вспомогательных брендов на ключевой бренд компании (сильное – 3 балла, среднее – 2 балла, слабое – 1 балл);
- 4) уровень воздействия (толщина соединения) определяют насколько компания – владелец бренда (в данном случае – это ООО СПКФ «ЮКАС») может влиять на участников портфеля брендов (сильное – 3 балла, среднее – 2 балла, слабое – 1 балл);
- 5) связи (соединения) определяют с какими брендами связан каждый бренд (указываются их номера).

Таблица 3.6 – Карта портфеля брендов ООО СПКФ «ЮКАС»

| Бренд                                       | Значимость | Брендовая позиция |         |        | Влияние на позицию |         |        | Уровень воздействия |         |        | Связи |
|---------------------------------------------|------------|-------------------|---------|--------|--------------------|---------|--------|---------------------|---------|--------|-------|
|                                             |            | сильная           | средняя | слабая | сильное            | среднее | слабое | высокий             | средний | низкий |       |
| 1. Экономная хозяйка                        | 4          |                   |         |        |                    |         |        |                     |         |        | 0     |
| 2. Отбеливающие средства                    | 3          |                   | 3,5     |        |                    | 2       |        | 3                   |         |        | 1     |
| 3. Средства для чистки сантехники           | 3          |                   | 3,2     |        |                    | 2       |        | 3                   |         |        | 1     |
| 4. Средства для удаления жира               | 3          |                   | 3,7     |        |                    | 2       |        | 3                   |         |        | 1     |
| 5. Жидкое мыло                              | 3          |                   | 3,8     |        |                    | 2       |        | 3                   |         |        | 1     |
| 6. Моющие для посуды                        | 3          |                   |         | 2,9    |                    | 2       |        | 3                   |         |        | 1     |
| 7. Средства для чистки стекла               | 3          |                   |         | 2,8    |                    | 2       |        | 3                   |         |        | 1     |
| 8. Средства для мытья пола                  | 3          |                   |         | 2,6    |                    | 2       |        | 3                   |         |        | 1     |
| 9. Универсальные моющие средства            | 3          |                   | 3,1     |        |                    | 2       |        | 3                   |         |        | 1     |
| 10. Белизна                                 | 2          | 4,2               |         |        | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 2     |
| 11.Сантри                                   | 2          | 4,4               |         |        | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 2     |
| 12.АНТИЖИР                                  | 2          |                   | 3,2     |        | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 4     |
| 13.Крот                                     | 2          |                   | 3,7     |        | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 9     |
| 14.КРОС                                     | 2          |                   |         | 2,8    | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 9     |
| 15.Доместос                                 | 2          | 4,7               |         |        | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 2     |
| 16.ЮКАС                                     | 3          |                   |         |        |                    |         |        |                     |         |        | 1     |
| 17.Ассоциация предпринимателей ДНР          | 1          |                   | 3,23    |        |                    | 2       |        |                     |         | 1      | 16    |
| 18.Акция «Покупай произведенное в ДНР»      | 1          | 4,23              |         |        | 3                  |         |        |                     | 2       |        | 16    |
| 19.Сеть фотоагентств «ZOOM»                 | 1          |                   |         | 1,78   |                    |         | 1      |                     |         | 1      | 16    |
| 20.ГП «Продвижение»                         | 1          |                   |         | 1,71   |                    | 2       |        |                     |         | 1      | 16    |
| 21.Ритейлеры                                |            |                   |         |        |                    |         |        |                     |         |        | 16    |
| 22.ТЦ «АМСТОР»                              | 1          |                   | 3,77    |        |                    | 2       |        |                     |         | 1      | 16    |
| 23.Сеть супермаркетов «Семерочка»           | 1          | 4,02              |         |        | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 21    |
| 24.Торговая сеть «Обжора»                   | 1          |                   | 3,02    |        | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 21    |
| 25.Гипермаркет «Караван»                    | 1          |                   | 3,65    |        | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 21    |
| 26.ООО «ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ СУПЕРМАРКЕТ» | 1          | 4,07              |         |        | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 21    |
| 27.Центр оптово-розничной торговли МОСТ     | 1          |                   | 3,50    |        | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 21    |
| 28.Гипермаркет «СИГМА ЛЕНД»                 | 1          |                   |         | 2,80   | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 21    |
| 29.Супермаркет «Parus»                      | 1          |                   |         | 2,87   | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 21    |
| 30.ООО «Наш магазин»                        | 1          |                   |         | 1,78   | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 21    |
| 31.Торговая сеть «Авоська»                  | 1          |                   |         | 2,08   | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 21    |
| 32.ООО «Луганскоптторг»                     | 1          |                   | 3,01    |        | 3                  |         |        |                     |         | 1      | 31    |

На основании Карты портфеля брендов предприятия составляется сама молекула брендов (рисунок 3.8).

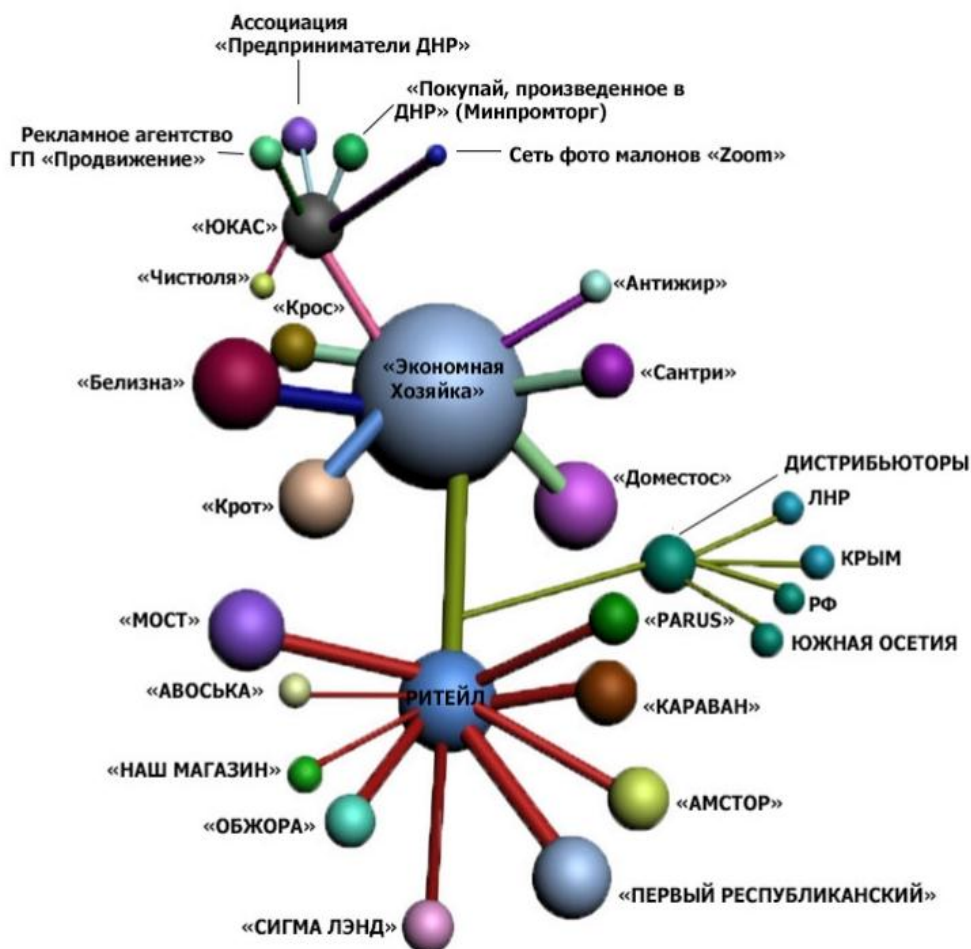


Рисунок 3.8 – Молекула портфеля брендов ООО СПКФ «ЮКАС»

Таким образом, формирование молекулы портфеля брендов позволяет рассматривать все взаимосвязи, учитывать особенности при управлении предприятием в целом, установлении взаимоотношений с другими предприятиями, имеющими собственные бренды, а также выбрать направления, усиливающие в глазах потребителя значимость собственного бренда. Важным аспектом в управлении портфелем брендов играет позиционирование.

Результаты построения молекулы бренда позволяют составить матрицу позиционирования для всех участников портфеля брендов по критериям «брендовая позиция / уровень воздействия», которая является основой для разработки стратегии позиционирования бренда.

Позиционирование должно обеспечить в восприятии, в «головах», в мыслях потребителя устойчивое отличие его от конкурентов или иного конкурирующего предложения. Исследования показали, что алгоритм позиционирования может

быть сформирован исходя из трехуровневой модели Росситера и Перси и логического метода дифференциации, что позволило нам предложить матрицу позиционирования (таблица 3.7) для практического удобства формирования заявления о позиции.

Таблица 3.7 – Матрица позиционирования портфеля брендов для формирования заявления о позиции

| Уровень | Модель                                       | Идентификатор | Ключевое решение в выборе                                    | Сущность выбора                                                           | Выбор (+) |
|---------|----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1       | Макромодель X-YZ по Дж. Росситеру и Л. Перси | X             | Позиция                                                      | Занимать нишу                                                             |           |
|         |                                              |               |                                                              | Занимать центральное положение                                            |           |
|         |                                              | YZ            | Главенство                                                   | Покупатель                                                                |           |
|         |                                              |               |                                                              | Продукт                                                                   |           |
| 2       | Мезомодель I-D-U по Дж. Росситеру и Л. Перси | I             | Важность выгоды                                              | Эмоциональная весомость выгоды; выгода соответствует мотиву               |           |
|         |                                              | D             | Предоставление продуктом важной выгоды                       | Воспринимаемая способность продукта предоставлять заявленные выгоды       |           |
|         |                                              | U             | Уникальность                                                 | Способность предоставлять заявленные выгоды лучше конкурентов             |           |
| 3       | Микромодель a-b-e По Г. Мобергу              | a             | Физические свойства продукта                                 | Концентрация на характеристиках продукта                                  |           |
|         |                                              |               |                                                              | Концентрация на выгодах, связанных с характеристикой продукта             |           |
|         |                                              | b             | Выгоды, в т.ч. субъективно воспринимаемая польза от продукта | Концентрация на выгодах                                                   |           |
|         |                                              |               |                                                              | Концентрация на выгодах в связке с эмоциями                               |           |
|         |                                              | e             | Эмоции, вызываемые при потреблении                           | Концентрация на эмоциях, в связке с выгодой                               |           |
|         |                                              |               |                                                              | Концентрация исключительно на эмоциях                                     |           |
| 4       | Логической дифференциации                    | П             | Параметр                                                     | Важный для покупателя                                                     |           |
|         |                                              |               |                                                              | Не занят конкурирующим продуктом или по которому позиция продукта сильнее |           |
|         |                                              |               |                                                              | Продукт опережает конкурентов                                             |           |
|         |                                              | У             | Уровень                                                      | Свойство продукта                                                         |           |
|         |                                              |               |                                                              | Выгода для потребителя                                                    |           |
|         |                                              |               |                                                              | Эмоции потребителя при потреблении продукта                               |           |

С учетом предложенной матрицы сформируем заявление о позиции бренда «Экономная хозяйка» для ООО СПКФ «ЮКАС»

Таблица 3.8 – Матрица позиционирования портфеля бренда «Экономная хозяйка»

| Уро-<br>вень | Модель                                                 | Идентиф<br>икатор | Ключевое<br>решение в<br>выборе                                          | Сущность выбора                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|--------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | Макромодель<br>X-YZ по<br>Дж. Россистеру<br>и Л. Перси | X                 | Позиция                                                                  | <b>Занимать нишу</b><br>Деятельность предприятия направлена на работу в «эконом-сегменте»                                                                                                                                                                                                                      |
|              |                                                        | YZ                | Главенство                                                               | <b>Продукт</b><br>Усилия в разработке позиционирования направлены на формирование образа товара под товарной маркой «Экономная хозяйка»                                                                                                                                                                        |
| 2            | Мезомодель<br>I-D-U по<br>Дж. Россистеру<br>и Л. Перси | D                 | Предоставлени<br>е продуктом<br>важной выгоды                            | <b>Воспринимаемая способность продукта предоставлять заявленные выгоды</b> Предоставляемая брендом «Экономная хозяйка» выгода – экономия, бережливость, качественный уход и широкий набор ассортиментных позиций позволяет быстро делать уборку в доме и экономить время, которое можно провести в кругу семьи |
| 3            | Микромодель<br>a-b-e<br>по Г. Мобергу                  | b                 | Выгоды, в т.ч.<br>субъективно<br>воспринимаемая<br>польза от<br>продукта | <b>Концентрация на выгодах</b><br>В названии бренда «Экономная хозяйка» подчеркивается получении выгода – экономия денежных средств покупателя и его времени                                                                                                                                                   |
| 4            | Модель<br>логической<br>дифференциаци<br>и             | П                 | Параметр                                                                 | <b>Важный для покупателя</b><br>Параметр «цена товара» является важным для преобладающей части населения                                                                                                                                                                                                       |
|              |                                                        | У                 | Уровень                                                                  | <b>Выгода для потребителя</b><br>Бренда «Экономная хозяйка» позволяет экономить денежные средства покупателя и направлять их на приобретение других товаров и услуг                                                                                                                                            |

Таким образом, заявление по позиции бренда «Экономная хозяйка» звучит следующим образом: деятельность ООО СПКФ «ЮКАС» предполагает функционирование в «эконом-сегменте» и направлена на формирование образа товара под товарной маркой «Экономная хозяйка»; предоставляемая брендом



«Экономная хозяйка» выгода является важной для покупателя и характеризуется как «экономия, бережливость», что позволяет обеспечить быструю уборку в доме и экономить время, которое можно провести в кругу семьи.

Выбор позиции и формирование заявления о ней должно четко прослеживаться во всех программах продвижения, которые реализуются предприятием. Использование предложенной матрицы позволяет грамотно подходить к реализации программ продвижения, базируясь на четком позиционировании, при формировании рекламных сообщений, слоганов; при осуществлении мероприятий, характеризующих предприятие и его продукцию в социально значимых мероприятиях.

С целью реализации указанных действий в диссертационной работе разработан алгоритм позиционирования бренда (рисунок 3.9), который включает следующие действия: целеполагание и анализ текущего состояния в части наличия торговых марок, торговых знаков, брендов; классификацию имеющихся брендов; анализ портфеля брендов; построение молекулы портфеля брендов; формирование и транслирование заявления о позиции.

Результаты заявления о позиции являются основой разработки стратегии позиционирования. Под позиционированием следует понимать деятельность предприятия, направленную на формирование в сознании его целевых потребителей благоприятного имиджа товара или самого предприятия.

При осуществлении позиционирования клиентам необходимо предоставить информацию, касающуюся всех преимуществ предприятия, начиная от рациональных и заканчивая эмоциональными:

- свойства товаров и услуг;
- ценовая политика;
- ценности, которые проповедует организация;
- имидж;
- менталитет.

Исследования показали, что при осуществлении позиционирования предприятия склонны допускать четыре основных типа ошибок (приложение Д).

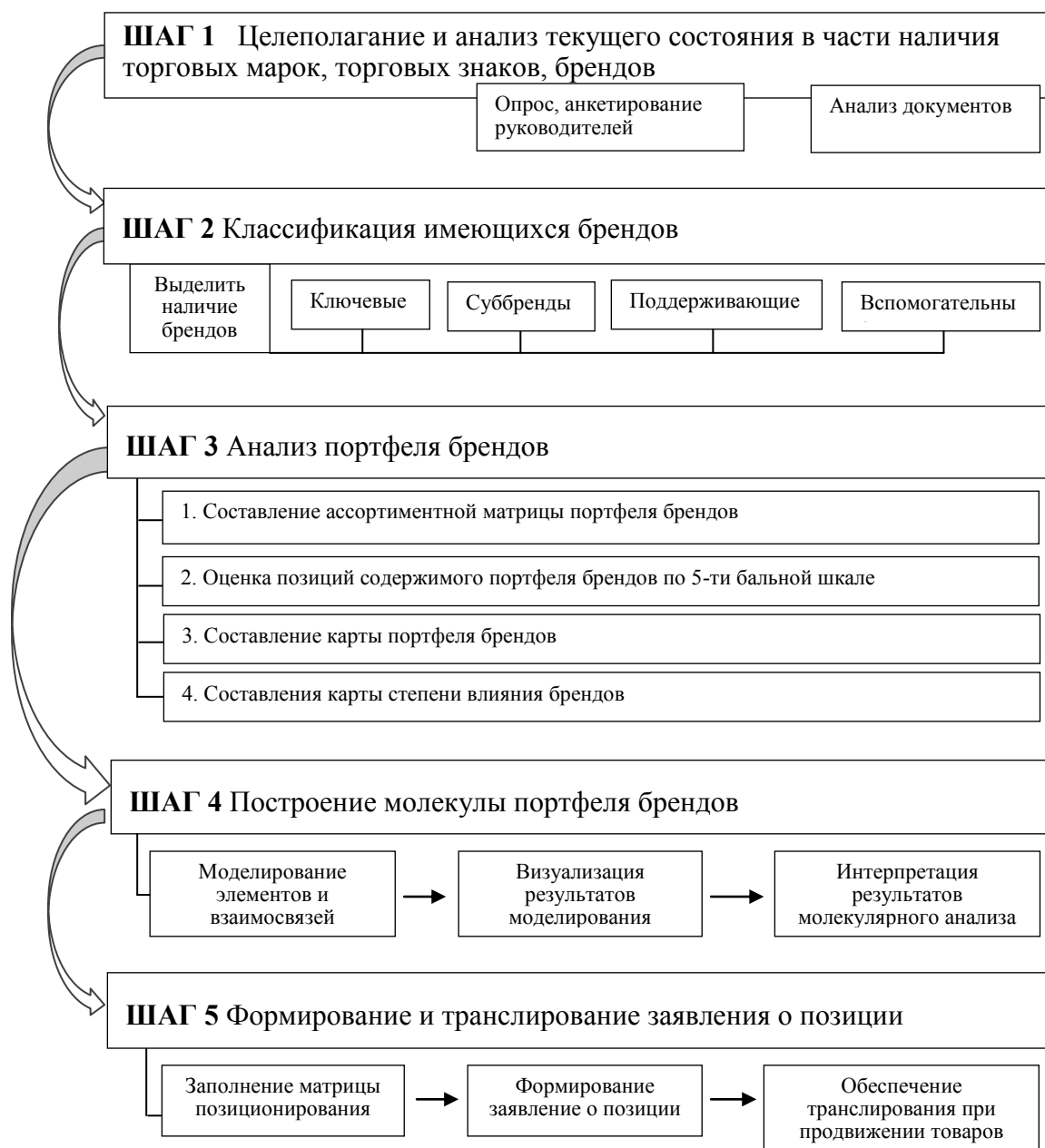


Рисунок 3.9 – Алгоритм позиционирования портфеля брендов

На основании проведенных нами исследований можно утверждать, что существуют некоторые критерии для выбора направления дифференциации, то есть критерии, позволяющие предприятию определить отличительные особенности для продвижения своего товара, услуги т.е. бренд-объекта. Основными критериями для выбора направления дифференциации своего предложения следует считать: важность, доступность, неповторимость, превосходство, приемлемость, рентабельность и наличие преимущества первого

шага. Следует также отметить, что как только предприятие сделает свой первый шаг, отличие обязательно будет повторено конкурентами, но при этом именно первый, сделавший шаг, получит все преимущества и выгоды.

Предприятие должно продвигать только те отличия товара, которые удовлетворяют вышеназванным критериям. Критерии для выбора направления дифференциации при разработке стратегии позиционирования портфеля брендов предприятия систематизированы в приложении Е.

На основе использования информации о состоянии текущей позиции товара предприятие может выбрать одно или несколько векторов позиционирования. Как показали исследования, наиболее используемыми являются семь направлений [135], представленные в приложении Ж, в основе дифференцирования, которых лежат такие признаки, как:

- Показатель;
- Превосходство;
- Применение;
- Потенциальные потребители;
- Конкуренты;
- Тип продукта;
- Соотношение цены и качества.

Для завоевания конкурентных преимуществ наряду с выбором направления позиционирования необходимо обеспечить дифференциацию товара от товаров конкурентов, которая позволяет запомниться в сознании потребителя, занять выгодную позицию на рынке сбыта и дистанцироваться от конкурентов. В практике маркетинговой деятельности используется дифференциация по товару, сервису, персоналу и имиджу.

Главнейшим вопросом при разработке стратегии позиционирования и продвижения бренда или целого портфеля брендов является поиск того, что будет служить фундаментом, отличающего их в глазах клиентов. Устойчивость бизнеса и рост доходов предприятия напрямую зависят от того, насколько правильно подобран подход к потребителю.

### **3.3 Разработка маркетинговой стратегии позиционирования портфеля брендов**

В современном информационно насыщенном мире человеку все труднее запоминать информацию, ее анализировать и делать выбор. Вне зависимости от способностей, умений и навыков люди – все без исключения являются покупателями, за которых борются производители и продавцы, используя все новые и новые способы манипулирования ими. Брендинг, как способ манипулирования потребителями, нацелен на формирование ассоциаций или устойчивого образа, отделяющего продукт или предприятие (в зависимости от бренд-объекта) от других, что позволяет получить максимальный размер дохода от своих потенциальных покупателей. В тоже время, известные бренды представляют собой для потребителя некий ориентир для более легкого выбора из массы товаров, услуг и непрерывного потока рекламы.

С целью усиления позиций бренда на рынке необходима разработка стратегии его продвижения, включающая весь комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций. В работе сформирована модель системы управления продвижением на основе позиционирования брендов предприятия (рисунок 3.10). Продвижение бренда связано с выбором максимально нужной стратегии и определением правильных каналов воздействия на потенциальных потребителей. Основой, предложенной нами модели, является достижение целей позиционирования и создание дополнительных ценностей для потребителя. Анализу вопросов разработки маркетинговой стратегии, позиционированию, созданию стоимости и выработке стратегии посвящены работы Д. Аакер [118], И.И. Дюкова [119], Н.Ю. Возияновой [120], Н.И. Кабушкина [121], С.Б. Переслегина [122], Г. Смолян [123], Дж. Траута [124-126], С. Финкельштейн, Ч. Харви, Т. Лотон [127] и др. Однако, требуют более глубокой проработки вопросы разработки маркетинговой стратегии позиционирования портфеля брендов.

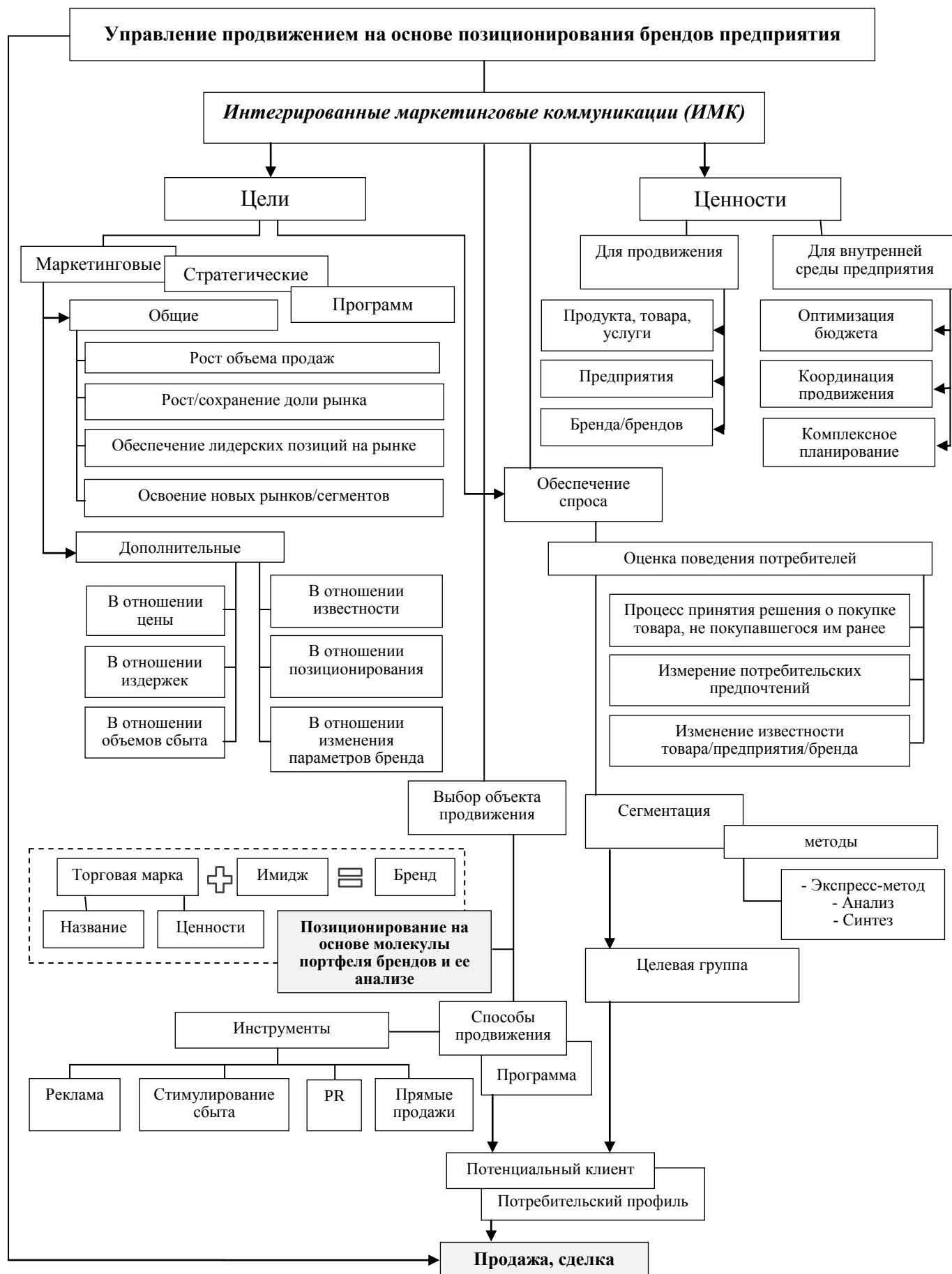


Рисунок 3.10 – Модель системы управления продвижением на основе позиционирования брендов предприятия

Известно, что предприятие может получать около 80% маржи только за бренд [131]. Действительно, в случае правильных стратегических действий предприятия, связанных с определением целевой аудитории, оценкой ее предпочтений, выбором простого, индивидуально-насыщенного, доступного и удобного предложения позволяет надолго привязать потребителя к своему бренду, что позволит не тратить средства в дальнейшем на агрессивный поиск клиентов. В тоже время следует понимать, что бренд представляет собой инвестиции со значительным сроком отдачи. Поэтому, предприятия, осуществляя свою деятельность в условиях неопределенности, вынуждены разрабатывать некий план действий, чтобы минимизировать свои риски. Как известно общий план действий определяется как стратегия.

В словарном определении стратегия – происходит от древнегреческого *στρατηγία* — «искусство полководца, военачальника» [129]. Следует отметить, что изначально употребление термина «стратегия» касалось исключительно военной сферы, но впоследствии было перенесено в экономику, политику и другие сферы деятельности.

Еще одно словарное определение термина «стратегия» характеризует как набор правил, согласно которым предпринимаемые действия должны зависеть от обстоятельств, включая естественные события и действия других людей [120].

По мнению Д. Аакера стратегия представляет собой «...общее направление, и если даже его нельзя указать точно, то, как правило, все равно полезнее иметь не вполне четко определенное направление, чем никакого» [118, с. 36].

По определению В.Л. Квинта стратегия – система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при последовательной и полной реализации [131, с. 353].

Н.И. Кабушкин стратегию определяет, как некоторую концепцию управления, где «...определяются долгосрочные ориентиры развития и цели фирмы, долгосрочный курс действий по достижению целей и распределению ресурсов, требуемых для воплощения стратегии» [121, с. 113].

В интернет словарях Wikipedia и Merriam-Webster можно выделить такие особенности, характеризующие термин «стратегия»: с одной стороны – это план действий, который разработан для достижения поставленной цели (Wikipedia), а с другой – из пяти определений, близких по значению из словаря Merriam-Webster в трех используется термин «стратагема».

Смолян Г. так определил сущность термина «стратагема»: «Стратагема – это просчитанная последовательность действий, направленная на решение конкретной задачи или достижение неявной цели с учётом психологических наклонностей объекта и других особенностей ситуации» [123].

Таким образом, стратагема представляет собой некий хитроумный план (как принято трактовать их сущность в отношении китаеведческих стратагем), сходный с алгоритмом, организующим упорядоченность в действиях. Для того, чтобы сформировать стратагему необходим достаточно высокий уровень осведомленности о действиях конкурентов/контрагентов, а также обладание рядом компетенций, наряду с упорством в достижении цели (рис. 3.11).

В целях построения стратагемы следует осуществить многоступенчатую рефлексию, основанную на пошаговом анализе и оценивании предположительных следствий и возможных шагов, и действий соперника. Разработчик стратагем должен обладать способностью к рефлексии, основанной на глубоком знании о своем контрагенте, его психологических рутинах и особенностях; как можно четче понимать ситуацию в целом и возможных вариантах развития событийного ряда, что является важнейшими факторами удачного составления стратагем. Как отмечалось, важнейшей компонентой, главной вводной для составления стратагем является высокая степень информированности о действиях противника.

Обычно, стратегия охватывает достаточно длительный период времени, в общих чертах описывает способ, которым предусматривается достигнуть сложную цель. В этой связи задачей стратегии становится эффективное использование имеющихся в наличии ресурсов, особенно, если их недостаточное количество. Инструментом воплощения стратегии является тактика. Именно путем реализации ряда тактических действий и решения тактических задач,

находящихся в ракурсе «ресурсы – цель» стратегия обеспечивает достижение основной цели.

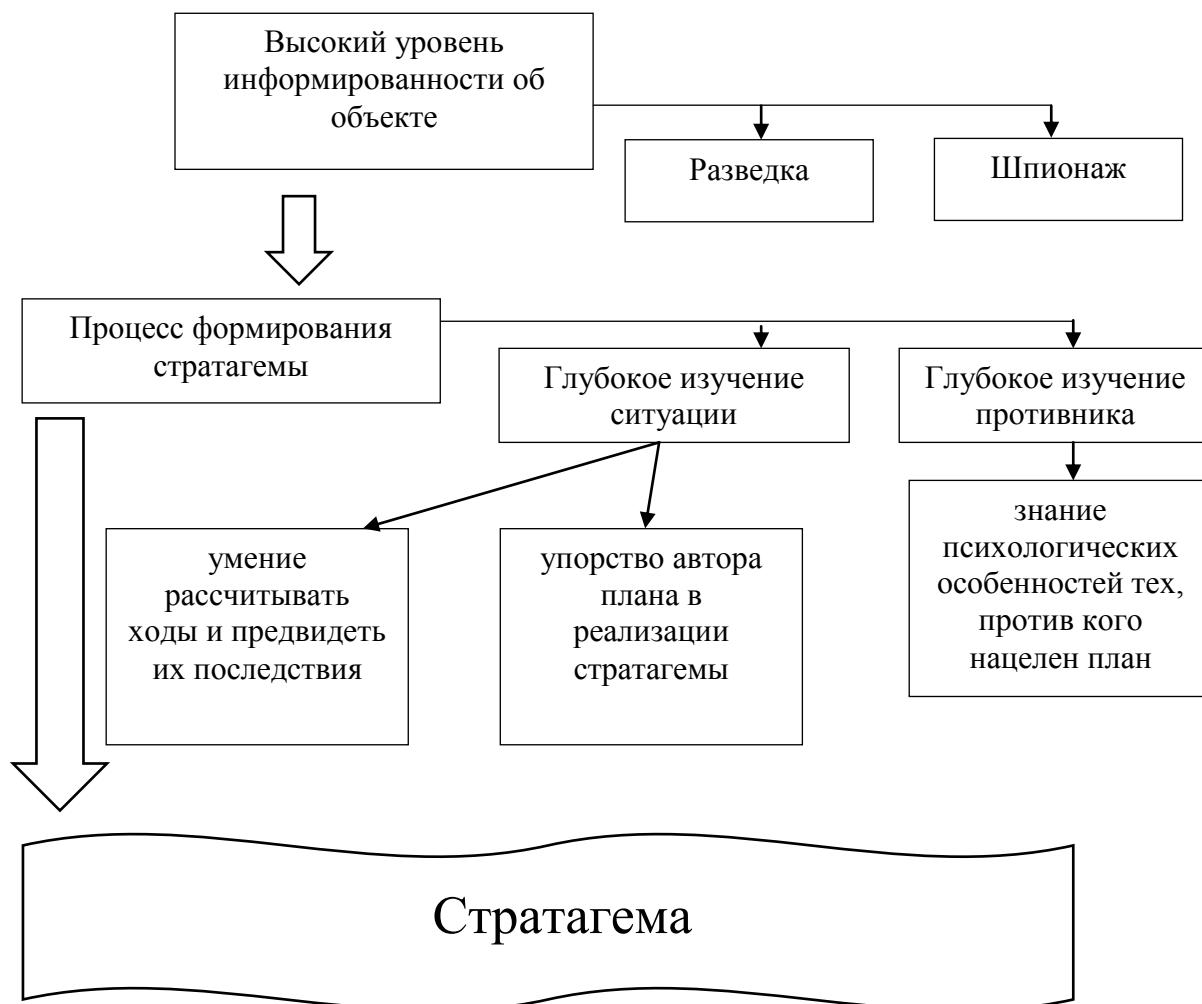


Рисунок 3.11 - Алгоритм формирования стратегем (авторская разработка)

Исследования показали, что стратегии можно подразделить на несколько видов: доминирующие, смешанные, «разомкнутой петли» и «замкнутой петли» (таблица 3.9).

Под стратегией позиционирования портфеля брендов следует понимать систему правил поиска, формулирования и развития доктрины развития брендов, входящих в портфель предприятия, обеспечивающих долгосрочный успех при последовательной и полной ее реализации.



Таблица 3.9 - Виды стратегий и их характеристика

| Вид стратегии       | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доминирующие        | Вид стратегии, при которой имеется некоторый тип действий А, который будет лучшим, чем действия В, С и др..                                                                                                                                                                                                                                   |
| Смешанные           | Вид стратегии, базирующийся на методе случайного выбора между несколькими наборами правил, подобно как в теории вероятностей, когда подбрасываются монеты. Преимущество в том, что практически невозможно спрогнозировать будущие действия, так как субъект их совершающий и сам не знает, как именно поступит пока не использует этот метод. |
| «Разомкнутой петли» | Вид стратегии, при которой правила, которые предусмотрены с самого начала остаются неизменными до самого конца.                                                                                                                                                                                                                               |
| «Замкнутой петли»   | Вид стратегии, основанный на принципе обратной связи, когда применяется изменение исходных правил с учетом накопленного практического опыта.                                                                                                                                                                                                  |

Правильно определенная и сформулированная стратегия бренда, его позиционирования, позволит как привлечь внимание к товару, так и обеспечит создание определенного образа, необходимого для повышения конверсии.

Выработка и реализация стратегии позиционирования портфеля брендов предприятия должно базироваться на стратегировании. Н.Ю. Возиянова определяет стратегирование как «...процесс выработки стратегии, ее мониторинг и анализ состояния объекта и среды, обеспечивающий выработку координационных воздействий для корректировки цели или путей ее достижения» [120, с. 280-281].

Однако, как показали исследования, стратегия практически всегда требует координационных действий и не документов под названием «стратегия», а стратегирования. Нами предложено использовать для корректировки целей в соответствии с изменяющимися институциональными условиями теоретический подход действия стратегического механизма развития, основанный на «Петле Бойда». Этапами стратегирования должны стать: постановка цели; анализ;

оценивание состояния; корректировка цели или путей ее достижения, причем этот процесс должен быть непрерывным.

Стратегирование связано с будущим, а оно, как отмечал С.Б. Переслегин [122], в свою очередь может быть: 1) неизбежным; 2) невозможным и 3) иметь пространство сценариев, то есть возможные варианты изменений и последствий для объекта исследования.

Следует отметить, что никакое проектирование развития не приведет к результату, если нет системы оценки. Мониторинг может проводиться в системе: выполнено/не выполнено. Но для оценки нужны еще помимо критериев и люди с необходимыми компетенциями, что позволит при необходимости, корректировать цель и пути ее достижения.

Признанный во всем мире гуру маркетинга Дж. Траут первым отметил в качестве жизненной важности для компании и ее марки выгодной «точки отличия» и ввел в оборот такие термины как «дифференцирование» и «позиционирование» [124, с. 11].

Исследования показали, что руководители предприятий зачастую считают, что компании разоряются исключительно из-за происков власти и конкурентов, нечистоплотности в бизнес-отношениях. Кроме того, сюда также относят и отсутствие возможности роста рынков.

Дж. Траут по этому поводу отмечал: «Исчезнут те, у кого нет четкого стратегического стержня, и их место займут более дальновидные компании, которые будут иметь пригодные для осуществления стратегии» [125, с. 12].

Единственным способом, позволяющим стратегии обеспечить конкурентные преимущества – это реализовать ее. И, как показали исследования [132,133] для предприятий, которые стремятся реализовать стратегии возникает несколько сложных вопросов, связанных с ее реализацией:

- сложившаяся на предприятии организационная структура;
- талант руководства компании на подбор и расстановку кадров.

Исходя из того, кто является инициатором разработки стратегии могут возникать и ряд сложностей и препятствий. Выделенные два препятствия считаем главными, так как:

- 1) у успешно работающих предприятий обычно уже существует налаженная и подогнанная под клиентов схема работы, учитывающая существующие, известные особенности и, конечно, же реализация стратегии будет требовать некоторых изменений, так называемого выхода из «зоны комфортности»;
- 2) человеческий фактор является основным, как для получения успеха, так и неудачи в любом деле. Талант руководителя является попросту необходимым, как для того, чтобы привлекать «свежую кровь», так и для того, чтобы создать условия и обеспечить развитие старых сотрудников предприятия, их навыков, включая создание стимулов для их роста.

Стратегия позиционирования портфеля брендов получит больше шансов быть воплощенной в реальной жизни, если у лиц, осуществляющих ее реализацию имеется четкое понимание того, что «...будущее не укладывается в существующие границы и не ограничивается представлениями прошлого» [128]. При этом достаточно важным для понимания должен стать тот факт, что наличие стратегии является важным фактором достижения успехов не только для предприятий-гигантов, но и для небольших компаний. Возрастание роли стратегии и ее разработки обосновывается еще и тем, что в недавнем прошлом стоимость предприятия оценивалась исходя из стоимости ее активов, то теперь при оценке стоимости бизнеса используются показатели, характеризующие его инвестиционную привлекательность, способность генерировать денежные потоки в долгосрочной перспективе. И тут важную роль играют бренды и умение управлять позиционированием портфеля брендов.

Нами предложен подход к разработке стратегии позиционирования портфеля брендов предприятия (рисунок 3.12).

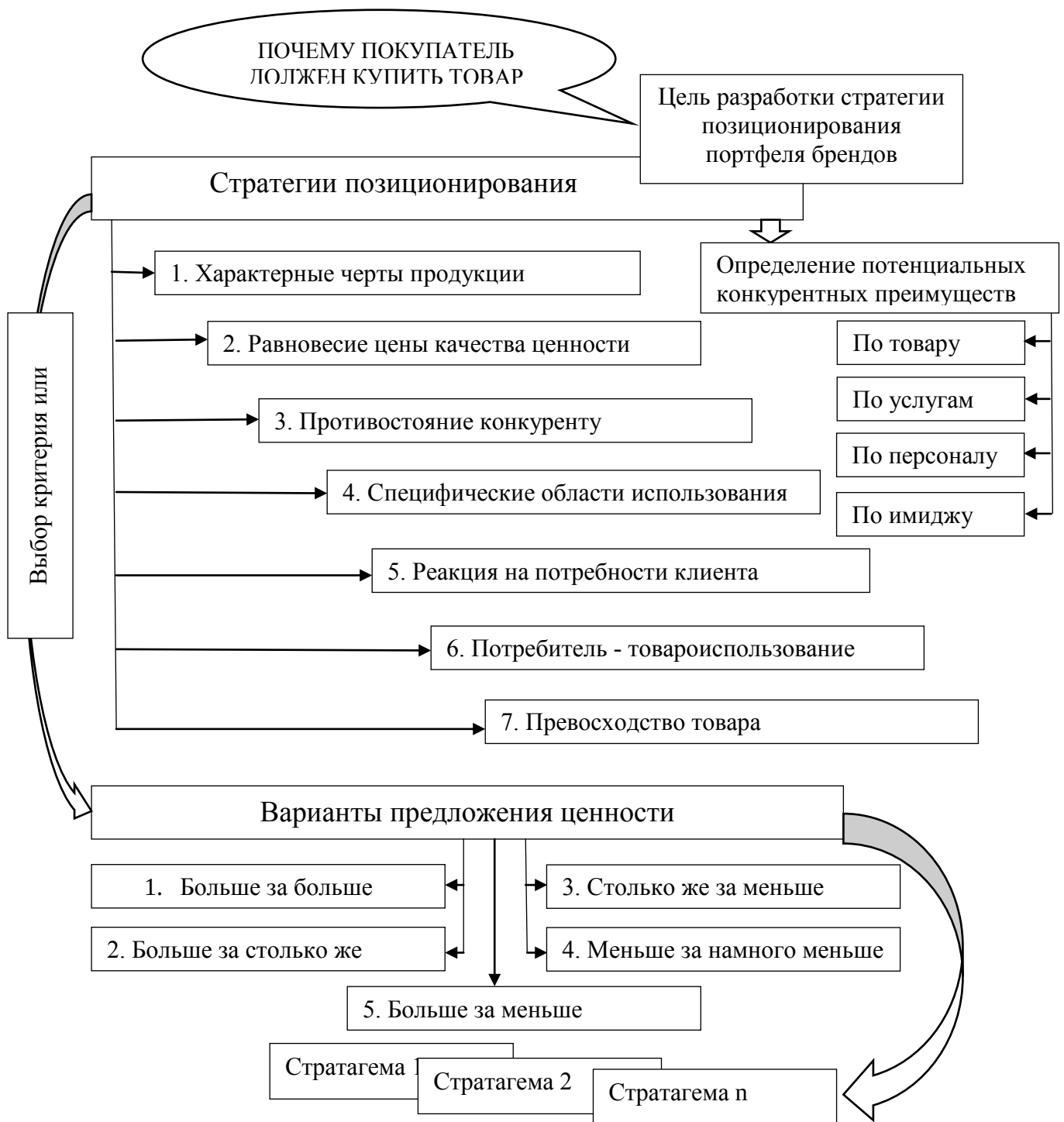


Рисунок 3.12 - Подход к разработке стратегии позиционирования портфеля брендов предприятия

Главным вопросом при разработке стратегии позиционирования портфеля брендов предприятия должен стать вопрос о том, почему покупатель должен купить именно предлагаемый предприятием продукт, или выбрать тот или иной бренд.

Затем необходимо определить критерии и стратегии, которые будут реализовываться с учетом вариантов предложения ценности. Варианты предложения ценности детализированы в приложении И. На последующем этапе необходимо утвердить стратегию, которые должны быть реализованы и фактически составляют программные шаги по реализации стратегии.

Осуществляя выбор стратегии предприятию необходимо произвести предварительную оценку возможностей конкурентов по различным спектрам и направлениям позиционирования их продукции, т.к. в ряде случаев на одну и ту же позицию могут претендовать несколько компаний. Такой анализ способствует выявлению возможных шагов конкурентов, чтобы сориентироваться сможет ли предприятие позиционировать себя или свои товары и услуги, достанет ли у конкурента сил и желания отыграть, превзойти позицию.

Для обеспечения концентрации усилий по реализации стратегии позиционирования целесообразно, чтобы она была понятной и транспарантной для всех участников каналов распределения.

Важным шагом при формировании стратегии является определение потенциальных конкурентных преимуществ. Преимущество достигается через использование вариантов предложения ценности и формирует рыночное предложение или предложение предприятия и может быть дифференцировано по таким направлениям: товару, услуге, персоналу имиджу. Направления дифференциации для определения потенциальных конкурентных преимуществ, и их характеристика представлены в приложении К.

Как показали исследования [125,126,134,135] дифференциация предусматривает выявление отличительных особенностей для продвижения продукта или бренда, однако не каждое отличие способно быть дифференцированным, причем, потребитель – это прежде всего человек, имеющий ограниченную рациональность и ограниченную способность к запоминанию и восприятию. Обычно, люди запоминают «номер один», все же остальные детали исчезают из памяти, оставляя след «чего-то, что было известно, но не запомнилось».

В процесс разработки стратегии позиционирования бренда входят три этапа:

1. Анализ позиционирования бренда.
2. Разработка стратегии позиционирования бренда
3. Разработка стратегии продвижения

Рассмотрим их более подробно.

1 этап. Анализ позиционирования бренда. На этом этапе следует собрать максимальное количество информации о компании и выделить главные моменты, на которых, впоследствии, и будет базироваться бренд. Особенно важны интересные факты, с помощью которых можно установить эмоциональную связь с потребителем. Это ляжет в основу первого, интуитивного впечатления о компании. Истинную ценность бренда может определить только целевая аудитория. Важно найти своих клиентов, на которых и будет направлено позиционирование бренда.

Данный анализ проведен во втором разделе диссертационной работы, в процессе которого были исследовано отношение потребителей к торговым маркам, проведено конкурентное позиционирование брендов отечественных производителей и определены позиции участников портфеля брендов ООО СПКФ «ЮКАС».

Результаты оценки позиции участников портфеля брендов представлены в матрице позиционирования (рисунок 3.13), построенной по двум критериям «брендовая позиция», результаты расчета которой обобщены в карте портфеля брендов ООО СПКФ «ЮКАС» (таблица 3.10) и «степень влияния», определяющая возможности исследуемого предприятия участника портфеля брендов в рамках продвижения марки «Экономная хозяйка».

Как видно из представленной матрицы, ее поле можно условно разделить на три зоны: зона развития бренда; зона поддержки бренда; зона укрепления позиций. Каждая стратегическая зона включает в себя 3 квадранта, которые определяют положение участника портфеля брендов в зависимости от позиции и степени влияния. Каждый квадрант предполагает реализацию определенных

стратегий воздействия на участников портфеля брендов и комплекс тактических мероприятий по их реализации.

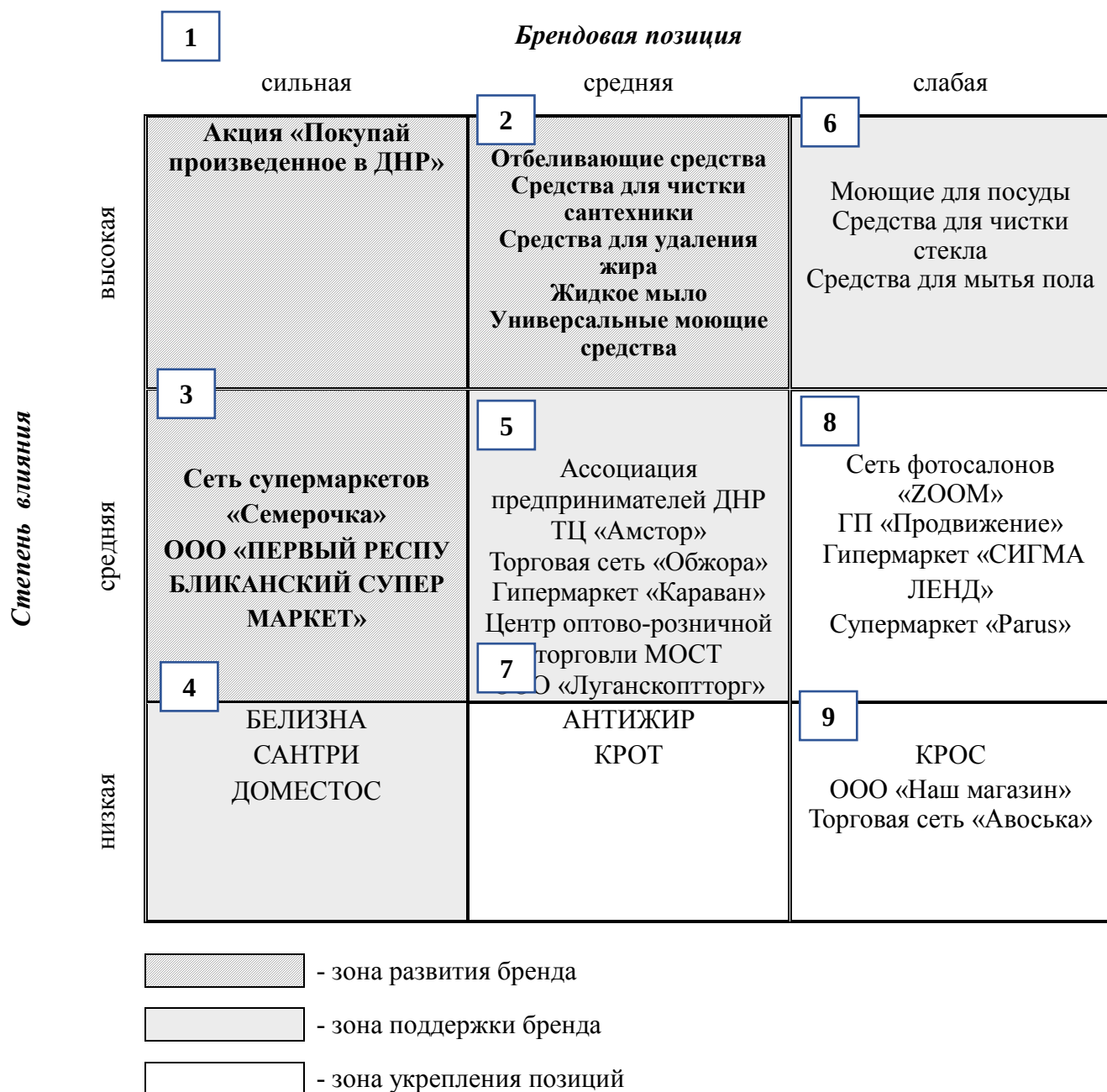


Рисунок 3.13 - Матрица позиционирования участников портфеля брендов

2 этап. Разработка стратегии позиционирования бренда.

Разработка стратегии бренда основывается на данных анализа сферы деятельности компании и целевой аудитории. Отметим, что согласно предложенному молекулярному подходу стратегия позиционирования бренда «Экономная хозяйка» состоит из двух взаимосвязанных частей:

- 1) стратегия влияния на участников портфеля брендов;
- 2) стратегия позиционирования бренда.

Разработка *стратегии влияния на участников портфеля брендов* осуществляется в соответствии с матрицей их позиционирования (таблица 3.10)

Таблица 3.10 – Стратегия влияния на участников портфеля брендов ООО СПК «ЮКАС»

| Квадрант   | Характеристика квадранта                            | Участник портфеля брендов                                                                                                                                       | Стратегия                   | Тактические действия                                                                                                                                                       |
|------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Квадрант 1 | Высокая степень влияния и сильная брендовая позиция | Акция «Покупай произведенное в ДНР»                                                                                                                             | Интенсивное развитие бренда | вовлечение большего количества торговых точек в проведение акции; активная рекламная поддержка                                                                             |
| Квадрант 2 | Высокая степень влияния и средняя брендовая позиция | Отбеливающие средства<br>Средства для чистки сантехники<br>Средства для удаления жира<br>Жидкое мыло<br>Универсальные моющие средства                           | Выборочное развитие бренда  | исследование потребительских предпочтений в отношении упаковки, фирменного стиля; специализация на перспективных товарах и товарных группах                                |
| Квадрант 3 | Средняя степень влияния и высокая брендовая позиция | Моющие для посуды<br>Средства для чистки стекла<br>Средства для мытья пола                                                                                      | Развитие бренда             | расширение товарных категорий; активизация мероприятий по продвижению товара                                                                                               |
| Квадрант 4 | Низкая степень влияния и высокая брендовая позиция  | БЕЛИЗНА<br>САНТРИ<br>ДОМЕСТОС                                                                                                                                   | Поддержка бренда            | насыщение товарного ассортимента товарами с указанными брендами                                                                                                            |
| Квадрант 5 | Средняя степень влияния и средняя брендовая позиция | Ассоциация предпринимателей ДНР<br>ТЦ «Амстор»<br>Торговая сеть «Обжора»<br>Гипермаркет «Караван»<br>Центр оптово-розничной торговли МОСТ, ООО «Луганскоптторг» | Развитие отношений          | установление длительных отношений партнерства; вовлечение в процесс продвижения бренда; качественная дистрибуция товара и максимальная представленность в розничных точках |



Продолжение таблицы 3.10

| Квадрант   | Характеристика квадранта                            | Участник портфеля брендов                                                                      | Стратегия                  | Тактические действия                                                                                                                                      |
|------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Квадрант 6 | Высокая степень влияния и средняя брендовая позиция | Моющие для посуды<br>Средства для чистки стекла<br>Средства для мытья пола                     | Выборочное развитие бренда | поиск возможностей для усиления позиций товарных категорий; редизайн упаковки                                                                             |
| Квадрант 7 | Низкая степень влияния и средняя брендовая позиция  | АНТИЖИР<br>КРОТ                                                                                | Поддержка бренда           | насыщение товарного ассортимента товарами с указанными брендами                                                                                           |
| Квадрант 8 | Средняя степень влияния и слабая брендовая позиция  | Сеть фотосалонов «ZOOM»<br>ГП «Продвижение»<br>Гипермаркет «СИГМА ЛЕНД»<br>Супермаркет «Parus» | Удержание позиций          | активизация усилий по продаже товаров; обеспечение высокого уровня проникновения бренда; акцентирование внимания на перспективах и выгодах сотрудничества |
| Квадрант 9 | Низкая степень влияния и слабая брендовая позиция   | КРОС<br>ООО «Наш магазин»<br>Торговая сеть «Авоська»                                           | Активизация усилий         | вовлечение в процесс продвижения брендов; обеспечение высокого уровня проникновения бренда                                                                |

Стратегия позиционирования бренда направлена на усиление конкурентоспособности предприятия, поэтому наряду с выбором критерия позиционирования она предполагает дифференциацию маркетингового предложения предприятия таким образом, чтобы оно несло большую ценность для потребителей, чем предложения конкурентов.

Рекомендовано для ООО СПКФ «ЮКАС» в качестве критерия позиционирования использовать позиционирование по качеству и цене, которое направлено на сохранение имиджа низкой цены и оптимального качества. Соответственно направлением дифференциации маркетингового предложения выступает получение конкурентных преимуществ в области продукта.

После выбора критериев и направлений позиционирования определяются качества и ценности, которые характеризуют бренд, которые находят отражение в

портфеле бренда. В идеале мы получаем набор из нескольких качеств, которые вместе создают запоминающийся образ компании (рисунок 3.14).



Рисунок 3.14 – Стратегия позиционирования бренда «Экономная хозяйка»

3 этап. Разработка стратегии продвижения. Данный этап занимает центральное место в стратегии маркетинговой поддержки бренда. Стратегия продвижения бренда основана на формировании общей картины бренда для покупателя и потребителя. Она предполагает использование комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций в соответствии с позиционированием и марочной стратегией бренда. При этом каждое маркетинговое действие должно разрабатываться с учетом целевой группы потребителей.

Стратегия продвижения для бренда «Экономная хозяйка» предполагает реализацию следующих направлений:

1. Реклама – направлена на информирование и привлечение внимания потребителей к товару. ООО СПКФ «ЮКАС» следует использовать различные POS-материалы в торговых точках, обеспечивать внутримагазинную рекламу.

2. Стимулирование сбыта предполагает как стимулирование конечных потребителей с помощью ценовых стимулов, раздачи бесплатных образцов, призов, лотерей, розыгрышей, так и стимулирование посредников (розничных сетей и магазинов).

3. Ко-маркетинг рассматривается как установление отношений партнерства между двумя и более бизнес-структурами для совместного создания ценностей для своих клиентов. Одним из проектов ко-маркетинга для ООО СПКФ «ЮКАС» является участие в бонусной программе GALAXY для абонентов MATRIX, которая дает возможность получать призы и подарки, участвуя в конкурсах и специальных акциях. После каждого пополнения счета или при участии в акциях, опросах и конкурсах, которые предлагает телеком-оператор MATRIX или программа GALAXY абонентам начисляются бонусы, позволяющие приобрести со скидкой товары бренда «Экономная хозяйка». Партнёром также выступает сеть фотосалонов ZOOM, которая осуществляет выдачу подарков.

4. Мероприятия паблик рилейшнз направлены на формирование и поддержку благоприятного имиджа предприятия и его товарной марки посредством связи со средствами массовой информации, распространение

печатной продукции, создание собственной Web-страницы и распространение информации через сеть Интернет и др.

В общем виде стратегия продвижения бренда «Экономная хозяйка» в разрезе нескольких стратегем представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Стратегия продвижения бренда «Экономная хозяйка»

| <b>Элемент стратегии</b>            | <b>Стратегема 1</b><br><i>«больше за столько же»</i>                                                                                                                                                                                  | <b>Стратегема 2</b><br><i>«больше за меньше»</i>                                                                                                                              | <b>Стратегема 3</b><br><i>«столько же за меньше»</i>                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Товар                               | Товары в промышленной упаковке (жидкое мыло, моющие для посуды, универсальные моющие средства)                                                                                                                                        | Универсальные наборы бытовой химии, наборы бытовой химии для кухни, наборы бытовой химии для ванной комнаты                                                                   | Единичные товары ассортимента                                                                                                                                                                                                         |
| Целевой рынок                       | Офисные учреждения и предприятия сферы услуг                                                                                                                                                                                          | Конечный потребитель                                                                                                                                                          | Конечный потребитель                                                                                                                                                                                                                  |
| Реклама                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- рекламные e-mail-сообщения</li> <li>- распространение печатной продукции</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- распространение печатной продукции</li> <li>- POS-материалы в местах продаж</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- распространение печатной продукции</li> <li>- POS-материалы в местах продаж</li> <li>- внутримагазинная реклама</li> <li>- совместные рекламные программы с торговыми сетями</li> </ul>      |
| Стимулирование торговых посредников | -                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- мотивационные акции</li> <li>- скидки за большой объем партии товаров</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- мотивационные акции</li> <li>- скидки за большой объем партии товаров</li> </ul>                                                                                                             |
| Стимулирование потребителей         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дисконтные программы</li> <li>- дебетовые программы (начисление суммы установленного лимита для оплаты покупок)</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- бонусная программа</li> <li>- бесплатные пробные образцы</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- подарочные карты</li> <li>- дисконтные программы</li> <li>- промо-акции (лотереи, розыгрыши, конкурсы)</li> </ul>                                                                            |
| Ко-маркетинг                        | совместные программы лояльности с сетями прачечных и химчисток («УН-МОМЕНТО», «Эдельвейс», «Белый кот») клининговыми компаниями («Феерия чистоты»)                                                                                    | совместная бонусная программа GALAXY для абонентов MATRIX с привлечением сети фотосалонов ZOOM                                                                                | совместные программы лояльности с крупными торговыми сетями («Семерочка», «МОСТ», «Первый Республиканский»)                                                                                                                           |
| Паблик рилейшнз                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- официальный сайт <a href="http://economno.net">http://economno.net</a></li> <li>- рассылка пресс-релизов и каталогов продукции</li> <li>- связь со средствами массовой информации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- официальный сайт <a href="http://economno.net">http://economno.net</a></li> <li>- связь со средствами массовой информации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- официальный сайт <a href="http://economno.net">http://economno.net</a></li> <li>- рассылка пресс-релизов и каталогов продукции</li> <li>- связь со средствами массовой информации</li> </ul> |

Позиционирование – это тонкое сочетание емкого образа компании и информативности, необходимость донести до покупателя всю важную информацию в сжатом образе компании. Вместе мы создадим образ, который положительно скажется на популярности и узнаваемости бренда.

Маркетинговая стратегия бренда – это «скелет» маркетинговой кампании, на который «нанизываются» стратегемы: позиционирования, коммуникационные стратегемы, выбора рекламных инструментов и каналов коммуникации, формата и вида рекламных сообщения, дизайн - макеты, план мероприятий и публикаций и др. Не правильно выбранная стратегия, может свести эффективность всей маркетинговой кампании к нулю.

### **Выводы по разделу 3**

Исследование вопросов формирования организационной модели управления позиционированием портфеля брендов показало необходимость применения системного подхода, что выявило потребность в обеспечении: кадровом, информационном, организационном, финансовом и методическом. Установлено, что управление является более общим понятием, при том, что «менеджмент», «руководство» и «администрирование» - раскрываются как различные элементы или аспекты именно в части управления социального, что позволило выделить принципы, функции и элементы управления.

Человеческий фактор прямо или опосредованно присутствует на всех стадиях управления и является как субъектом, так и его объектом. При реализации управления портфелем брендов следует учитывать опосредованность возможных действий и их направленность на развитие отношений с потребителями.

Выявлено, что при планировании и формировании портфеля брендов, обычно, предприятия основываются на нескольких устаревших принципах: необходимости фокусирования внимания на собственных брендах; персонифицированной работе бренд-менеджера исключительно с одним брендом. Построен стандартизированный алгоритм формирования портфеля брендов.

Выделены принципы формирования моделей и определено, что организационная модель - это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. Организационная модель показывает, как сформировать подразделение целью которого станет управление позиционированием портфеля брендов предприятия.

Проанализировано и предложено: структура системы управления позиционированием портфеля брендов; маркетинговая служба и профессиональные характеристики; качественный срез должностей менеджерского уровня; функционал и структура маркетинговой службы.

Установлено, что под организационным дизайном следует понимать формальную систему ответственности, которая определяет ключевые должности (позиции) в организации и легитимизирует (утверждает) право формирования цели, получения информации и влияния на работу других. Основой при формировании организационного дизайна, позволяющего менеджерам осуществлять результативное управление должно стать обеспечение балансовой взаимосвязи между показателями, характеризующими диапазон контроля (ДК) и поддержки (ДП) и диапазоном ответственности (ДО) и влияния (ДВ), обеспечивающая так называемый баланс спроса и предложения на организационные ресурсы предприятия:  $ДК + ДП = ДО + ДВ$ . Выявлена и наглядно представлена взаимосвязь диапазонов организационного дизайна работы менеджеров по Р. Саймону и проверка его оптимальности

Определено, что Х-тест следует применять для любого подразделения, должности или предприятия в целом, так как он показывает конфигурацию фактических параметров работы в указанных диапазонах и обеспечивает баланс спроса и предложения организационных ресурсов.

Сформирована организационная модель управления позиционированием портфеля брендов и выявлено, что с точки зрения методики для целей управления позиционированием портфеля брендов предприятия целесообразным является осуществление: отбора брендов и их систематизации, анализа,

формирования молекулы портфеля брендов, и на основе этого сформировать и транслировать заявления о позиции брендов на основе выработанной стратегии.

Исследованы вопросы управления позиционированием портфелем брендов на основе молекулярного анализа. Выявлено, что с учетом важности потребителя целесообразно рассматривать позиционирование портфеля брендов предприятия не просто, как определение его места, но и точки зрения потребителя на бренд. Построен механизм формирования молекулы портфеля брендов предприятия.

Определено, что молекулярный анализ портфеля брендов предполагает акцентирование внимания на выявлении позиции бренда на рынке, которая определяет его конкурентоспособность и влияет на доходность и эффективность деятельности предприятия в целом. Сильная позиция бренда позволяет завоевывать потребительские предпочтения в отношении собственных товаров, сформировать лояльное отношение покупателей к товару, а также является определяющим фактором при принятии обоснованных управленческих решений по управлению брендом.

Установлено, что с целью разработки стратегии позиционирования портфеля брендов следует проанализировать построенную молекулу бренда и определить степень и характер влияния всех имеющихся брендов на ключевой бренд компании, а также определить их позиции на рынке на основе разработанной нами карты портфеля брендов, на основании которой составляется сама молекула брендов. Результаты построения молекулы бренда позволяют составить матрицу позиционирования для всех участников портфеля брендов по критериям «брендовая позиция / уровень воздействия», которая является основой для разработки стратегии позиционирования бренда.

Продвижение бренда связано с выбором максимально нужной стратегии и определением правильных каналов воздействия на потенциальных потребителей. Основой, предложенной нами модели, является достижение целей позиционирования и создание дополнительных ценностей для потребителя.

Исследованы вопросы разработки маркетинговой стратегии позиционирования портфеля брендов. На основании проведенных исследований

определено, что бренд представляет собой инвестиции со значительным сроком отдачи. Поэтому, предприятия, осуществляя свою деятельность в условиях неопределенности, вынуждены разрабатывать некий план действий, чтобы минимизировать свои риски, т.е. стратегию. Разработан алгоритм формирования стратегем, как составных элементов при формировании стратегии.

Установлено, что стратегии можно подразделить на несколько видов: доминирующие, смешанные, «разомкнутой петли» и «замкнутой петли», проведен анализ и дана их характеристика. При этом под стратегией позиционирования портфеля брендов следует понимать систему правил поиска, формулирования и развития доктрины развития брендов, входящих в портфель предприятия, обеспечивающих долгосрочный успех при последовательной и полной ее реализации.

Обобщены и определены основные направления позиционирования на основе информации о текущей позиции в разрезе: показателя; превосходства; применения; потенциальным потребителям; конкурентам; типу продукта и соотношения цена/качество. Обоснован подход к разработке стратегии позиционирования портфеля брендов предприятия, который предполагает разработку стратегии влияния на участников портфеля брендов и непосредственно стратегию позиционирования бренда.

Построена матрица позиционирования участников портфеля брендов, в которой все частники портфеля брендов разделены по полям матрицы в зависимости от «брендовой позиции» и «степени влияния». Это позволило условно разделить поле матрицы на три зоны: зона развития бренда; зона поддержки бренда; зона укрепления позиций. Каждый квадрант предполагает реализацию определенных стратегий воздействия на участников портфеля брендов и комплекс тактических мероприятий по их реализации.

Разработана стратегия позиционирования портфеля брендов, которая направлена на усиление конкурентоспособности предприятия, поэтому наряду с выбором критерия позиционирования она предполагает дифференциацию маркетингового предложения предприятия таким образом, чтобы оно несло



большую ценность для потребителей, чем предложения конкурентов. Рекомендовано для ООО СПКФ «ЮКАС» в качестве критерия позиционирования использовать позиционирование по качеству и цене, которое направлено на сохранение имиджа низкой цены и оптимального качества. Соответственно направлением дифференциации маркетингового предложения выступает получение конкурентных преимуществ продукта. В рамках предложенной стратегии позиционирования бренда определен портрет бренда «Экономная хозяйка» и определены направления маркетинговой поддержки стратегии позиционирования бренда.

Разработана стратегии продвижения для бренда» Экономная хозяйка», предполагающая использование комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций в соответствии с позиционированием и марочной стратегией бренд (реклама, стимулирование сбыта торговых посредников и конечных покупателей, ко-маркетинг, мероприятия паблик рилейшнз). Установлено, что маркетинговая стратегия бренда является «скелетом» маркетинговой кампании, на который «наносываются» стратагемы: позиционирования, коммуникационные стратагемы, выбора рекламных инструментов и каналов коммуникации, формата и вида рекламных сообщения, дизайн - макеты, план мероприятий и публикаций и др.

Основные результаты исследования представлены в работах [62, 64, 67]

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование управления позиционированием портфеля брендов позволило прийти к следующим выводам:

Систематизация концепций брендинга в современных условиях показала, бренд имеет отличие от торговой марки, торгового знака своей узнаваемостью, ассоциированной позицией и существованием в голове потребителя, имеет определенную силу и служит источником наращивания потока денег от его наличия. Бренд выражает мнение потребителя о его носителе, а значит, принадлежит потребителю, а не как принято считать – производителю товаров/услуг или его собственнику.

Рассмотрение портфельных концепций в управлении брендом позволило определить, что портфель брендов – это совокупность брендов, составляющих бренд-носитель и влияющих на ассоциированную позицию в восприятии потребителя вне зависимости от владения предприятия ими. Соответственно, под бренд-носителем понимается товар, торговая марка, услуга, предприятие, персоналия или персонаж, ассоциирующиеся в сознании потребителя с определенным отличительным качеством.

Концептуальный подход к управлению позиционированием портфеля брендов направлен на формирование бренда и определение места бренда на рынке для наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли. Согласно данному подходу позиционирование портфеля брендов – это процесс, обусловленный активными действиями предприятия (владельца бренда), а также деятельностью и реакцией всех рыночных субъектов, прямо или косвенно участвующих в процессе брендинга. Процесс позиционирования направлен на создание положительного образа бренда, что позволит обеспечить определенное положение на рынке.

Изучение международного опыта, тенденции брендинга и его особенностей в современных условиях Донецкой Народной Республики свидетельствует, что рынок Республики активно заполняется товарами из других стран в первую очередь из России, Белоруссии, Казахстана, Узбекистана, Абхазии, Грузии, Приднестровья. В то же время активно развивается и рынок местных

производителей, продукция которых отличается качеством и конкурентоспособной ценой, что уже оценено покупателями, а это требует научных и методических подходов к управлению портфелем брендов предприятия.

Рассмотрение механизма формирования портфеля бренда позволило сделать вывод о недостаточном изучении влияния покупательского мнения при управлении портфелем бренда предприятия и низком уровне разработанности мероприятий по повышению узнаваемости брендов, а также недостаточными знаниями в области управления позиционированием портфеля брендов. В связи с этим в работе сформирован механизм разработки брендов, включающий выделение субъектов; последовательность работ; инструменты и способы обобщения информации. Особую практическую значимость приобретает сочетание знаний о бренде, его компонентах, порядке формирования с программами продвижения и проведением рекламных кампаний предприятий, научно обоснованным формированием посылов, которые формируют мнение потребителей.

Оценка конкурентных позиций участников портфеля брендов свидетельствуют, что 5 из 8-и товарных позиций занимают среднюю позицию в связи с недостаточной уникальностью и низким уровнем воспринимаемого качества. Анализ позиций участников портфеля бренда показал, что сильную позицию в процессе формирования бренда «Экономная хозяйка» занимает проводимая акция - «Покупай произведенное в ДНР». В свою очередь ГП «Продвижение» и сеть фотосалонов «ZOOM» занимают слабую позицию в портфеле брендов ООО СПКФ «ЮКАС»; сильные позиции в портфеле бренда занимают только сеть супермаркетов «Семерочка» и ООО «Первый республиканский супермаркет». Остальные розничные предприятия занимают среднюю позицию. Это связано с недостаточной представленностью рассматриваемого бренда в ассортименте предприятий и низким уровнем маркетингового сопровождения бренда.

Организационная модель управления позиционированием портфеля брендов на основе системного и молекулярного подходов в качестве основного инструмента рассматривает молекулу бренда, моделирование которой позволяет

предприятию глубоко понять организационную структуру бренда, учитывая особенности при формировании бюджета на продвижение, четко устанавливать цели стратегии бренда и позиционирования портфеля брендов, способствуя адекватному восприятию бренда потребителями. Построение «молекулы бренда» позволяет классифицировать имеющиеся в портфеле бренды предприятия, разделив их на ключевые, суббренды, поддерживающие и вспомогательные бренды.

С целью совершенствования управления позиционированием портфеля брендов предложена модель системы управления продвижением на основе позиционирования брендов предприятия, которая основывается на комплексе интегрированных маркетинговых коммуникаций и охватывает установление стратегических маркетинговых целей и программ в области продвижения бренда; определение ценности бренда для продвижения и внутренней среды предприятия; оценку поведения потребителей, сегментацию и выбор целевой группы; позиционирование на основе молекулы портфеля брендов с использованием мероприятий стимулирования сбыта, рекламы, публичных рилейнз и прямых продаж, что в совокупности оказывает влияние на совершение сделки покупателем. Разработан алгоритм позиционирования бренда, включающий следующие действия: целеполагание и анализ текущего состояния в части наличия торговых марок, торговых знаков, брендов; классификацию имеющихся брендов; анализ портфеля брендов; построение молекулы портфеля брендов; формирование и транслирование заявления о позиции.

Разработка маркетинговой стратегии позиционирования портфеля брендов основывается на матрице позиционирования, которая позволяет осуществить выбор позиции и формирование заявления о бренде, что должно четко прослеживаться во всех программах продвижения, которые реализуются предприятием. Использование предложенной матрицы позволяет грамотно подходить к реализации программ продвижения, базируясь на четком позиционировании, при формировании рекламных сообщений, слоганов; при осуществлении мероприятий, характеризующих предприятие и его продукцию в социально значимых мероприятиях.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер, Д. Бренд – лидерство: новая концепция брендинга / Д. Аакер, Э. Йохимштайлер. – М.: Издательский дом «Гребенников», 2003. – 380 с.
2. Aaker, D. Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity. Free Press, 2004. – P. 86-87
3. Балабанова, Л.В. Бренд-менеджмент підприємств в умовах маркетингової орієнтації: монографія / Л.В. Балабанова, Я.В. Приходченко. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 200 с.
4. Гэд, Т. 4D-брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики : монография / Т. Гэд. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 230 с.
5. Длигач, А. S-brands – путь к созданию успешного бренда / А.А. Длигач, Н.Л. Писаренко // Бренд-менеджмент. – 2005. – № 3 (22). – С. 22–37.
6. Зозульов, О. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика / О. Зозульов, І. Нестерова // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5(39). – С. 44–49.
7. Ибрагимхалилова, Т.В. Формирование организационно-экономического механизма регионального развития / Т. В. Ибрагимхалилова // Торговля и рынок : науч. журнал. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2017. – Вып. 1. – С. 112 – 121.
8. Инновационные технологии маркетинг-менеджмента : монография / [Коллектив авторов], под общей редакцией д.э.н., проф. Т.С. Максимовой. – Луганск: изд-во «Ноулидж», 2016. – 340 с.
9. Зозульов, О.В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів / О. В. Зозульов, Н. Л. Писаренко. – К.: Знання-Прес, 2004. – 199 с.
10. Припотень, В.Ю. Особенности формирования портфеля брендов предприятий // В. Ю. Припотень, Е. В. Кобзева // Торговля и рынок. – 2017. – Вып. 3. – Т.2. – С. 81-92.

11. Разумовская, А.Л. PRO ДВИЖЕНИЕ. Технологии эффективного продвижения услуг : монография / А.Л. Розумовская. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с.
12. Rossister J. R., Persy L. Advertising Communication and Promotion Management, 2nd edition, Boston, MA : McGraw-Hill. 1998. – 640 p.
13. Соловьева, Д.В. Маркетинговый анализ позиции бренда на рынке: комплексный метод / Д.В. Соловьева, С.В. Афанасьева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2013. – № 1. – С. 31-68.
14. Азарян, О.М. Інституціоналізація концепту розвитку торгівлі в сучасному конвенційному середовищі / О.М. Азарян, Н.Ю. Возіянова // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4(142). – С. 8-14.
15. Возіянова, Н.Ю. Внутрішня торгівля України: теоретичний базис, моніторинг, моделі розвитку : монографія / Н.Ю. Возіянова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 517 с.
16. Рыбченко, С.А. Формирование стратегий брендинга на российском рынке мясной продукции : монография / С. А. Рыбченко. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. - 165 с.
17. Дибб, С. Практическое руководство по маркетинговому планированию: Пер. с англ./ С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. - СПб.: Питер, 2001. - 255 с.
18. Ильин, В.И. Поведение потребителей / Ильин В.И. - Издательство: Питер, 2000. – 224 с.
19. Антропова Т. Осколки бренда. Как создавать и разбивать бренды / Т. Антропова // Индустрия рекламы. – 2006. – № 15. – с. 46-51.
20. Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой / Ж.-Н.Капферер. – М. : Издательский дом «Инфра-М», 2002. – 210 с.
21. Просвирина И.И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы / И. И. Просвирина // Финансовый менеджмент. 2004. – № 4. – С. 26-29.
22. Батушанский, А. Зачем компании создают брэнды [Электронный ресурс] / А. Батушанский // Генеральный директор, 2006. – № 10. – URL: <http://www.gd.ru>.

23. Понятия и термины: товарный знак, торговая марка, логотип, слоган, знак обслуживания [Электронный ресурс] // Электронный терминологический словарь маркетинговых терминов – URL: <http://www.sinor.ru/~semenk/tmterm.htm>
24. Главное о бренде и брендинге [Электронный ресурс] // Официальный сайт: Бэкмология: бизнес, экономика, менеджмент, организация. - URL: <http://becmology.ru/blog/4c/branding.htm>
25. Корзун, А.В. Эволюция бренда / А. В. Корзун // Бренд-менеджмент. – 2008. – № 1 (38). – С. 2-9.
26. Дайер, Д. Procter & Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов /Д. Дайер, Ф. Далзелл, Р. Олгариио ; Пер. с англ. 3-е изд. – М. : Альпина. Паблишерз, 2010. – 524 с.
27. Brand. Dictionary of Marketing Terms. The American Marketing Association [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
28. ЛеПла, Ф. Дж. Интегри-рованный брендинг / Ф. Джозеф ЛеПла. - СПб. : Нева ; М. : ОЛМА-Пресс, 2003. – 318 с.
29. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 3-е издание. – СПб.: Питер, 2012. – 810 с.
30. Кузьминчук, Н.В. Формування портфеля брендів сучасного підприємства / Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, Ю.В. Кролевецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип. 9-1. Ч. 2. – 2014. – С. 69-72.
31. Андреева, А.Н. Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии. Научный доклад / А. Н. Андреева // СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – № 27 (R) –2006. – 29 с.
32. Капферер, Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер ; пер. с англ. Е. В. Виноградовой; под. общ. ред. В. Н. Домнина. – Москва: Вершина, 2007. – 448 с.

33. Старов, С. А. Применение модели марочного капитала К. Келлера для разработки мероприятий по оздоровлению бренда / С. А. Старов // Вестник СПбГУ. – Сер. менеджмент. – 2006. – Вып.3. – С. 22–43.
34. Антошкин, С.И. Капитал бренда: основные интерпретации и модель управления / С. И. Антошкин // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. – 2014. – Вып.4. – С. 68–100.
35. Келлер, К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Л. Келлер ; пер. с англ. 2-е изд. – М.: Вильямс, 2005. – 697 с.
36. Farquhar P. Managing brand equity // Marketing Research. 1989. Vol. 1. № 3. P. 24–33.
37. Morgan N. A., Rego L. L. Brand Portfolio Strategy and Firm Performance // Journal of Marketing. 2009. Vol. 73. № 1. P. 59–74.
38. Rangaswamy A., Burke R., Oliva T. Brand equity and the extendibility of brand names // International Journal of Research in Marketing. 1993. Vol. 10. № 1. P. 61–75.
39. Warlop L., Ratneshwar S., van Osselaer S. M. J. Distinctive brand cues and memory for product consumption experiences // International Journal of Research in Marketing. 2005. Vol. 22. № 1. P. 27–44.
40. Управление взаимоотношениями с клиентами : Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2009. – 192 с.
41. Хижина, А.М. Формирование оптимального портфеля брендов как эффективный инструмент конкурентоспособности компании / А.М. Хижина, В.В. Герасименко // Российское предпринимательство. – 2013. – № 13 (235). – С. 161-168.
42. Портфель бренда [Электронный ресурс] // Официальный сайт: Z&G Branding – разработка бренда с юридической защитой. – URL: [http://zg-brand.ru/statiy/branding/portfel\\_brendov1/](http://zg-brand.ru/statiy/branding/portfel_brendov1/)
43. Lederer C., Hill S. See your brands through your customers' eyes. Harv Bus Rev. 2001 Jun;79(6):125-33, 148.



44. Толковый словарь русского языка: 72500 слов и 7500 фразеологических выражений /С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова / РАН, Ин-т рус. яз., Рос. фонд культуры. – М.: Азъ, 1992. – 955 с. – Принцип.
45. Управление брендом [Электронный ресурс] // Официальный сайт: Записки маркетолога – Маркетинговый словарь. - URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_u/brand\\_management/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_u/brand_management/)
46. Таппасханова, Е.О. Принципы управления портфелем брендов компании / Е.О. Таппасханова, М.З. Шериева // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях : сб. тр. конф. (11 января 2016 г.). - Санкт-Петербург : Инновационный центр развития образования и науки, 2016. – с. 207-211.
47. Домнин, В.Н. Эволюция ключевых концепций бренд-менеджмента / В. Н. Домнин, С. А. Старов // Вестник СПбГУ. Менеджмент. – 2017. – Т. 16. – Вып. 1. – С. 5-32.
48. Толковый словарь современного русского языка / Д.Н. Ушаков // М.: Изво: Альпина – Принт, 2005. – 1216 с. - Методика
49. Лебедев, С.А. Философия научного познания: основные концепции : монография / С. А. Лебедев. М.: Изд-во Московского психолого-социального университета, 2014. - 272 с.
50. Саймон, Г. Рациональность как процесс и продукт мышления [Электронный ресурс] / Г. Саймон // THESIS, 1993. – Вып.3. – URL: [http://ecsocman.hse.ru/data/629/779/1217/3\\_1\\_2simon.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/629/779/1217/3_1_2simon.pdf)
51. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. – 1999. – 479 с.
52. Экономика. Толковый словарь / Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М. – М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". – 2000. – 840 с.
53. Крысин, Л.П. Толковый словарь иностранных слов / Л. П. Крысин. – М.: Эксмо, 2008. – 944 с.

54. Гриценко, А.А. Наука и искусство институционального строительства / А.А. Гриценко // Інституційна архітектоніка та механізми економічного розвитку : матер. наук. симпозіуму. – Харків. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2005. – С. 20-31.
55. Литвинова, Я. Нобелевская премия по экономике: не совсем Нобель [Электронный ресурс] // Русская служба Би-би-си, Лондон, 2015. – URL: [http://www.bbc.com/russian/business/2015/10/151008\\_nobel\\_economics\\_history\\_stats](http://www.bbc.com/russian/business/2015/10/151008_nobel_economics_history_stats)
56. Дитяшева, И. 8 выигрышных стратегий позиционирования [Электронный ресурс] // Официальный сайт: Koloro – брендинговое агентство № 1. URL: <https://koloro.ua/blog/brending-i-marketing/8-vyigryishnyih-strategiy-pozitsionirovaniya-brenda.html>
57. Амблер, Т. Практический маркетинг / Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.
58. Куценко, А.И. Корпоративная идентификация бизнеса: бренд-бук и паспорт фирменных стандартов : монография / А. И. Куценко, Е. Г. Лашкова. - Новокузнецк : СибГИУ, 2011. - 262 с.
59. Андреев, С. Н. Фирменный стиль в современном маркетинге / С. Н. Андреев, Н. С. Андреев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. – № 3. – с. 222-230.
60. Кумова, М. Айдентика / М. Кумова. – М.: КАК проект, 2014. – 512 с.
61. Савенко (Ольмезова), Н.А. Портфельные концепции в управлении брендом: анализ, принципы, взаимосвязи / Н. А. Савенко // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». – Т. XIV. - Вип. 265. – Донецьк, ДонДУУ, 2013. – С. 332-341.
62. Савенко (Ольмезова), Н.О. Бренд-стратегія як елемент політики конкурентного позиціонування підприємства / Савенко Н.О. // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». – Т. XIV. – Вип. 266. – Донецьк, ДонДУУ, 2013. – С.218-228.

63. Ольмезова, Н.А. Управление портфелем брендов предприятия на основе молекулярного анализа / Н.Ю. Возиянова, Н.А. Ольмезова // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 3: Конкурентное развитие территорий: маркетинг и логистика. – Донецк: ДонАУиГС, 2016. – С. 123-130.
64. Ольмезова, Н.А. Концептуализация управления продвижением товаров и позиционированием портфеля брендов / Н.Ю. Возиянова, Н.А. Ольмезова // Торговля и рынок. – Донецк. – 2017. – Вып. 2. – С. 42-54.
65. Савенко (Ольмезова), Н.О. Розвиток бренда з використанням ефективних комунікацій // Маркетингове управління конкурентоспроможністю : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів (м.Дніпропетровськ, 29 березня 2013 р.). – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. – С. 212-214.
66. Савенко (Ольмезова), Н.О. Ціннісні орієнтири в розвитку торговельної марки / Н.О. Савенко // Україна-Чорногорія: економічна трансформація та перспективи міжнародної співпраці : матер. II міжнар. наук.-практ. конф. викладачів, аспірантів, студентів (м. Будва, 18-25 трав. 2013 р.). – Донецьк : Цифрова типографія, 2013. – Т.2. – С. 175-178.
67. Савенко (Ольмезова), Н.О. Управління іміджем підприємства як складова бренд-стратегії підприємства / Н.О. Савенко // Стратегічний маркетинг споживчого ринку: проблеми і тенденції в умовах турбулентності: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ялта, 1-6 жовтня 2013 року). – Донецьк : Цифрова типографія, 2013. – С. 126-131.
68. Ольмезова, Н.А. Молекулярный анализ в управлении портфелем брендов // Современная торговля: теория, практика, инновации : матер. VI Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участием (г. Пермь, 10-18.10.2015г.). – Пермь: Изд-во «МиГ», 2015. – Т. 1. – С. 14-19.

69. Возиянова, Н.Ю. Институционально-конвенциональные аспекты развития внутренней торговли / Е.М. Азарян, Н.Ю. Возиянова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 10(172). – С. 84-88.
70. Иванов, Д.В. Постиндустриализм и виртуальная экономика / Д. В. Иванов // Журнал социологии и социальной антропологии. 1998. № 1. - С. 81-90.
71. Иванов, Д.В. Виртуализация общества / Д. В. Иванов // СПб.: Петербургское востоковедение, 2000. – 96 с.
72. Зиновьев, А.А. Русская трагедия / А. А. Зиновьев. – М.: Алгоритм, 2007. – 464 с.
73. Данилов-Данильяни, В. Глобальный кризис как следствие структурных сдвигов в экономике / В. Данилов-Данильяни // Вопросы экономики, 2009. – № 7. – С. 33-37.
74. Бартышев, Р. Самые дорогие бренды 2017 года: ТОП-100 торговых марок [Электронный ресурс] // Буржуазия - журнал для успешных людей. - URL: <http://burguasia.com/samye-dorogie-brendy-2017-goda-top-100-torgovyh-marok/>
75. 500 самых дорогих брендов мира по оценке Brand Finance [Электронный ресурс] // Официальный сайт: Брендинговое агентство BrandLab. – URL: <http://brandlab.ru/brandlab/articles/583/>
76. Ибраилян, А.А. Иностранные инвестиции в экономике России – современный этап и перспективы // ПРОБЛЕМА РИСКА В СОВРЕМЕННЫХ КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ : сб. статей по матер. конф. Волгоград, 2017. – С. 87-91.
77. За 2017 год инвестиции в Украину сократились на треть [Электронный ресурс] // Страна.UA : Интернет-издание. – URL: <https://gs.fm/news/20171201/6790751.html>
78. Названа стоимость бренда "Украина" [Электронный ресурс] // Вести : Интернет-издание. – URL: <https://vesti-ukr.com/strana/276900-nazvana-stoimost-brenda-ukraina>

79. Brand Finance Nation Brands, October, 2017 : The annual report on the world's most valuable nation brands October 2017 // [http://brandfinance.com/images/upload/bf\\_nation\\_brands\\_2017.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/bf_nation_brands_2017.pdf)
80. 100 самых дорогих брендов Украины [Электронный ресурс] // Новое время : Интернет-издание. – URL: <https://magazine.nv.ua/journal/2811-journal-no-42/sto-dorogih-brendov-ukrainu.html>
81. Карта самых узнаваемых брендов в разных странах мира [Электронный ресурс]. – URL: <https://hype.ru/p/karta-samyh-uznavaemyh-brendov-v-raznyh-stranah-mira-my77hwlv>
82. Баева, Л.В. Ценности изменяющегося мира: экзистенциальная аксиология истории : монография / Л. В. Баева. Астрахань : издательство Астраханского государственного университета, 2004. — 279 с.
83. Карпова, С.В. Современный брендинг : монография / С.В. Карпова. — М. : Издательство «Палеотип», 2011. — 188 с.
84. Лидирующие бренды — действительно лучшие товары? [Электронный ресурс] // Бренд навсегда - создание, развитие, поддержка ценности бренда : Интернет-издание. – URL: <http://newmag.com.ua/39/>.
85. Строительство лидера рынка без рекламы [Электронный ресурс] // Бренд навсегда - создание, развитие, поддержка ценности бренда : Интернет-издание. – URL: <http://newmag.com.ua/37/>
86. Разработка и представление стратегии позиционирования [Электронный ресурс] // Образовательный сайт Бармашова К.С. – URL: [http://www.barmashovks.ru/page84/st\\_poz/index.html](http://www.barmashovks.ru/page84/st_poz/index.html)
87. Как живется непризнанной ДНР [Электронный ресурс] // РИА НОВОСТИ Украина : Интернет-издание. – URL: <http://rian.com.ua/analytics/20160216/1005304412.html>
88. Романюк, В. О положительной динамике развития сферы торговли в Республике [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – URL: [http://www.mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=40&Itemid=665](http://www.mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=40&Itemid=665)

89. Соловьева, Ю.Н. Методы расширения портфелей брендов международными компаниями / Ю. Н. Соловьева, О. М. Мокриенко // Российское предпринимательство. – 2013. – № 11 (233). – с. 30-36.
90. Казанцев, К.Ю. Оценка стоимости бренда как составной части интеллектуального капитала фирмы (на примере IT-компаний) : дис. ... канд. экон. наук / Казанцев Кирилл Юрьевич ; [Место защиты: Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук]. – Новосибирск, 2017. – 129 с.
91. Мерзлякова, Т. Оценка стоимости бренда: действия должны быть эффективными / Т. Мерзлякова // Рекламодатель : теория и практика. – 2014. – №5. – С. 36–39.
92. Куликова, З.В. Программа лояльности дань моде или эффективный маркетинговый инструмент / З. В. Куликова // Маркетинговые коммуникации, 2006. №6. – С. 21-27
93. Словарь иностранных слов / под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.И. Петрова // изд. 4-е перераб. и доп. – М.: Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1954. – 853 с. Механизм.
94. Толковый словарь современного русского языка / Д.Н. Ушаков // М.: Изво: Альпина – Принт, 2005. – 1216 с. Механизм.
95. Капустина, Л.М. Маркетинговые технологии брендинга / Л.М. Капустина, Т.Л. Решетило ; Федер. агентство по образованию, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2009. – 104 с.
96. Ванэкен Б. Бренд-помощь: простое руководство, которое по- может решить проблемы брендинга / Б. Ванэкен. – СПб. : Питер, 2005. – 336 с.
97. Смирнов Э.А. Теория организации : учеб. пособ. / Э. А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 248 с.
98. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента : учеб. пособ. ; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 400 с.
99. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.

100. Дафт, Р. Менеджмент. – 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
101. Омаров, А.М. Предприимчивость руководителя / А. М. Омаров. – М.: Политиздат, 1990. – 256 с.
102. Управление по результатам : пер с финск. / Общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна. – М. Издательская группа «Прогресс», 1993. – 320 с.
103. Цветков, А.Н. Менеджмент / А. Н. Цветков. – СПб. – 2009. – 176 с.
104. Асмолова, Л.М. Управление, менеджмент, руководство, администрирование... – синонимы или различающиеся понятия? [Электронный ресурс] // Официальный сайт Проекта «Порталы и сайты образовательных организаций». – URL: [https://eduface.ru/consultation/management/upravlenie\\_menedzhment\\_rukovodstvo\\_administrirovaniye\\_sinonimy\\_ili\\_razlichayuwiesya\\_ponyatiya](https://eduface.ru/consultation/management/upravlenie_menedzhment_rukovodstvo_administrirovaniye_sinonimy_ili_razlichayuwiesya_ponyatiya)
105. Франчук, В.И. Основы общей теории социального управления / В. И. Франчук. – Ин-т организационных систем. – М, 2000, – 180 с.
106. Афанасьев, Б.Э. Научное управление обществом : опыт системного исследования / Б. Э. Афанасьев. – М.: OZON.RU, 1973. – 390 с.
107. Henry Fayol. Administration Industrielle et Generale, 1916.
108. Понятия управление руководство менеджмент // <http://teacher-homes.ru/ponyatiya-upravlenie-rukovodstvo-menedzhment>
109. Корилов А.М. Теория систем и системный анализ. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2014. – 287 с.
110. Структуры данных и алгоритмы / А.В. Ахо, Д. Хопкрофт, Д.Д. Ульман - М.: Вильямс, 2007. - 400 с.
111. Берталанфи Л. Общая теория систем – обзор проблем и результатов / Л. Берталанфи // Системные исследования. Ежегодник. – М.: Наука. – 1969. – с. 30-54.
112. Системный анализ и структуры управления : книга восьмая. Под общ. ред. проф. В.Г. Шорина. – М.: Знание, 1975. – 304 с.
113. Белошапка, В. Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров : учебник для практикующих менеджеров /

- В. Белошапка, И. Нудьга. – К.: Издательство «Агентство «Стандарт», 2007. – 270 с.
114. Simons R., Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment, Harvard Business School Press, 2005.
  115. Дрогобыцкая К.С. Особенности организационного дизайна в менеджменте / К. С. Дрогобыцкая // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2009. - № 2. – С. 81-83.
  116. Маркетинг: большой толковый словарь. Под ред. А. П. Панкрухина. – М.: Омега-Л. – 2010. – 261 с.
  117. Словарь русского языка: В 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований. — 4-е изд., стер. — М.: Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999. Т. 3. П—Р. — С. 239. Позиция
  118. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление : учебное пособие / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2009. – 496 с.
  119. Дюков, И.И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход / И. И. Дюков. – СПб.: Питер, 2008. – 236 с.
  120. Возиянова, Н.Ю. Институциональный анализ стратегирования устойчивого развития внутренней торговли Украины / Н.Ю. Возиянова // Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку : міжнар. наук.-практ. конф. (22-23 вересня 2011 р.). – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – С. 278-282.
  121. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд. Минск : Новое знание, 2009. – 336 с.
  122. Переслегин, С.Б. Форсайтные исследования: о будущем без будущего. Часть 1. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.rusrev.org/content/review/default.asp?shmode=8&ida=1746&ids=143>
  123. Смолян, Г. Рефлексивное управление – технология принятия манипулятивных решений / Г. Смолян // Труды Института системного анализа РАН : журнал. – 2013. – Т. 63, № 2. – С. 54-61.



124. Траут, Дж. Траут о стратегии. Рынок ошибок не прощает / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 176 с.
125. Траут, Дж., Риквкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. – 2-е изд., обновленное и дополненное – СПб.: Питер, 2012. – 304 с.
126. Тратут, Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. Юбилейное издание / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 304 с.
127. Финкельштейн С. Стратегия прорыва / С. Финкельштейн, Ч. Харви, Т. Лотон. – Пер. с англ. Репецкой А.В. – К.: Companion Group, 2007. – 336 с.
128. Матузенко, Е.В. Формирование бренд-коммуникаций как эффективной формы массовых коммуникаций /Е. В. Матузенко, С. И. Шиленко, Я. О. Федорова// Фундаментальные исследования. – 2016. – № 4-3. – С. 629-634;
129. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.
130. Экономический словарь [Электронный ресурс] - URL: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/19736](https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19736). - Стратегия
131. Квинт, В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке / В. Л. Квинт. – Москва: БЮДЖЕТ, 2012. – 629 с.
132. Смирнов, Д. Б. Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия / Д. Б. Смирнов // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – Т. 6. – № 3. – С. 149–155.
133. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
134. Рудая Е.А. Основы бренд-менеджмента / Е. А. Рудая. – М.: Аспект Пресс, 2006. – С. 24-25.
135. Траут, Дж. Новое позиционирование. Всё о бизнес стратегии №1 в мире / Дж. Траут, С. Ривкин ; Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2007. - 224с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Сущность бренда в определениях отечественных и зарубежных авторов

| № | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Автор                                    | Источник                                                                                                                                                    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Бренд – это имя, термин, знак, символ, дизайн или комбинация всего этого, призванные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов, а также для отличия товаров или услуг от товаров или услуг конкурентов                                                                                      | Американская ассоциации маркетинга       | Brand. Dictionary of Marketing Terms. The American Marketing Association [10]                                                                               |
| 2 | Бренд - есть нечто большее, чем просто товар.                                                                                                                                                                                                                                                                              | Аакер Д.                                 | Аакер Д. Создание сильных брендов. - М.: ИД Гребенникова, 2003. – 440 с.                                                                                    |
| 3 | Бренд – система, связывающая вместе товар с его характеристиками, торговую марку, ее образ в сознании потребителей, а также концепцию производителя (продавца) по отношению к своему товару, торговую марку и потребителя                                                                                                  | Аверюшкина Т., Попов Е.В.                | Аверюшкина, Т. Концептуальность инструментария брэндинга / Т. Аверюшкина, Е. Попов // Маркетинг. – 2001. – № 2. – С. 111–121.                               |
| 4 | Бренд – индивидуализированный продукт, которому покупатель приписывает повышенную ценность                                                                                                                                                                                                                                 | Амблер Т.                                | Амблер Т. Практический маркетинг. – СПб.: Питер, 1999. – 400 с.                                                                                             |
| 5 | Бренд представляет собой набор ценностей, то есть набор различных выгод, признаков или удовлетворяющих покупателя качеств, ценность которых зависит от конкретных желаний и потребностей покупателя                                                                                                                        | Бове К.Л., Аренс У.Ф.                    | Бове К.Л., Аренс У.Ф. Современная реклама. М., Довгань. - 1995. - 704 с.                                                                                    |
| 6 | Бренд – это идентификатор, связанные с ним образ и философия, которые создаются совместно с предложением некоторого объекта посредством адекватных рынку маркетинговых стимулов (атрибутов, систем распределения и продвижения) и делают это предложение оригинальным, отличным от других и значимым в глазах потребителей | Божук С. Г., Колотвина Е. Н., Тэор Т. Р. | Бренд-менеджмент : учебное пособие / С. Г. Божук, Е. Н. Колотвина, Т. Р. Тэор. - Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2011. - 81 с.                                   |
| 7 | Бренд – это сложившаяся сумма всех впечатлений, получаемая потребителями и пользователями, сложившаяся в их уме на основе воспринимаемых эмоций и функциональных выгод                                                                                                                                                     | Бойетт Джозеф, Бойетт Джимми             | Бойетт, Джозеф. Гуру маркетинга / Джозеф Бойетт, Джимми Бойетт. – М.: ЭКСМО, 2004. – С. 291.                                                                |
| 8 | Бренд - это название, термин, символ или рисунок или комбинация этих элементов, предназначенная для идентификации товаров или услуг определенного производителя и дифференциации их от продукции конкурентов. Бренд служит как якорь, ярлычок для большого набора фактов и эмоций                                          | Бондорфф К.                              | Marketing Tools and Models with a Glossary of Marketing terms Carl J. Bondorff, Senior Lecturer Lyngby Business College delfi.lyngbyes.dk/~cb/MARK ET~1.HTM |
| 9 | Бренд нечто не большее и не меньшее, чем сумма всех ассоциаций, имеющих у потребителей относительно него                                                                                                                                                                                                                   | Браун Дж.                                | Brown, G. People, Brands and Advertising. Millward Brown International / G. Brown. – New York, 1992. – P. 45– 54.                                           |

## Продолжение приложения А

| №  | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Автор                    | Источник                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Бренд — это осведомленность о торговой марке + ее разнообразные ценности для потребителя                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Голубков Е.              | Голубков, Е.П. Еще раз о понятии «Бренд» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №2. – С. 16                                                                                                                                                                                               |
| 11 | Бренд представлен как «мыслительное поле бренда» в четырех измерениях: социальном, функциональном, ментальном и духовном                                                                                                                                                                                                                                                                       | Гэд Т.                   | Гэд, Т. 4D Брендинг / Т. Гэд. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005. – 230 с.                                                                                                                                                                                                             |
| 12 | Бренд – убедительное обещание качества, обслуживания и ценности на длительный период, которое подтверждается испытанием продукта, повторными покупками и удовлетворением от использования                                                                                                                                                                                                      | Джакоби Дж.              | Jacoby, J. Brand Loyalty: Measurement and Management / J. Jacoby, R.W. Chestnut. – New York: Wiley, 1979. – P. 14.                                                                                                                                                                               |
| 13 | Бренд – это имя, термин, дизайн, символ или любая другая особенность, которая идентифицирует продукты или услуги одного продавца и отличает их от продуктов или услуг других продавцов                                                                                                                                                                                                         | Диб С.,<br>Беннетт П. Д. | Dibb, S. Marketing: Concepts and Strategies. 3rd European ed. / Dibb S., Simkin L., Pride W. M., Ferrell O. C. – Houghton Mifflin, Boston, MA, 1997. – P. 264.<br>Bennett, P. D. Dictionary of Marketing Terms. The American Marketing Association / P. D. Bennett. – Chicago, IL, 1988. – P. 18 |
| 14 | Бренд – это целостный образ товара, услуги, страны и т.д. в потребительском сознании                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Домнин В. Н.             | Домнин, В. Н. Брендинг : новые технологии в России / В. Н. Домнин. – 2-е изд. – СПб. и др. : Питер, 2004. – 380 с.                                                                                                                                                                               |
| 15 | Бренд - это субъективный образ в сознании потребителей, обозначаемый торговой маркой, состоящий из последовательного набора обещаний целевому потребителю и создающий устойчивое конкурентное преимущество, благодаря добавленной к продукту ценности, выраженной в ценовой премии и большей лояльности по сравнению с немарочными товарами                                                    | Захарычев Л.С.           | Захарычев, Л. С. Модель управления брендами предприятий-производителей / Л. С. Захарычев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 5. – С. 72.                                                                                                                                             |
| 16 | Бренд — разделяемая, желаемая и эксклюзивная концепция, воплощенная в товарах, услугах, местах продажи и/или опыте.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Капферер, Ж.-Н.          | Капферер, Жан-Ноэль. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер ; пер. с англ. Е. В. Виноградовой; под. общ. ред. В. Н. Домнина. — Москва: Вершина, 2007. — 448 с.                                                                                       |
| 17 | Бренд - это маркетинговый инструмент, интегрирующий материальные и нематериальные свойства объекта предложения, формирующий идентификацию объекта - его индивидуальность по сравнению с другими сопоставимыми объектами взаимоотношений с целевой аудиторией, тем самым создавая во временной перспективе определенные ценности объекта как для целевой аудитории, так и для самой организации | Кашапова А.Р.            | Кашапова А. Р., Методы маркетингового анализа результативности брендинга / Кашапова А. Р. - Санкт-Петербург, 2011. - 213 с.                                                                                                                                                                      |
| 18 | Бренд - это набор реальных и виртуальных мнений, выраженных в торговой марке, который, если им правильно управлять, создает влияние и стоимость                                                                                                                                                                                                                                                | Клифтон Р.,<br>Моган Е.  | Будущее брендов. Лондон: Macmillan Press Ltd, 2000.                                                                                                                                                                                                                                              |

## Продолжение приложения А

| №  | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Автор                    | Источник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19 | Бренд – это более технология продвижении, или так называемой раскрутки, марки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Рыкова И.В.              | Рыкова И. В. Товарный знак как способ защиты прав, торговая марка как средство продвижения. История и перспективы развития // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 3. С. 95-108.                                                                                                                                                                                                  |
| 20 | Бренд – это название, термин, знак, символ или рисунок, или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг поставщика или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов                                                                                                                                                                                                  | Котлер Ф.<br>Келлер К.Л. | Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. — 3-е издание. — СПб.: Питер, 2012. — 810 с.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 21 | Бренд как связующее звено, которое интегрирует все аспекты деятельности организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ЛеПла Ф. Дж.             | ЛеПла, Ф. Джозеф. Интегрированный брендинг. - СПб. : Нева ; М. : ОЛМА-Пресс, 2003. - 318 с.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 22 | Бренд - неосязаемая сумма свойств продукта, его имени, упаковки и цены, его истории, репутации и способов рекламирования. Бренд также является сочетанием впечатления, которое производится на потребителя, и результатом опыта потребителя в использовании марки товара                                                                                                                                            | Огилви Д.                | Огилви, Д. Огилви о рекламе / Д. Огилви. – М.: Эксмо, 2003. – С. 53.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 23 | Бренд - культурно обусловленный эмоциональный образ продукта или предприятия; гарантия качества, облегчающая потребительский выбор; важный источник конкурентных преимуществ и будущих доходов; самый ценный актив фирмы; обещание желаемых потребительских свойств; увеличение удовлетворения и субъективно воспринятой ценности продукта посредством ассоциаций, побуждающих пользоваться им и напоминающих о нем | Петтис Ч.                | Pettis, Charles R. TechnoBrands: how to create & use «brand identity» to market, advertise & sell technology products. American Management Association International / Charles R. Pettis. – New York, 1995. – P. 18.                                                                                                                                                                  |
| 24 | Бренд – уникальная идея или концепция, которую вложили в голову потребителя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Райс Э., Райс Л.         | Райс, Л. 22 закона создания бренда / Л. Райс, Э. Райс. – М. : АСТ, 2004. – С. 15.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 25 | Бренд можно определить как последовательный набор функциональных, эмоциональных и самовыразительных обещаний целевому потребителю, которые являются для него уникальными и значимыми и отвечают его потребностям наилучшим образом                                                                                                                                                                                  | Рудая Е.А.               | Рудая Е.А. Основы бренд-менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2006. С. 97.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 26 | Бренд — это все, что отличает данный товар от товаров конкурентов, такие вербальные, визуальные и другие элементы, по которым потребитель может идентифицировать принадлежность данного продукта к данному названию, даже не видя названия                                                                                                                                                                          | Рюмин М.Ю.               | Рюмин М. Ю. Коммуникационная концепция маркетинга как основа организации предпринимательской деятельности в информационном обществе. – URL: <a href="http://www.p-marketing.ru/publications/applied-marketing/researchmethods/communicational-concept-of-marketing">http://www.p-marketing.ru/publications/applied-marketing/researchmethods/communicational-concept-of-marketing</a> |
| 27 | Бренд — легко узнаваемый за счет эффективно разработанных вербальных и визуальных идентификаторов продукт/услуга, предоставляющий потребителям уникальные и релевантные ценности (функциональные, эмоциональные, символичные), в максимальной степени отвечающие их потребностям                                                                                                                                    | Старов С.А.              | Старов С.А. Бренд: понятие, сущность, эволюция // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2008. Вып. 2. С. 3–39.                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## Продолжение приложения А

| №  | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Автор                       | Источник                                                                                                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 28 | Бренд – это цельный, уникальный и привлекательный образ, присущий торговой марке, способный распространяться на товары или услуги, объединенные принадлежностью к этой марке                                                                                                                                                        | Тамберг В.                  | Тамберг, В. Стратегия бренда / В. Тамберг, А. Бадьин // Управление компанией. – 2006. – № 1. – С. 42.                                                                                    |
| 29 | Бренд существует только в сознании потребителей, и без их эмоциональной приверженности претенденты на статус бренда будут просто обезличенными предприятиями, товарами и услугами... Бренд – совокупность взаимоотношений между товаром и потребителями                                                                             | Темпорал П.                 | Темпорал, П. Эффективный бренд-менеджмент: пер. с англ.; под ред. С. Г. Божук / П. Темпорал. – СПб. : Нева, 2003. – 319 с.                                                               |
| 30 | Бренд – это хорошая идея плюс проникновение в сознание потребителей                                                                                                                                                                                                                                                                 | Траут Д.                    | Траут Д. Большие бренды - большие проблемы. Учитесь на чужих ошибках. СПб.: Питер, 2009. – 256 с.                                                                                        |
| 31 | Бренд - это набор восприятий в воображении потребителя                                                                                                                                                                                                                                                                              | П. Фелдвик                  | Feldwick P. What Is Brand Equity Anyway, and How Do You Measure It? // Journal of the Market Research Society. 1996. Vol. 38. N 2. P. 85–104.                                            |
| 32 | Бренд – различительное обозначение, символ, слово или сочетание слов, или комбинация этих элементов, которые позволяют отличать одну компанию или продукцию от другой компании, или продукции                                                                                                                                       | Хоффман Н.                  | Hoffman, N. An Examination of the «Sustainable Competitive Advantage» Concept: Past, Present, and Future» / N. Hoffman // Academy of Marketing Science Review. – 2000. – № 4. – P. 4–10. |
| 33 | Бренд – это идентифицируемый товар, услуга, личность или место, дополненные таким образом, чтобы покупатель или пользователь воспринимал существенные уникальные добавленные ценности как наиболее точно соответствующие его нуждам                                                                                                 | Чернатони Л., МакДональд М. | Чернатони Л., МакДональд М. Брендинг. Как создать мощный бренд : Учебник для ВУЗов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 559 с.                                                                       |
| 34 | Бренд – объект сбыта и закрепленный за ним символ, особенностями которого являются повсеместная известность и устойчивая фиксация в массовом сознании. Бренд имеет положительный знак для большой группы населения                                                                                                                  | Шарков Ф.И.                 | Шарков, Ф. И. Брендинг и культура организации / Ф. И. Шарков, А. И. Ткачев. – М., 2003. – С. 95.                                                                                         |
| 35 | Бренд — это аура, окружающая товар или услугу, которая демонстрирует его позитивные стороны и отличает от товаров и услуг, предлагаемых потребителю конкурентами                                                                                                                                                                    | Элвуд А                     | Ellvud A. Osnovu brendinga: 100 priyemov povyshsheniya tsennosti tovarnoy marki / Per. s angl. T. Novikovoy. — М.: FAIR-PRESS, 2002.                                                     |
| 36 | Бренд – это явление, когда имеет место массовое производство однотипных эмоций как самостоятельного товара, предназначенного для распространения. Коммерческий бренд – для распространения среди покупателей с целью извлечения прибыли, некоммерческий – среди сопричастных лиц с какой-либо социальной или пропагандистской целью | Яндиев М.И.                 | Яндиев М. И. Бренд как инструмент снижения стоимости заимствований // Рынок ценных бумаг. № 20. 2007. С. 18.                                                                             |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Примеры успешного дизайна упаковки товара, как элемента брендинга



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета опроса потребителей товаров бытовой химии

1. Каковы Ваши предпочтения при выборе производителей моющих средств?

- ☐ зарубежные производители
- ☐ производители стран ближнего зарубежья (РФ, Беларусь)
- ☐ отечественные производители (ДНР, ЛНР)

2. Каковы Ваши предпочтения при выборе места покупки моющих средств?

- ☐ специализированные магазины бытовой химии
- ☐ магазины шаговой доступности
- ☐ торговые сети города
- ☐ рынки города

3. Укажите Ваши потребительские предпочтения в выборе брендов средств стиральных порошков

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ariel  | <input type="checkbox"/> Losk   |
| <input type="checkbox"/> Tide   | <input type="checkbox"/> Лотос  |
| <input type="checkbox"/> Bonux  | <input type="checkbox"/> AOS    |
| <input type="checkbox"/> Миф    | <input type="checkbox"/> BiMAX  |
| <input type="checkbox"/> Persil | <input type="checkbox"/> Sorti  |
| <input type="checkbox"/> Rex    | <input type="checkbox"/> Биолан |

4. Укажите Ваши потребительские предпочтения в выборе брендов средств для мытья посуды

- |                                       |                                            |
|---------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gala         | <input type="checkbox"/> AOS               |
| <input type="checkbox"/> Ferri        | <input type="checkbox"/> Sorti             |
| <input type="checkbox"/> Comet        | <input type="checkbox"/> Биолан            |
| <input type="checkbox"/> Pur          | <input type="checkbox"/> Экономная хозяйка |
| <input type="checkbox"/> Somat        | <input type="checkbox"/> ECLEAN-N          |
| <input type="checkbox"/> Amway        | <input type="checkbox"/> Нико              |
| <input type="checkbox"/> Ушастый Нянь | <input type="checkbox"/> Золушка           |

5. Укажите Ваши потребительские предпочтения в выборе брендов чистящих средств

- ☐ Миф
- ☐ Bref
- ☐ Clin
- ☐ Cillit
- ☐ Cif
- ☐ Лотос
- ☐ Sorti
- ☐ Сантри
- ☐ Экон. хозяйка
- ☐ ECLEAN-N
- ☐ Blitz
- ☐ Золушка

6. Укажите Ваши потребительские предпочтения в выборе брендов средств для уборки помещений

- ☐ Mr.Proper
- ☐ Мистер Мускул
- ☐ Amway L.O.C.
- ☐ «Мидам»

- ☐ Экономная хозяйка
- ☐ ECLEAN WINDOW
- ☐ Blitz
- ☐ Золушка

7. Что влияет на Ваш выбор стирального порошка?

- ☐ известность марки
- ☐ цена
- ☐ яркий запоминающийся дизайн
- ☐ экономичный расход
- ☐ сохраняет свежесть красок
- ☐ не вызывает аллергических реакций
- ☐ содержит защиту от накипи
- ☐ обеспечивает защиту ткани
- ☐ универсальный характер

8. Что влияет на Ваш выбор средства для мытья посуды?

- ☐ известность марки
- ☐ цена
- ☐ внешний вид
- ☐ экономичный расход
- ☐ использование в холодной воде
- ☐ антибактериальный эффект
- ☐ защита кожи рук
- ☐ содержание ПВА
- ☐ смываемость водой
- ☐ запах

9. Укажите, пожалуйста, Ваш пол

- ☐ женский
- ☐ мужской

10. Укажите, пожалуйста, к какой возрастной группе Вы относитесь

- ☐ Младше 24 лет
- ☐ 25 – 34 года
- ☐ 35 – 44 года
- ☐ 45 – 55 лет
- ☐ Выше 55 лет

11. Укажите, пожалуйста, месячный доход Вашей семьи

- ☐ низкий
- ☐ выше среднего
- ☐ средний
- ☐ выше среднего
- ☐ высокий

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!



**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**  
**Ассортиментная матрица ООО СПКФ «ЮКАС»**

| <b>Отбеливающие средства</b>                                                   | <b>Средства для чистки сантехники</b>                                | <b>Средства для удаления жира</b>                               | <b>Жидкое мыло</b>                     | <b>Моющие для посуды</b>                                    | <b>Средства для чистки стекла</b>                           | <b>Средства для мытья пола</b>                      | <b>Универсальные моющие средства</b>                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Средство для отбеливания "Белизна" (0,9 л)                                     | Средство для чистки сантехники (1 л)                                 | Средство для чистки кухонных плит с мех. распылителем (1 л)     | Мыло жидкое (пуш-пул) ЖАСМИН (0,35 л)  | Моющее средство для посуды - ГЕЛЬ с ароматом лимона (0,5 л) | Средство для стекла с нашатыр. спиртом с мех. распылителем  | Моющее ср-во для пола универсальное (объем 1 л)     | Подкрахмаливающее средство КРОС для автоматических стиральных машин                        |
| Средство для отбеливания и удаления пятен БЕЗ ХЛОРА кислородсодержащее (0,9 л) | Средство для чистки сантехники загущенное САНТРИ-ГЕЛЬ (0,5 л)        | Средство для чистки кухонных плит - Запаска (1 л)               | Мыло жидкое (пуш-пул) ЖАСМИН (0,5 л)   | Моющее средство для посуды - ГЕЛЬ с ароматом яблока (0,5 л) | Средство для чистки оконного стекла - запаска               | Моющее ср-во для пола универсальное ПЭТ (объем 5 л) | Подкрахмаливающее средство КРОС для автоматических стиральных машин - подсинивающий эффект |
| Средство жидкое отбеливающее "Белизна" (0,9 л)                                 | Средство для чистки сантехники загущенное САНТРИ-ГЕЛЬ (1 л)          | Средство для чистки кухонных плит - Запаска (0,5 л)             | Мыло жидкое (пуш-пул) ЖАСМИН (1 л)     | Моющее средство для посуды Virgo ЛИМОН (0,5 л)              | Средство для чистки оконного стекла с мех. распылителем     |                                                     | Средство для чистки и дезинфекции канализац. труб КРОТ                                     |
| Средство жидкое отбеливающее "Белизна" – Экономка (0,9 л)                      | Средство для чистки сантехники и акриловых ванн: распылитель (0,6 л) | Средство для чистки кухонных плит АНТИЖИР (запаска) (0,6 л)     | Мыло жидкое (пуш-пул) КАМЕЛИЯ (0,42 л) | Моющее средство для посуды Virgo ЯБЛОКО (0,5 л)             | Средство чистящее для стекла ПЭТ                            |                                                     | Средство для чистки КОВРОВ-ГЕЛЬ                                                            |
| Средство отбеливающее "Белизна" (0,9 л)                                        | Средство для чистки сантехники и акриловых ванн: запаска (0,6 л)     | Средство для чистки кухонных плит АНТИЖИР (запаска) (1 л)       | Мыло жидкое (пуш-пул) ЛАВАНДА (0,35 л) | Моющее средство для посуды «лимон» (пуш-пул) (1 л)          | Средство чистящее для стекла с нашатырным спиртом (запаска) |                                                     | Средство чистящее для ковров (1 л)                                                         |
| Средство отбеливающее "Белизна" с ароматом Бриз (0,9 л)                        | Средство для чистки сантехники с мех. распылителем (1 л)             | Средство для чистки кухонных плит АНТИЖИР (распылитель) (0,6 л) | Мыло жидкое (пуш-пул) ЛАВАНДА (0,42 л) | Моющее средство для посуды «лимон» с дозатором (1 л)        |                                                             |                                                     | Средство чистящее для ковров (0,5 л)                                                       |

**Продолжение приложения Г**

| <b>Отбеливающие средства</b>                              | <b>Средства для чистки сантехники</b>                         | <b>Средства для удаления жира</b>                             | <b>Жидкое мыло</b>                    | <b>Моющие для посуды</b>                              | <b>Средства для чистки стекла</b> | <b>Средства для мытья пола</b> | <b>Универсальные моющие средства</b>      |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|
| Средство отбеливающее "Белизна" с ароматом лимона (0,9 л) | Средство чистящее для сантехники типа "Сантри" (1 л, 35 руб.) | Средство для чистки кухонных плит АНТИЖИР (распылитель) (1 л) | Мыло жидкое (пуш-пул) ЛАВАНДА (0,5 л) | Моющее средство для посуды «яблоко» (пуш-пул) (1 л)   |                                   |                                | Средство чистящее для ковров ПЭТ (5 л)    |
| Средство отбеливающее "Белизна" с ароматом яблока (0,9 л) | Средство чистящее для сантехники типа "Сантри" (1 л, 30 руб.) | Средство для чистки кухонных плит загущенное (0,5 л, 45 руб.) | Мыло жидкое (пуш-пул) ЛАВАНДА (1 л)   | Моющее средство для посуды «яблоко» с дозатором (1 л) |                                   |                                | Универсальное моющее средство (5 л)       |
| Средство отбеливающее "Белизна" (1 л)                     | Средство чистящее для сантехники типа "Сантри" (0,5 л)        | Средство для чистки кухонных плит загущенное (0,5 л, 42 руб.) | Мыло жидкое (пуш-пул) ЛАНДЫШ (0,35 л) | Моющее средство для посуды АЛЮЭ (5 л)                 |                                   |                                | Универсальное моющее средство запаска     |
| Средство отбеливающее "Белизна" с ароматом лимона (1 л)   |                                                               | Средство для чистки кухонных плит с мех. распылителем (0,5 л) | Мыло жидкое (пуш-пул) ЛАНДЫШ (0,5 л)  | Моющее средство для посуды ЛИМОН (5 л)                |                                   |                                | Универсальное моющее средство запаска     |
| Средство отбеливающее "Белизна" с ароматом яблока (1 л)   |                                                               |                                                               | Мыло жидкое (пуш-пул) ЛАНДЫШ (1 л)    | Моющее средство для посуды АЛЮЭ (0,5 л)               |                                   |                                | Универсальное моющее средство распылитель |
| Средство отбеливающее загущенное (0,5 л)                  |                                                               |                                                               | Мыло жидкое (пуш-пул) ЛИЛИЯ (0,35 л)  | Моющее средство для посуды ЛИМОН (0,5 л)              |                                   |                                | Универсальное моющее средство распылитель |
| Средство отбеливающее загущенное (1 л)                    |                                                               |                                                               | Мыло жидкое (пуш-пул) ЛИЛИЯ (0,5 л)   | Моющее средство для посуды ЛИМОН (0,37 л)             |                                   |                                |                                           |
| Украинский ДОМЕСТОС ("БЕЛИЗНА"-ГЕЛЬ) (1 л)                |                                                               |                                                               | Мыло жидкое (пуш-пул) ЛИЛИЯ (1 л)     | Моющее средство для посуды ЯБЛОКО (5 л)               |                                   |                                |                                           |
|                                                           |                                                               |                                                               | Мыло жидкое (пуш-пул) РОЗА (0,35 л)   | Моющее средство для посуды ЯБЛОКО (0,5 л)             |                                   |                                |                                           |

Продолжение приложения Г

| Отбеливающие средства | Средства для чистки сантехники | Средства для удаления жира | Жидкое мыло                                               | Моющие для посуды                                      | Средства для чистки стекла | Средства для мытья пола | Универсальные моющие средства |
|-----------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------------|
|                       |                                |                            | Мыло жидкое (пуш-пул) РОЗА (0,5 л, 1 л)                   | Моющее средство для посуды ЯБЛОКО (0,37 л)             |                            |                         |                               |
|                       |                                |                            | Мыло жидкое (пуш-пул) ЯБЛОКО (0,42 л, 5 л)                | Средство для мытья посуды с ароматом Яблоко ГЕЛЬ (5 л) |                            |                         |                               |
|                       |                                |                            | Мыло жидкое с дозатором ЖАСМИН ((0,5 л, 1 л, 0,42 л, 5 л) | Средство для мытья посуды с ароматом Яблока (5 л)      |                            |                         |                               |
|                       |                                |                            | Мыло жидкое с дозатором КАМЕЛИЯ (0,5 л, 1 л, 5 л)         | Средство для мытья посуды с ароматом Лимона (5 л)      |                            |                         |                               |
|                       |                                |                            | Мыло жидкое с дозатором ЛАВАНДА (1 л, 0,42 л, 5 л)        |                                                        |                            |                         |                               |
| <b>14 позиций</b>     | <b>9 позиций</b>               | <b>10 позиций</b>          | <b>33 позиции</b>                                         | <b>19 позиций</b>                                      | <b>5 позиций</b>           | <b>2 позиции</b>        | <b>12 позиций</b>             |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

## Ошибки, допускаемые при позиционировании

| Тип ошибки                    | Характеристика                                                                                                                                |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недопозиционирование          | Выделяемое отличие оказывается не таким важным для потребителей, недостаточно ощутимым, неприемлемым, недоступным и др.                       |
| Сверхпозиционирование         | Опасно тем, что некоторые потенциальные потребители сочтут данную марку слишком недоступной, поскольку воспринимают ее в слишком узких рамках |
| Расплывчатое позиционирование | Создается либо путем множественных различных заявлений относительно свойств и характеристик продукта, либо слишком частой сменой позиции      |
| Сомнительное позиционирование | Вызвано недостаточным доверием потребителей к заявлениям относительно настоящих цены, характеристик продукта или репутации компании           |

Составлено автором по данным [134]

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

## Критерии для выбора направления дифференциации

| Критерии                  | Характеристика отличия для выбора                                    |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Важность                  | отличие важно для большого числа покупателей                         |
| Доступность               | отличие ощутимо и доступно потребителям                              |
| Неповторимость            | отличие конкурентами не используется или предлагается по-другому     |
| Превосходство             | отличие превосходит иные способы приобретения таких же благ          |
| Приемлемость              | покупатель готов платить за данное отличие                           |
| Преимущество первого шага | отличие может быть повторено конкурентами лишь с некоторой задержкой |
| Рентабельность            | издержки на создание отличия окупают себя                            |

Составлено автором по данным [133]

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

## Направления позиционирования на основе информации о текущей позиции

| Тип позиционирования           | Характеристика                                                                                                                              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| по показателю                  | Атрибуту: размеру, числу лет существования, количеству оказываемых услуг и др.                                                              |
| по превосходству               | Позиционирование предприятия или продукта как лидера в чем-то                                                                               |
| по применению                  | Подчеркивается, что свою основную функцию товар или услуга выполняют лучше других, конкурирующих с ними                                     |
| по потенциальным потребителям  | Заключается в ориентации позиционирования на определенную группу потребителей                                                               |
| по конкурентам                 | Продукция позиционируется как превосходящая аналогичную продукцию конкурентов, как мнимых («обычный порошок»), так и действительных         |
| по типу продукта               | Позиционирование происходит как представление товара или услуги лидером в некоторой товарной категории или направлении предоставления услуг |
| по соотношению цены и качества | Продукт представляется как наиболее эффективный, то есть как дающий наибольшее количество благ на каждый затраченный рубль                  |

Составлено автором по данным [135]

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

## Варианты предложения ценности для позиционирования товаров

| Принцип              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Больше за больше     | <p>Используя при позиционировании стратегию "Больше за больше", компания предлагает высококачественный товар или услугу по более высокой цене, чтобы покрыть более высокие издержки его производства. Гостиницы Ritz-Carlton, канцелярские принадлежности Mont Blank, машины Mercedes-Benz — все это примеры предложения товаров высокого качества и прекрасного дизайна. Такие товары свидетельствуют о высоком статусе потребителя и ассоциируются с представителями высшего общества. Зачастую разрыв в цене между товарами этой группы и аналогичными намного больше, чем разрыв в качестве. Однако следует учесть, что ценностное предложение "больше за больше" довольно таки рискованное позиционирование. Товары этой группы часто имитируются, при этом якобы аналогичное качество предлагается за меньшие деньги. Продажа предметов роскоши, которые хорошо продаются в период экономического подъема, занятие доходное, но рискованное при ухудшении экономической ситуации, когда потребитель чаще задумывается над тем, что ему действительно необходимо, а без чего он вполне может обойтись.</p> |
| Больше за столько же | <p>Компании, предлагающие товары приблизительно такого же качества по более низкой цене, могут стать реальной угрозой для фирм, выбравших стратегии "больше за больше". Например, Toyota вывела на рынок модель Lexus, используя именно этот подход. Компания открыто заявляет: "возможно, впервые в истории торговли продажа машины, стоящей 72 тысячи долларов, за 36 тысяч может считаться удачной сделкой. Компания провела широкомасштабную рекламную акцию, воспевающую высочайшее качество Lexus, во многих популярных среди автомобилистов журналах. Все желающие могли получить видеокассету с подробным сравнением двух моделей автомобилей класса люкс: Lexus и Mercedes-Benz. Благодаря этим кассетам потенциальные клиенты не только получали всестороннее представление в дилерских центрах и СТО обеих компаний. Естественно, компания не скромничала. В результате многие владельцы Mercedes-Benz предпочли, новый Lexus. А доля повторных покупок Lexus составила 60%, почти в два раза больше средних показателей по отрасли.</p>                                                             |

## Продолжение приложения И

| Принцип                  | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Столько же за меньше     | <p>Принцип "столько же за меньше" может стать отличной стратегией, так как любой человек согласится на выгодную сделку. Например, на сайте Amazon.com продаются такие же книги, что и у конкурентов, но дешевле. Компания Del Computer предлагает товары аналогичного качества, но в лучшем соотношении "цена/качество". В дисконтных магазинах, например в Wal-Mart, и в других из этой же категории best Buy, Circuit City и Sportmart также используют эту стратегию позиционирования. В этих магазинах вы не найдете высококачественных товаров или чего-нибудь особенного. Вы увидите хорошо знакомый ассортимент популярных марок, но любой товар будет стоить гораздо дешевле, чем в обычном универсаме или специализированном магазине.</p> <p>Другие компании представляют аналогичные по качеству, но более дешевые марки товаров для того, чтобы увести покупателей у лидеров рынка. Например, фирмы Advanced Micro Devices (AMD) и Sugh производят более дешевый аналог чипов для микропроцессоров компании-лидера Intel.</p>                                                                                  |
| Меньше за намного меньше | <p>Рынок, предлагающий товары невысокого качества по низкой цене, будет существовать всегда. Только некоторые люди хотят и могут позволить себе покупать самое лучшее. Чаще всего потребители с радостью соглашаются на товары более низкого качества, меняя при этом "крутизну лучшего" на выгодную цену. Например, многие путешественники при поиске жилья часто не хотят платить за такие дополнительные услуги, как бассейн, кабельное телевидение, ресторан или пучок мяты под подушкой. Многие сети мотелей, например Motel, учитывая подобные желания предлагают номера без излишеств по более низким ценам.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Больше за меньше         | <p>Конечно же, наиболее привлекательным кажется предложение цены по принципу "больше за меньше". Многие компании избрали именно такую политику. Например, фирма Dell Computer утверждает, что их товары лучше и по цене, и по функциональным возможностям по сравнению с другими производителями компьютеров. Procter &amp; Gamble утверждает, что их стиральные порошки превосходят конкурентов по своим очищающим свойствам и цене. С помощью такого позиционирования компании могут быстро завоевать прочную позицию на рынке.</p> <p>Тем не менее в долгосрочном периоде компаниям будет очень трудно удерживать свои товары на такой позиции. Предложение высококачественных товаров обычно связано с высокими издержками. Следовательно, компании все сложнее предлагать товары или услуги по обещанной низкой цене. Компании, которые хотят, чтобы их товар соответствовал обоим параметрам, могут проиграть более целенаправленным конкурентам. Например, после появления сети магазинов Lowes компании Home Depot придется решить, сконцентрироваться ли ей на лучшем обслуживании или на более низких ценах.</p> |

Составлено по данным [86]

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

Направления дифференциации для определения потенциальных конкурентных преимуществ

| Направление дифференциации | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По товару                  | <p>Компания может дифференцировать свой физический товар. Некоторые компании предлагают товары, отличающиеся высоким уровнем стандартизации, характеристики которых могут лишь незначительно отличаться от принятого стандарта, например цыплята, сталь, аспирин. Однако даже в этом случае вполне возможна некоторая различимая дифференциация.</p> <p>Другие компании предлагают товары, которые весьма существенно отличаются, такие как автомобили, промышленное оборудование или мебель. В этом случае компания оказывается перед выбором одной или нескольких характерных особенностей продукции из практически неограниченного их количества. Она может предложить множество стандартных или дополнительных характеристик, которые отсутствуют у товаров конкурентов.</p>                                                |
| По услугам                 | <p>Компания может также дифференцировать сопровождающие данный товар услуги. Некоторые компании добились конкурентного преимущества за счет более быстрой, надежной или аккуратной доставки.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| По персоналу               | <p>Компания может добиться значительного конкурентного преимущества, принимая на работу более компетентных специалистов и используя более совершенную систему обучения персонала, чем ее конкуренты.</p> <p>Дифференциация по персоналу требует от компании, чтобы персонал, которому приходится работать в контакте с клиентами, был очень тщательно отобран и хорошо подготовлен.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| По имиджу                  | <p>Потребители по-разному реагируют на имиджи компаний и марок.</p> <p>Производители вин и ликеров также пытаются создать легко узнаваемые имиджи.</p> <p>Важно провести различие между индивидуальностью и имиджем. Индивидуальность включает направления, которые компания планирует использовать для того, чтобы выделиться из общей массы конкурентов или позиционировать свой товар, а имидж- это восприятие компании или ее товаров обществом. Имидж компании во многом определяется неподконтрольными ее менеджменту влияниями.</p> <p>Эффективный имидж оказывает огромное влияние на восприятие продукта потребителем.</p> <p>1)сообщает потребителю о характере и ценностных аспектах продукта;</p> <p>2)передает это послание специфическим образом, так что на него не влияют аналогичные послания конкурентов;</p> |



## Продолжение приложения К

| Направление дифференциации | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | <p>3) несет эмоциональную нагрузку и поэтому воздействует не только на разум, но и на сердце потребителя.</p> <p>Имидж должен постоянно распространяться посредством всех доступных коммуникативных каналов. Если «IBM- это сервис», данное послание должно выражаться в символах, в печатном виде, аудио- и видеороликах, в атмосфере и поведении компании.</p> <p><b>Символы.</b> Сильный имидж включает один или более символов, которые связываются в сознании потребителей с компанией или торговой маркой. Компания может выбрать некий объект, такой как яблоко (Apple Computer), кролик (Playboy), который будет символизировать организацию или известную популярную личность: Nike, Colgate, Palmolive, Canon- Мария Шарапова, чипсы «АБ» - Алла Пугачева.</p> <p>Некоторые компании даже используют ассоциацию с тем или иным цветом, так как это сделано у IBM (голубой цвет), или «Эльдорадо» (желто-голубой), «Пятерочка» (красный).</p> <p><b>Медиа.</b> Выбранные символы должны использоваться в медиа-рекламе, которая призвана подчеркнуть особенности компании или торговой марки. Целесообразно продублировать рекламное обращение в других публикациях (ежегодные обзоры, брошюры, каталоги). Компания должна помещать свой логотип на наружной рекламе и на визитных карточках сотрудников.</p> <p><b>Атмосфера.</b> Окружение, в котором компания производит или поставляет продукцию или услуги, также влияет на восприятие потребителями ее имиджа. Банк, который стремится подчеркнуть безопасность осуществляемых им операций, может использовать особые архитектурные решения, дизайн интерьеров, цветы, материалы и мебель.</p> <p><b>События.</b> Компания имеет возможность выделиться из общего ряда, оказывая помощь в проведении различных общественных мероприятий. В нашей стране очень многие производители алкогольных напитков являются спонсорами спортивных мероприятий.</p> |

Составлено по данным [132]

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

## Справки о внедрении результатов диссертации



Министерство образования и науки  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

ул. Щорса 31, г. Донецк, 283050 Тел.: 342-90-40 Факс: (062)304-83-16 Эл. почта: info@donnuet.education

16.11.2014 № 11/1425  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
Г \_\_\_\_\_

## СПРАВКА

о внедрении результатов кандидатской диссертационной работы  
аспиранта кафедры маркетинга и коммерческого дела  
ОЛЬМЕЗОВОЙ НАДЕЖДЫ АЛЕКСАНДРОВНЫ

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические материалы диссертационной работы Ольмезовой Надежды Александровны на тему: «Управление позиционированием портфеля брендов» представляют научный интерес, обладают актуальностью и новизной, используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Брендинг», «Технология бренда», «Управление маркетингом», «Стратегический маркетинг», а также при подготовке курсовых, дипломных работ и магистерских диссертаций для студентов экономических специальностей Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

проректор по научной работе,  
д.э.н., профессор



*Е.М. Азарян*

Е.М. Азарян

Исх. № 12 от 8.11.2017г.

В диссертационный совет Д 01.004.01  
ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

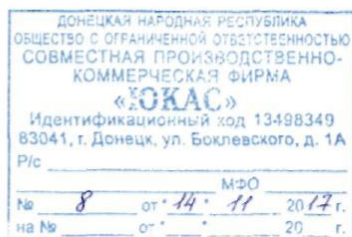
СПРАВКА  
О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
ОЛЬМЕЗОВОЙ Н.А. «УПРАВЛЕНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ  
ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ»

Руководством службы маркетинга сети магазинов «Семейный квартал» были рассмотрены предложения Ольмезовой Н.А., сформулированные в диссертационной работе и имеющие практическую ценность. Так, использование матрицы (фильеры) состава бренд-бука позволяет контролировать полноту и качество составления документа, а матрицы позиционирования портфеля брендов способствует обеспечению формирования заявления о позиции, что важно при продвижении товаров. Применение предложенной концепции управления позиционированием портфеля брендов реализует новый подход, позволяющий учитывать внешнее восприятие брендов со стороны потребителей, и способствует рациональному формированию самого портфеля.

Директор




М.С. Шелковая



В диссертационный совет Д 01.004.01  
ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

#### СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ

результатов диссертационной работы Ольмезовой Н.А.

«Управление позиционированием портфеля брендов»

ООО СПКФ «ЮКАС» приняты ко внедрению предложения, сформулированные в диссертации Ольмезовой Н.А. в части: нового подхода к механизму формирования бренда предприятия и научно-методических подходов по формированию системы управления продвижением на основе позиционирования брендов предприятия.

Внедрение указанных результатов диссертационной работы имеет практическую ценность для предприятия и позволяет уточнить заявление о позиции портфеля брендов предприятия; на основе предложенной матрицы четко формулировать заявления о позиции производимых предприятием товаров на рынке, усиливающие бренд «Экономная хозяйка» при реализации программ продвижения торговых марок, входящих в него.

Директор ООО СПКФ «ЮКАС»



Т.Е. Панченко

№ 4.6/17 от « 17 » 11 20 17 г.  
на № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

В диссертационный совет Д 01.004.01  
ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

## СПРАВКА

О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
ОЛЬМЕЗОВОЙ Н.А. «УПРАВЛЕНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ  
ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ»

Руководством ООО «Научно-исследовательский центр «ФОРУМ» были рассмотрены предложения Ольмезовой Н.А., касающиеся концептуального подхода к управлению позиционированием портфелем брендов и применения матриц, позволяющих контролировать процесс и результат как формирования бренд-бука для предприятия, так и адекватно осуществлять позиционирование портфеля брендов для формирования заявления о его позиции.

Применение предложений Ольмезовой Н.А. позволяет повысить эффективность политики продвижения товаров и нацелено на усиление позиции как всего портфеля брендов, так и отдельной товарной марки, входящей в него, на рынке.

Директор



Б.В. Токмун



18.10.2017 № 4/17  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

В диссертационный совет Д 01.004.01  
ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

### СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Ольмезовой Н.А.  
«Управление позиционированием портфеля брендов»

Ассоциация «Предприниматели ДНР» рассмотрев предложения, сформулированные в диссертационной работе Ольмезовой Н.А. по управлению позиционированием портфелем брендов отмечает практическую ценность для предпринимателей : механизма разработки бренда и алгоритма позиционирования портфеля брендов; матриц позиционирования портфеля брендов для формирования заявления о позиции и состава бренд-бука и исполнителей для оценки качества документа.

Использование предложений позволяет улучшить качество рекламы, на основе контроля основных элементов заявления о позиции с использованием матрицы позиционирования портфеля брендов; проверить качество составления бренд-бука предприятия; более эффективно управлять собственным портфелем брендов.

Председатель правления  
Ассоциации «Предприниматели ДНР»



*А.И. Бухтияров*