

Змітрович Д.Д.

Солнцев С.О.

доктор фіз-мат наук, професор
ORCID ID: 0000-0002-8820-3528

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ПОРТФЕЛЬ БРЕНДІВ КОМПАНІЇ: СТРУКТУРА ТА УПРАВЛІННЯ

THE ESSENCE OF BRAND PORTFOLIO: MANAGEMENT FROM THE POINT OF VALUE APPROACH

Стаття присвячена дослідженню стратегій та підходів до управління портфелем брендів, та визначенню більш доцільної та актуальних у сучасних ринкових умовах. Розкрито поняття «портфель брендів» з наведенням тлумачень різних авторів та за різних підходів. Розкрито поняття «архітектура брендів», а також розглянуто роботи різних науковців на тему що піднімається у даній статті. Окрім цього було виділено вплив торгової марки на споживачів за умов різних цінових сегментів. Наведено основні підходи управління брендом в рамках ринкових стратегій підприємства. Як результат було запропоновано розглянути ціннісний підхід до управління портфелем брендів підприємства, та в рамках ціннісної трактовки маркетингу виведено визначення управління портфелем брендів у ціннісному аспекті. Результати даної статті показують значення управління портфелем брендів у наш час, та в рамках виведеного аспекту управління висвітлює нові конкурентні переваги що може досягти підприємство.

Ключові слова: бренд, портфель брендів, підхід, стратегія, споживча цінність

The article is devoted to the research of strategies and approaches to portfolio management of brands, and to determine the more appropriate and relevant in modern market conditions. The concept of "portfolio of brands" with the explanation of different authors' interpretations, and for different approaches is disclosed. The concept of "brand architecture" is disclosed, as well as the work of various scholars on the topic raised in this article. In addition, the impact of the trademark on consumers in different price segments was highlighted. The basic approaches of brand management in the framework of market strategy of the enterprise are presented. As a result, it was proposed to consider a value-added approach to portfolio management of the company's brands, and in the framework of value-based marketing treatment, definition of portfolio management of brands in the value aspect was derived. The results of this article show the importance of managing a portfolio of brands in our time, and within the framework of the derived management aspect highlights the new competitive advantages that the company can achieve

Key words: brand, brand portfolio, approach, strategy, consumer value

Вступ. Нині підприємства стикаються з багатьма проблемами і труднощами. Щороку на ринку з'являється величезна кількість нових товарів; більшість товарних категорій представлені кількістю брендів, що обчислюються десятками і навіть сотнями. Підприємства почали приділяти значну увагу вдалому управлінню портфелем брендів, оскільки це забезпечує їм вихід на нові сегменти та ринки, додаткових споживачів, можливість створення

нових товарів або модифікації старих. Успішне управління портфелем брендів забезпечує стійку конкурентну перевагу, призводить до більш високої рентабельності і більш високих ринкових показників.

В рамках статті виділено ціннісний підхід до управління портфелем брендів, що дозволяє не лише по новому подивитися на проблему, а й набути конкурентних переваг, що їх не було до цього. В рамках дослідження було проаналізовано роботи таких видатних вчених як Ж.-Н. Капферер, Зозульов О.В, Д.Аакер, Ф. Котлер, С. Старов. Також в данному напрямку працювали такі вчені як Д. Д'Алессандро, С.Велешук, К. Л. Келлер, О. Штовба, І. В. Лисенко, Д. Яцюк та інші.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація типів торгівельних марок що входять в портфель брендів компанії та розвиток теоретичних положень щодо стратегій управління портфелем брендів компанії.

Методологія. Теоретико-методичну основу дослідження складають праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з питань управління портфелем брендів. Інформаційною основою – наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси, результати маркетингового дослідження.

Результати дослідження. Портфель брендів – це сукупність усіх торгових марок та марочних ліній, котрі пропонує підприємство в рамках певної товарної категорії [3]. Дане визначення було обрано як найбільш доцільним та узагальненим серед запропонованих у науковій літературі. В ході аналізу джерел ми дійшли до висновку, що визначення різних авторів можливо розбити за трьома запропонованими підходами, а саме: ринковим, маркетинговим та економічним. Результати зіставлення визначень з підходами наведені нижче у таблиці 1.

Таблиця 1- Сутність поняття «портфель брендів» в рамках різних підходів

Назва підходу	Визначення	Автор	Джерело
Ринковий	Усі бренди або суббренди, приєднані до ринково-орієнтованих пропозицій продукту, враховуючи спільні бренди з іншими фірмами.	Д.Аакер	[1]
	Комбінації міжнародних та локальних, слабких та сильних, нових та зрілих брендів; відповідь на особливі цілі домінування у товарній категорії, створення бар'єрів на шляху проникнення конкурентів у мережу розподілення, привертання уваги та формування лояльності споживачів	Ж.-Н. Капферер	[2]

Маркетинговий	Сукупність усіх торгових марок та марочних ліній, котрі пропонує підприємство в рамках певної товарної категорії.	Зозульов О.В	[3]
	Сукупність брендів, структурованих за певним принципом	С. Старов	[4]
Економічний	Оцінка становища всіх «виробництв», котрі входять до складу фірми (під «виробництвом» можна розуміти товарний асортимент, бренди, відділи)	Ф. Котлер	[5]

У межах цих підходів можливо узагальнено розглянути визначення портфель брендів, проте, зважаючи на ситуаційну складову науково-дослідницької роботи, пропонується уточнити визначення портфелю брендів. У рамках маркетингового підходу мною запропоновано розглянути додатковий – ціннісний підхід. Його сутність полягає у визначенні портфелю брендів з урахуванням цінності, що він приносить для споживача. В залежності від сегменту, окремих бренд сприймається по різному. У таблиці 2 узагальнено сприйняття торгової марки на низько-, середньо-, та високоціновому сегментах.

Таблиця 2 - Вплив торгової марки на різних цінових сегментах

Назва сегменту	Тип споживання	Значення торгової марки
Низькоціновий	Утилітарне, варварське	На даному сегменті значення торгової марки для споживача мінімальне, або відсутнє взагалі. Це пов'язано перш за все з тим, що продукція на даному сегменті обирається за показником «ціна», та купується найдешевша.
Середньоціновий	Зважене, вибіркоче	Споживачі даного сегменту зважено обирають продукцію, що насамперед зумовлено наявністю можливості для маневру в рамках ціни. Торгова марка у даному випадку має гарантувати надійність та якість, і має вплив на вибір споживачів. Відповідно значення, або вплив торгової марки у даному випадку вище середнього.

Лакшері сегмент	Сакральне, показове	Торгова марка на даному сегменті повинна надавати споживачам вдавану перевагу над іншими споживачами, або гарантувати відповідність та віднесення до найвищого кола споживачів. Відповідно вплив торгової марки на даному сегменті – високий або вирішальний.
-----------------	---------------------	---

Виходячи з даних, наведених у таблиці можна дійти висновку та ввести уточнення до визначення: *портфель брендів* (з точки зору маркетингового та ціннісного підходів) – це сукупність усіх торгових марок, що пропонує підприємство у певній товарній категорії, що мають цінність для споживача. *Оптимізований портфель брендів* – це таких портфель, в якому бренди сприяють взаємному посиленню конкурентних переваг один одного, максимізують марочний капітал та підвищують ефективність використання капіталу компанії.

Портфель брендів має різні типи торгових марок, що мають різне призначення. Отже, в межах портфелю брендів можна виділити такі типи марок:

- якірні марки (марки-флагмани) - вносять основний вклад у формування марочного капіталу;
- флангові марки - марки, які позиціонуються так, щоб марки-флагмани могли утримувати свої позиції;
- "дійні корови" - марки, що мають невелику цільову аудиторію, але приносять стабільний дохід;
- марки нижнього рівня - марки-приманки, орієнтовані на низькоціновій ринковій сегменти, які залучають споживачів і забезпечують в подальшому їх переорієнтацію на більш дорогі марки компанії;
- престижні марки - дорогі марки, які забезпечують створення іміджу, що сприяють продажу "основних" марок компанії;
- марки-камікадзе - марки, головне завдання яких прийняти на себе основний удар конкурентів.

Розглянемо що таке архітектура брендів та які існують підходи до управління портфелем брендів. *Архітектура брендів* – це система організації та управління торговими марками компанії, з якими вона вийшла на ринок. Архітектура відображає маркетингову стратегію компанії. Архітектура брендів організовує і структурує портфель компанії шляхом визначення ролі кожного бренду, системи відносин між брендами в рамках портфелю однієї компанії і між різними моделями «продукт- ринок» [10]. На рисунку наведено стадії формування архітектури брендів.

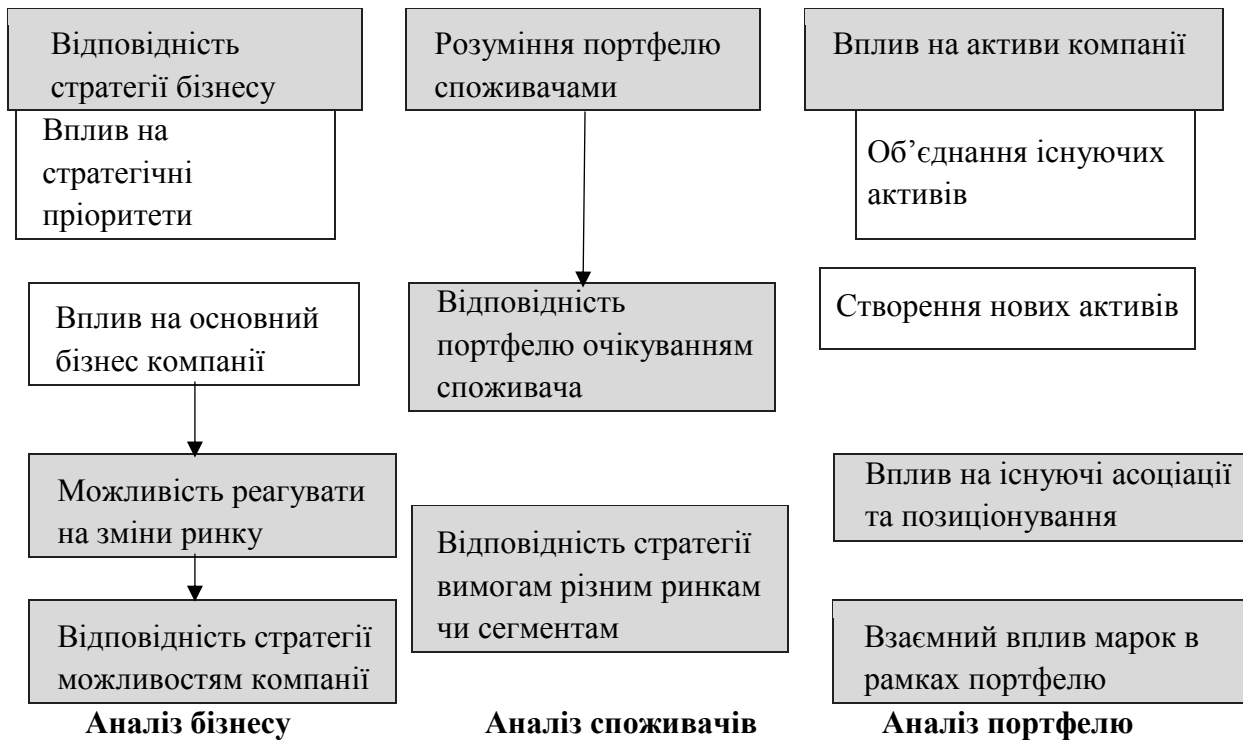


Рисунок - Стадії формування архітектури брендів
(систематизовано авторами)

Управління портфелем брендів важливий аспект ведення будь-якого бізнесу. Задля визначення правильного підходу управління портфелем брендів, перш за все необхідно зіставити його з ринковою стратегією підприємства, оскільки в залежності від цього можна використовувати різні інструменти. Наведено приклади ринкових стратегій: стратегія глибокого проникнення на ринок; стратегія зняття вершків; стратегія витіснення; стратегія диференційованих цін. З урахуванням наведених стратегій, компанія може використовувати різні підходи в управлінні портфелем брендів, та використовувати різний набір інструментів. Таким чином, пропонується зіставити використовувану стратегію та підходи управління в рамках цієї стратегії (таблиця 3).

Таблиця 3 - Підходи до управління портфелем брендів в межах ринкових стратегій підприємства

Стратегія	Цілі стратегії	Особливості підходу управління
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Ціллю стратегії глибокого проникнення є закріплення компанії на ринку, збільшення збуту шляхом використання більш агресивного маркетингу, що в свою чергу привабить нових	- Використання повного набору типів торгових марок. - Оптимізація портфелю брендів.

	клієнтів, та стимулює вже існуючих.	
Стратегія зняття вершків	Максимізація короткострокового прибутку.	Використовується економічний підхід, ціллю котрого являється максимізація короткострокового операційного прибутку. (використовуються короткостроково-оптимізовані портфелі брендів)
Стратегія витіснення	Посилення конкурентних позицій, шляхом зміни позицій конкурента, або його повне витіснення.	- оптимізація портфелю брендів з урахування потреб і цільової аудиторії конкурента; - використання марок приманок та марок камікадзе.
Стратегія диференційованих цін	Передбачає встановлення знижок або надбавок до середнього рівня цін для різних ринків, їх сегментів та споживачів	-визначення особливості сегментів. -визначення положення компанії на сегментах (найдорожчий серед дешевих, найдешевший серед середніх, тощо)

Таким чином, виходячи з наведеної вище таблиці можна виділити такі основні підходи до управління портфелем брендів, а саме: економічний, структурний, ринковий. Кожен з підходів має свої особливості та використовується в залежності від стратегії підприємства. Нижче наведено запропоновані визначення по кожному з підходів.

Економічний підхід управління портфелем брендів – це підхід, що базується на оптимізації економічних показників портфелю брендів, основний напрям оптимізації портфелю брендів спирається на зміну цінового аспекту.

Структурний підхід управління портфелем брендів – це підхід, в основу котрого покладено використання структурних змін у портфелю брендів так і окремих торгових марках. Даний підхід використовується у випадку, якщо компанія має намір закріпитися на ринку або збільшити збут.

Ринковий підхід управління портфелем брендів передбачає постійну зміну портфелю брендів в залежності і відповідно до ринкових потреб. Його особливість полягає у необхідності максимальної оптимізації портфелю брендів, та постійне короткострокове планування.

Повертаючись до початку статті, де було виділено ціннісний підхід у визначення портфелю брендів, пропонується розглянути ціннісну трактовку маркетингу, що її наводить Американська асоціація маркетингу (АМА): «Маркетинг – це процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій». В межах ціннісної трактовки маркетингу пропонується визначення ціннісного підходу до управління портфелем брендів. В управлінні портфелем брендів, особливістю котрого являється оптимізація набору торгових марок, в залежності від цінності, що вона приносить споживачам компанія має слідувати двом антагоністичним критеріям: максимізації цінності та максимізації прибутку компанії. За такого підходу, портфель брендів можна вважати оптимальним, за умов досягнення оптимуму між максимізації цінності що приносить товар для споживача, та максимізації прибутку власника цього портфелю брендів.

Висновки. Новизна отриманих результатів полягає в тому, що у статті доведено, що за сучасних умов управління портфелем брендів має відбуватися на основі ціннісного підходу. Під час управління портфелем брендів з метою його оптимізації компанія має послуговуватися двома антагоністичним критеріям: максимізації цінності та максимізації прибутку компанії. Оптимізація портфелю брендів має відбуватися за наведеними критеріями з використанням принципу синергізму, коли бренди сприяють взаємному посиленню конкурентних переваг один одного, максимізують марочний капітал та підвищують ефективність використання капіталу компанії.

Література:

1. Котлер Ф. Персональный брендинг: технологии достижения личной популярности. Издательский дом «Гребенников», 2008. 397 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
3. Третьяк В. Формування архітектури бренду URL: www.marketing.com.ru.
4. Ванэкен Б. Бренд-помощь: простое руководство, которое может решить проблемы брендинга. Питер, 2005. 336 с.
5. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. Издательский дом «Нева», 2003. 320 с.
6. Стась А. Архитектура брендов компании. Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2000. № 12. С. 14–16.
7. Эллууд Я. 100 приемов эффективного Брендинга. Питер, 2002. 367 с.