

Стратегия портфеля брендов

«Стратегия бренда»: занятие

10



Сегодня:

1. Вопросы по курсовой
2. Стратегия портфеля брендов
3. Работа в группах



**Вопросы по
курсовой?**



**стратегия портфеля
брендов**

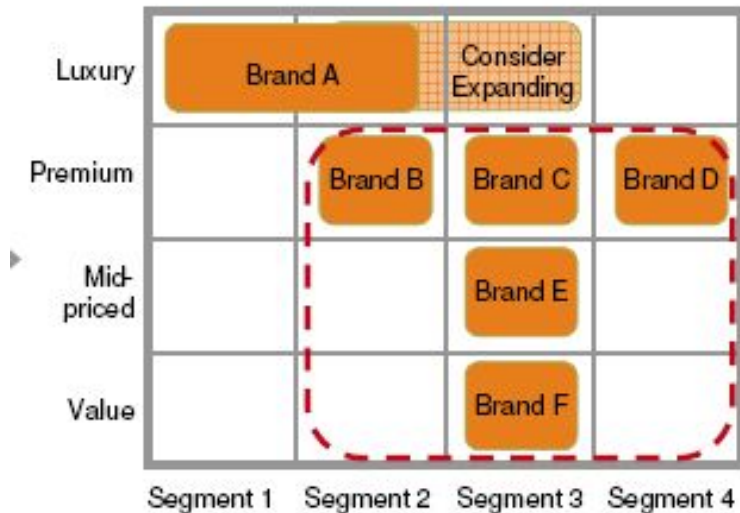
Ключевые элементы стратегии портфеля брендов



Архитектура бренда определяется на основе портфеля

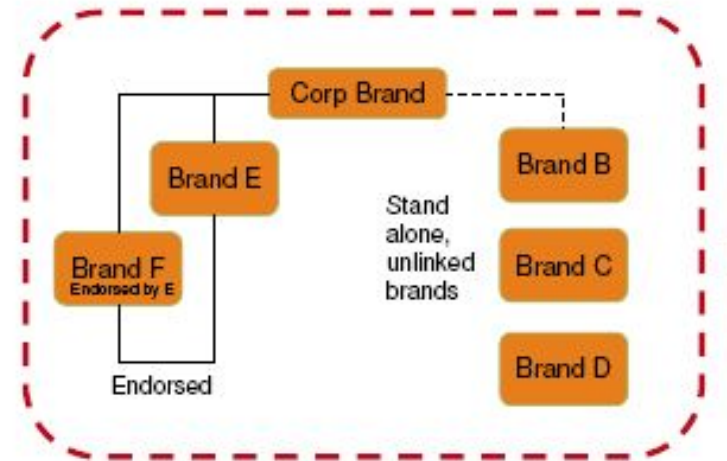
ПОРТФЕЛЬ И РОЛИ БРЕНДОВ

Как компания использует свои бренды, чтобы охватить максимальное количество сегментов рынка



АРХИТЕКТУРА БРЕНДА

Как компания структурирует и коммуницирует свой портфель брендов



Определение понятий: портфель брендов

КЛАН КАСТЕЛЛО

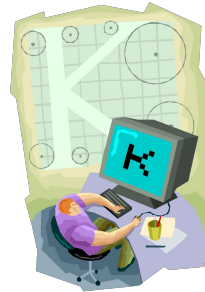
Луиджи Кастелло



Карло Кастелло



Кибер
Марио



Кастелло
«Последний
глоток»



Кастелло
«Полуночный
снайпер»



Кастелло
«Бум»



Портфель брендов (brand portfolio)

- полный набор брендов, которыми управляет компания, поддерживая и развивая идентичность каждой марки. Главный вопрос портфеля – его состав, определенный набор брендов, при котором достигается поставленная цель

Определение понятий: роли брендов в портфеле

КЛАН КАСТЕЛЛО

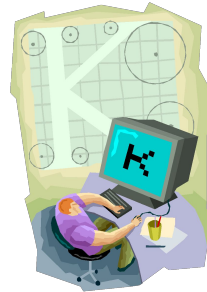
Луиджи Кастелло



Карло Кастелло



Кибер
Марио



Кастелло
«Последний
глоток»



Кастелло
«Полуночный
снайпер»



Кастелло
«Бум»



Роли брендов в портфеле -

- Отражают внутреннюю управленческую точку зрения на портфель. Роли оптимизируют распределение усилий по управлению брендом, вложений в него. Роли могут быть разными в зависимости от контекста рынка

Определение понятий: роли брендов в портфеле

КЛАН КАСТЕЛЛО

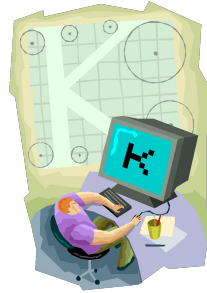
Луиджи Кастелло



Карло Кастелло



Кибер
Марио



Кастелло
«Последний
глоток»



Кастелло
«Полуночный
снайпер»



Кастелло
«Бум»



Стратегические бренды

Стратегический бренд

- Развивается с целью доминирования на рынке и получения высокой прибыли в будущем
- Занимает доминирующие позиции на рынке, или большие перспективы на лидерство, (инновационный продукт, уникальная потребительская ниша, новый подход к маркетингу), активно поддерживается

На волне популярности

Перспективные – растет
спрос, можно поднимать
цену

Активно поддерживаются
коммуникациями

Определение понятий: роли брендов в портфеле

КЛАН КАСТЕЛЛО

Луиджи Кастелло



Карло Кастелло



Кастелло
«Последний
глоток»



Стратегические бренды

Кастелло
«Полуночный
снайпер»



Кибер
Марио



Кастелло
«Бум»



Фланговый
бренд

Фланговый бренд

Предназначение - защита позиций
Появляется в ответ на действия
основных конкурентов, зачастую
нишевый, региональный,
дублирующий по характеристикам
конкурента

**Луччиано
взрывают – и
мы ничем не
хуже!**

Определение понятий: роли брендов в портфеле

КЛАН КАСТЕЛЛО

Луиджи Кастелло



Карло Кастелло



Кастелло
«Последний
глоток»

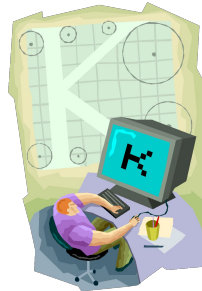


Стратегические бренды

Кастелло
«Полуночный
снайпер»



Кибер
Марио



Серебряная
пуля

Кастелло
«Бум»



Фланговый
бренд

Бренд «Серебряная пуля» («Звезда»)

- Стратегически важный - положительно влияет на имидж другого бренда (чаще всего – мастер-бренда)
- Чаще всего - инновационный продукт, уникальная потребительская ниша, новый подход к маркетингу

Позитивно влияет на имидж – добавляет современности
Фокус на перспективную молодую аудиторию

Определение понятий: роли брендов в портфеле

КЛАН КАСТЕЛЛО

Луиджи Кастелло



Карло Кастелло



Дойные коровы

Кастелло
«Последний
глоток»

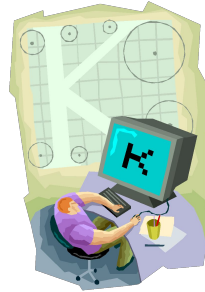


Стратегические бренды

Кастелло
«Полуночный
снайпер»



Кибер
Марио



Серебряная пуля

Кастелло
«Бум»



Фланговый бренд

Бренд “Дойная корова”

- Обеспечивает компании возможность инвестировать в другие типы брендов и получать в то же время прибыль
- Бренды с устоявшейся потребительской базой, требующие меньших вложений. Сохраняя ядро лояльной потребительской группы, эти бренды наиболее эффективны для компании даже при некотором снижении объемов продаж

КАРЛО КАСТЕЛЛО

Исторически в портфеле
Хорошо известен, широкая база
потребителей при низких
вложениях в поддержку

ЛУИДЖИ КАСТЕЛЛО

Большая база лояльных
потребителей, большая
известность, высокая степень
доверия. Генератор прибыли, без
поддержки

Определение понятий: роли брендов в портфеле

КЛАН КАСТЕЛЛО

Кибер

Ежегодный симпозиум
«Кастелло - Ночи темные»



Бренд-активатор

- Значительно усиливает целевой бренд, повышает вовлеченность (придает ему энергии, жизнеспособности)
- Продукт, элемент продвижения, спонсорство, программа, мероприятие, может находиться вне продукта и его использования, требует активного долгосрочного менеджмента

Определение понятий: роли брендов в портфеле

Стратегический бренд

- Развивается с целью доминирования на рынке и получения высокой прибыли в будущем
- Занимает доминирующие позиции на рынке, или большие перспективы на лидерство, (инновационный продукт, уникальная потребительская ниша, новый подход к маркетингу), активно поддерживается

Бренд-активатор

- Значительно усиливает целевой бренд и придает ему энергии
- Продукт, элемент продвижения, спонсорство, программа, мероприятие, может находиться вне продукта и его использования, требует активного долгосрочного менеджмента

Бренд «Серебряная пуля» («Звезда»)

- Стратегически важный - положительно влияет на имидж другого бренда (чаще всего – мастер-бренда)
- Чаще всего - инновационный продукт, уникальная потребительская ниша, новый подход к маркетингу

Фланговый бренд

- Предназначение - защита позиций
- Появляется в ответ на действия основных конкурентов, зачастую нишевый, региональный, дублирующий по характеристикам конкурента

Бренд “Дойная корова”

- Обеспечивает компании возможность инвестировать в другие типы брендов и получать в то же время прибыль
- Бренды с устоявшейся потребительской базой, требующие меньших вложений. Сохраняя ядро лояльной потребительской группы, эти бренды наиболее эффективны для компании даже при некотором снижении объемов продаж

Пример: Dove (USA, 2010)



	Базовый уход	Чувствительная кожа	Загар, блеск	Освежение (молодежь)	Зрелая кожа (40+)
Мыло	Dove	Dove sensitive skin		Dove go fresh	Dove pro*age
Гели для душа					
Кремы					
Дезодоранты					
Уход за волосами					
	Дойная корова и флагман	Фланговый бренд	Фланговый бренд	Стратегический	Стратегический и серебряный

Пример: Gillette – обновляемые роли



	Мужчины		Женщины	
	Бритвы	Сопутствующие товары	Бритвы	Сопутствующие товары
Премиум	Серебряная пуля 		Серебряная пуля 	
Масс-маркет	Дойная корова 		Дойная корова 	
Эконом	Фланговый бренд 		Фланговый бренд 	

Проект №1: Оптимизация портфеля

КЛАН КАСТЕЛЛО

Луиджи Кастелло



Карло Кастелло



Дойные коровы

Кастелло
«Последний
глоток»

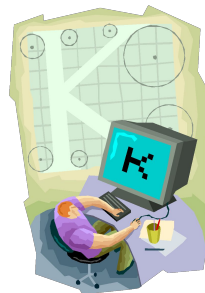


Стратегические бренды

Кастелло
«Полуночный
снайпер»



Кибер
Марио



Серебряная пуля

Кастелло
«Бум»



Фланговый бренд

Текущая ситуация:

В портфеле 6 брендов, нет убыточных, но надо ли столько?

Бриф отделу стратегии:

Рекомендовать оптимальное количество брендов в портфеле.

Подход к задаче:

В помощь Клиенту - TURF анализ

- Каким оптимальным числом брендов/продуктовых расширений можно охватить максимальное количество потребителей?

Оптимизация портфеля: TURF анализ

TURF - Total Unduplicated Reach and Frequency – метод анализа данных (статистический)

Для сбора данных применяется количественный метод исследования, выборка – потребители «наших» продуктов/брендов , хотя бы одного SKU







Помогает ответить на вопросы:

Сколько потребителей у каждого продукта/бренда (reach)?

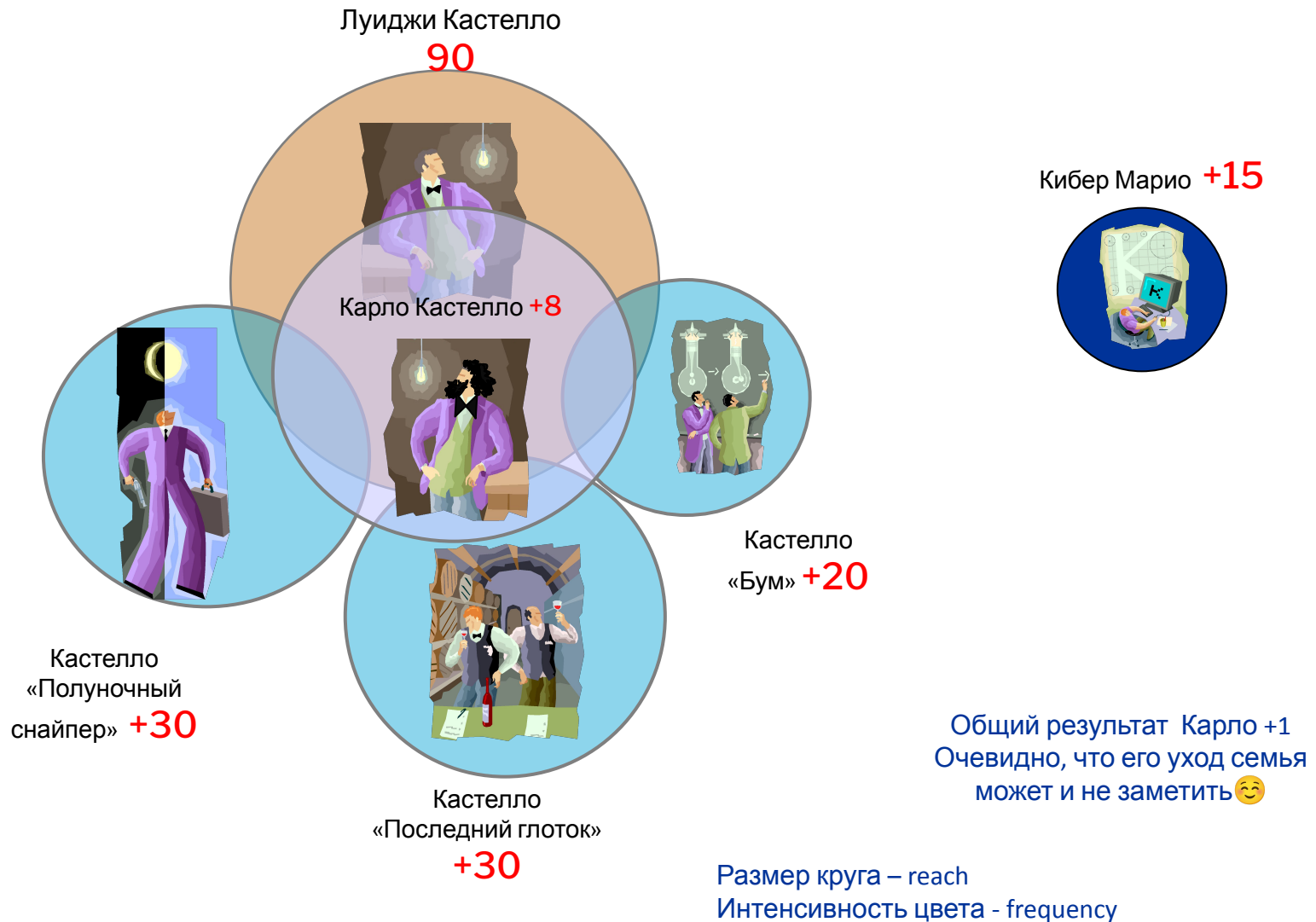
Какой объем потребления у каждого продукта/бренда (frequency)?

Почему потребляется определенный продукт/бренд (drivers)?



Reach Охват потребителей	90	60	50	40	30	15
Frequency Частота обращений за период	5	2	2	2	2	10
На совести каждого:	450 	120 	100 	80 	30 	150 

Оптимизация портфеля: TURF анализ



Определение понятий: архитектура брендов

КЛАН КАСТЕЛЛО

Луиджи Кастелло



Дойная корова

Кастелло
«Последний
глоток»

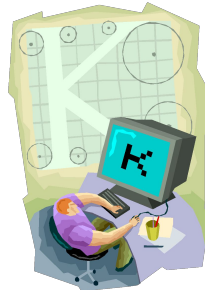


Стратегические бренды

Кастелло
«Полуночный
снайпер»



Кибер
Марио



Серебряная
пуля

Кастелло
«Бум»



Фланговый
бренд

Архитектура бренда (brand architecture)

- система брендов компании, организованная в определенную структуру. Вопросы архитектуры - отношения между брендами, сообщения потребителю, подход к неймингу, дизайну, коммуникациям.

Каково предназначение каждого члена семьи, зачем он людям?

Какие отношения между членами клана?

Кто может считаться членом клана? А кто – позор семьи?

Что и как говорить о себе людям?

Взаимоотношения брендов в портфеле

Дом брендов

Все бренды независимы

Нет
связи



Брендинг с
«поддержкой»

Независимые бренды
«рекомендует» мастер-бренд

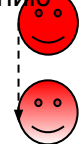
Сильная
поддержка



Слабая
поддержка



Связь по
названию



Суб-брендинг

Суб-бренды под мастер-брендом
с тесной взаимосвязью

Ко-
драйверы



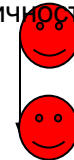
Мастер-
драйвер



Брендированный
Дом

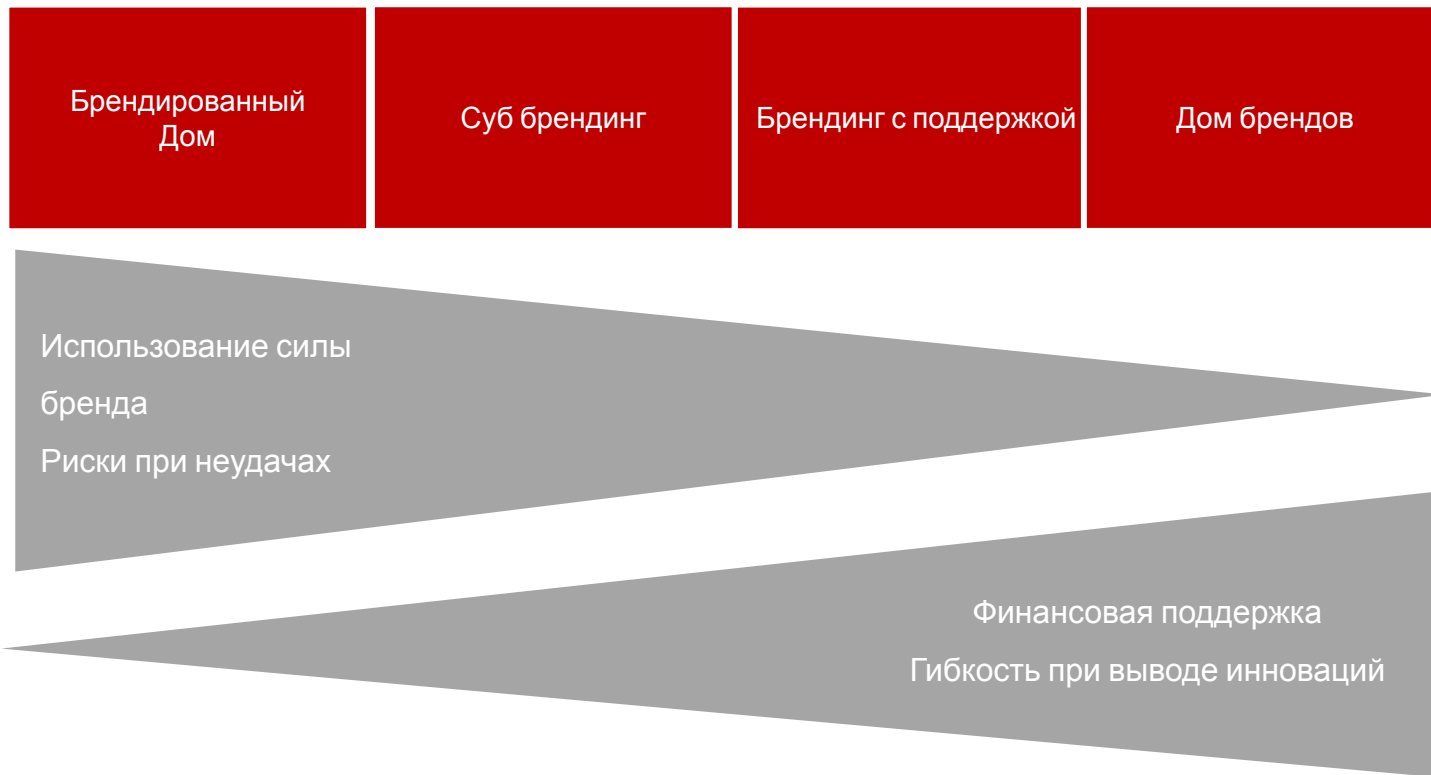
Мастер бренд доминирует во
всех предложениях

Единая
идентичность



	Брендируемый Дом	Суб брендинг	Брендинг с поддержкой	Дом брендов
Бренды	<p>Один тип, категория</p> <p>Похожи ситуации потребления</p> <p>Одна потребность (или очень близкие)</p> <p>Отличия в VL на уровне атрибутов</p>	<p>Разные ситуации, типы</p> <p>Близкие потребности, отличаются не радикально</p> <p>Отличия в VL на уровне функциональных преимуществ</p>	<p>Другой рынок, категория, новый продукт, новые конкуренты</p> <p>Отличия в VL на уровне эмоциональных преимуществ.</p> <p>Ценности не противоречат</p>	<p>Другой рынок, категория, новый продукт, новые конкуренты</p> <p>Разные VL</p>
ЦА	<p>Гомогенная</p> <p>Не сегментируется</p>	<p>Разные подгруппы ЦА, или разные потребности одной ЦА</p>	<p>Разнообразная, широкая</p>	<p>Наиболее разнообразные группы потребителей (можно сегментировать по разным основаниям)</p>
<p>Нейминг</p> <p>Визуальное воплощение</p> <p>Коммуникации</p>	<p>Название + описание</p> <p>Полное единообразие в коммуникациях</p>	<p>Название + Название</p> <p>Единый стиль, тональность</p>	<p>«Референтный брендинг»</p> <p>Связь по названию</p> <p>Рекомендация (от..., из..., изготовлен...)</p> <p>стиль и тональность – «как мастер-бренд»</p>	<p>Разные названия</p> <p>Полная свобода в коммуникациях</p>
<p>Что должен думать потребитель?</p>	<p>Это еще один продукт под брендом X (отличается типом, вкусом...)</p>	<p>Это отдельный продукт под брендом X, который сильно отличается от остальных продуктов бренда X</p>	<p>Это бренд X, созданный компанией Y или рекомендованный брендом Y (экспертом)</p>	<p>Это бренд Y</p>

Сравнение различных подходов



Пример: Dove (USA, 2010)



	Базовый уход	Чувствительная кожа	Загар, блеск	Освежение (молодежь)	Зрелая кожа (40+)
Мыло	Dove	Dove sensitive skin		Dove go fresh	Dove pro*age
Гели для душа					
Кремы					
Дезодоранты					
Уход за волосами					
	Дойная корова и флагман	Фланговый бренд	Фланговый бренд	Стратегический	Стратегический и серебряный

Dove имиджевая кампания



ugly spots?
 beauty spots?

campaignforrealbeauty.ca  | *Dove*



fat?
 fab?

campaignforrealbeauty.ca  | *Dove*



withered?
 wonderful?

campaignforrealbeauty.ca  | *Dove*



bald?
 beautiful?

campaignforrealbeauty.ca  | *Dove*

Dove Energy (Summer) Glow



© 2011 Unilever

SAVE \$1.50
when you buy any one (1)
Dove® Energy Glow™ Beauty
Body Lotion



EXPIRES 8/31/12

4553

4 5893 2078 4 187003 4553

GOOD FOR YOUR SKIN, GREAT FOR YOUR LOOK.

the secret to a beautifully-even tan revealed
Dove® Energy Glow™ Beauty Body Lotion

An even tan begins with well-moisturized skin. That's why Dove is formulated with intensive moisturizers plus gradual self-tanners.



CONSUMER: Limit one coupon per purchase on product specified. Not valid on expired, damaged, repackaged, tampered, or altered products. Not valid on other participating retailers in the continental United States. Redeemable at participating retail stores. Offer good 8/1/12-8/31/12. \$1.50 off. To redeem, cut and attach to the face of the coupon and the product in compliance with the manufacturer's printed rules and regulations. Cash value .0001¢. See back of box for complete rules and regulations. © 2011 Unilever. All rights reserved. www.unilever.com



introducing a sparkling
new way to flaunt your tan.

New Summer Glow + soft shimmer

See how Dove Summer Glow soft shimmer gradually builds your light summer tan, and instantly makes it sparkle with a touch of soft, shimmering particles. Beautiful. Dove Summer Glow. GOOD FOR YOUR SKIN. GREAT FOR YOUR LOOK.



Dove

20 Summer Glow Packs to be WON!
enter your details to be eligible to win.




Dove Go Fresh

← campaign for real beauty at dove.com



it's time we girls
cooled off
more and
freaked out
less



new Dove go fresh body wash in cooling cucumber & green tea.
go fresh

← campaign for real beauty at dove.com



no girl should
need a guy
to get that
tingly-all-over
feeling



new Dove go fresh body wash in energizing grapefruit & lemongrass.
go fresh

← campaign for real beauty at dove.com



a little
minty-fresh
body wash is all the
liquid courage
we need









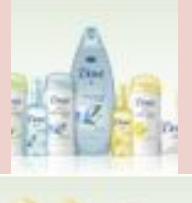
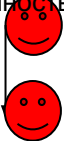
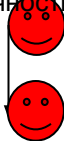
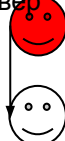
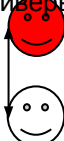
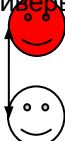
new Dove go fresh body wash in refreshing waterlily & fresh mint.
go fresh

Dove pro.age



Пример: Dove (USA, 2010)



	Базовый уход	Чувствительная кожа	Загар, блеск	Освежение (молодежь)	Зрелая кожа (40+)
Мыло	Dove	Dove sensitive skin		Dove go fresh	Dove pro*age
Гели для душа					
Кремы					
Дезодоранты	Единая идентичность 	Единая идентичность 	Мастер-драйвер 	Ко-драйверы 	Ко-драйверы 
Уход за волосами	Дойная корова и флагман	Фланговый бренд	Фланговый бренд	Стратегический	Стратегический и серебряный

Пример: Gillette – обновляемые роли



	Мужчины	Женщины
	<p>Бритвы</p> <p>Единая идентичность</p> <p>вующие</p>	<p>Бритвы</p> <p>Сильная поддержка</p> <p>вующие</p>
Премиум	<p>Серебряная пуля</p> <p>Ко-драйверы</p>	<p>Серебряная пуля</p> <p>Ко-драйверы</p>
Масс-маркет	<p>Дойная корова</p> <p>Ко-драйверы</p>	<p>Дойная корова</p> <p>Единая идентичность</p>
Эконом	<p>Фланговый бренд</p> <p>Единая идентичность</p>	<p>Фланговый бренд</p> <p>Единая идентичность</p>

Проект №2: разработка архитектуры

КЛАН КАСТЕЛЛО

Луиджи Кастелло



Дойная корова

Кастелло
«Последний
глоток»

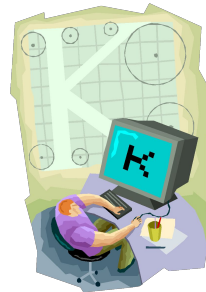


Стратегические бренды

Кастелло
«Полуночный
снайпер»



Кибер
Марио



Серебряная
пуля

Кастелло
«Бум»



Фланговый
бренд

Текущая ситуация:

- Сложно управлять портфелем брендов
- Сложно выводить новинки
- Потребители путаются

Бриф отделу стратегии:

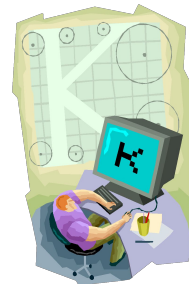
Разработать архитектуру бренда

Подход к задаче:

Анализ + управленческое
принятие решения
Анализ каждого из брендов
(внутренние документы,
восприятие потребителей,
коммуникации)
Разработка лестницы
преимуществ каждого бренда
Определение взаимоотношений

**Исследования – только для поиска
недостающей информации, не для
тестирования различных
вариантов**

КАСТЕЛЛО = «ЧИСТАЯ» МЕСТЬ



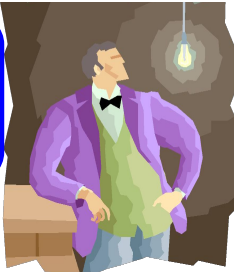
Ценности и характер	Справедливость, разумность Мастерски, благородно и хладнокровно	Справедливость, разумность Мастерски, благородно и хладнокровно +	Справедливость, разумность Продвинуто (высокотехнологично) и хладнокровно + -
Эмоциональные преимущества	Только удовлетворение от настоящей мести, и ничего лишнего	Только удовлетворение от мести, и ничего лишнего +	Чувство интеллектуального превосходства -
Функциональные преимущества	Каноническая расправа с ненавистной личностью Чистые руки	Желаемое воздействие на ненавистную личность Чистые руки -	Интеллектуальная расправа -
Атрибуты	Любое оружие Мужчина Физическое уничтожение Каноны	Специализация на виде оружия Мужчина Физическое уничтожение и/или запугивание Каноны -	Оружие = технологии Технические знания и навыки Современные стили мести -

КЛАН
КАСТЕЛЛО =
Справедли-
вость
Разумность
Хладнокровие
Только
удовлетворени-
е от мести

Архитектура брендов

КЛАН КАСТЕЛЛО «Чистая» МЕСТЬ

Луиджи
Кастелло



Единая
идентичность



Кастелло
«Последний
глоток»



Мастер-
драйвер



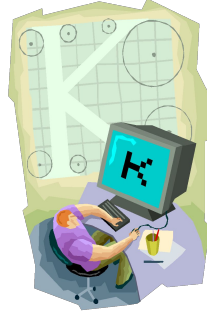
Кастелло
«Полуночный
снайпер»



Мастер-
драйвер



Кибер
Марио



Слабая
поддержка



Кастелло
«Бум»



Мастер-
драйвер



КЛАН
КАСТЕЛЛО =
Справедливос
ть
Разумность
Хладнокровие

Только
удовлетворени
е от мести

Проект №3: новое предложение в портфеле

КЛАН КАСТЕЛЛО

Луиджи
Кастелло



Кастелло
«Последний
глоток»



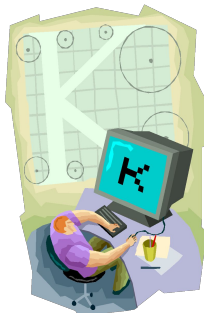
Франческа



Кастелло
«Полуночный
снайпер»



Кибер
Марио



Кастелло
«Бум»



Текущая ситуация:

- Выходит новый бренд
- Выбран наиболее перспективный вариант предложения, определена платформа бренда

Бриф отделу стратегии:

Определить наиболее эффективный архитектурный подход по выводу нового предложения

Подход к задаче:

Анализ + Исследования (поисковые и тестовые) + Рабочие сессии с клиентом
Что надо знать:
Бренд и его капитал
Категория, в которую планируется выйти
«Новые» конкуренты
Возможный взаимообмен между брендами/брендом и расширением
«Рейтинг популярности» предложенных вариантов концепций

Что нужно знать, перед тем, как определить судьбу Франчески?

? Предполагаемый мастер-бренд и его капитал

КЛАН КАСТЕЛЛО «Чистая» месь

? Возможный взаимообмен между брендами



Что можно с пользой унаследовать, и какую пользу принести

Влияние на имидж семьи

Влияние на имидж других членов семьи

Оценка возможных потерь-приобретений (изменения доли потребителей)

?

Категория, в которую планируется выйти – согласованность ценностей, отсутствие или наличие противоречий

Новые конкуренты



София



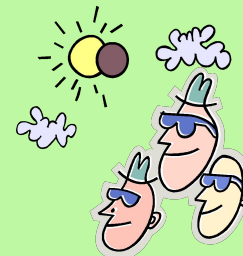
Сестры Лу



?

Новые конкуренты – что мы можем противопоставить

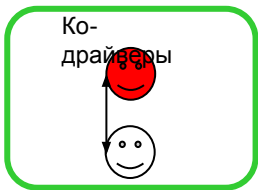
Текущие конкуренты
КАСТЕЛЛО



ЛУЧЧИАНО

Варианты выхода – концепции Франчески 😊

Кастелло
Women



Кастеллина



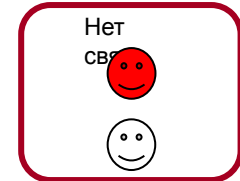
Франческа, из
Кастелло



Франческа



Франческа



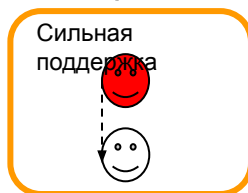
КАСТЕЛЛО = «ЧИСТАЯ» МЕСТЬ



Ценности и характер	Справедливость, разумность Мастерски, благородно и хладнокровно	Справедливость, разумность Мастерски, благородно и хладнокровно	Справедливость, разумность Продвинуто (высокотехнологично) и хладнокровно	Право женской собственности Эпатажно, стремительно, порывисто
Эмоциональные преимущества	Только удовлетворение от настоящей мести, и него лишнего	Только удовлетворение от мести, и ничего лишнего	Чувство интеллектуального превосходства	Удовлетворение от мести плюс «концерт»
Функциональные преимущества	Каноническая расправа с ненавистной личностью Чистые руки	Желаемое воздействие на ненавистную личность Чистые руки	Интеллектуальная расправа	Моральное уничтожение соперницы
Атрибуты	Любое оружие Мужчина Физическое уничтожение Каноны	Специализация на виде оружия Мужчина Физическое уничтожение и/или запугивание Каноны	Оружие = технологии Технические знания и навыки Современные способы мести	Женское оружие Соучастие Женщины

Варианты выхода – концепции Франчески 😊

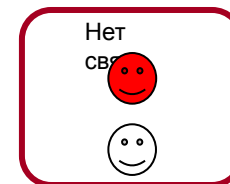
Франческа, из
Кастелло



Франческа



Франческа



Кто целевая аудитория исследования?

Важно не только мнение новой аудитории (женской), но и текущей лояльной аудитории мастер-бренда

Потребители и решения по архитектуре бренда – что надо иметь ввиду

- Не в курсе всего портфеля брендов и текущей архитектуры
- Не в курсе всей стратегии бренда
- Ориентируются на свой текущий опыт (в рамках сложившихся представлений о бренде, категории и пр.)
- Не представляют всего контекста – конкуренты, будущая реклама и пр.
- Большинство – не новаторы
- Мыслят предметно, конкретно, рационально
- Отвечают на вопросы, которые ему задают

Исследования потребителей:

Информационная база для принятия решения

Оценка уровня риска (примерная)



**Упражнение в
группах и список
КНИГ**



Вода
Без газа
Пластик
0,6 л – 33 рубля

Вода
Газированная
Пластик
0,6 л – 33 рубля

Вода
Со вкусом
апельсина
Пластик, sport
cap
0,6 л – 35 руб

Вода
Со вкусом
лимона
Пластик, sport
cap
0,6 л – 35 руб

Вода со вкусом
черной
смородины
Стекло
0,33 л – 42 руб

Вода со вкусом
вишни
Стекло
0,33 л – 42 руб



Вода с витаминами
для детей
Пластик, резина
0,30 л – 45 рублей



Вода в
экологической
упаковке
Картон
2л – 37 руб

Предложите:

- Рекомендации по стратегии портфеля бренда:
 - Сегментация рынка и распределение предложений по сегментам
 - Роль каждого предложения в портфеле
 - Оптимизация портфеля
- Рекомендации по архитектуре бренда

Книги по сегодняшней теме

- Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity by **David A. Aaker**
- Brand Portfolio Strategy: The Interactive Effect of Perceived Fit, BrandPortfolio Strategy, and Differentiation on BrandExtension Evaluations by Kristijan Petkoski
- Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management by Tim Calkins, Alice Tybout, and Philip Kotler

