

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**

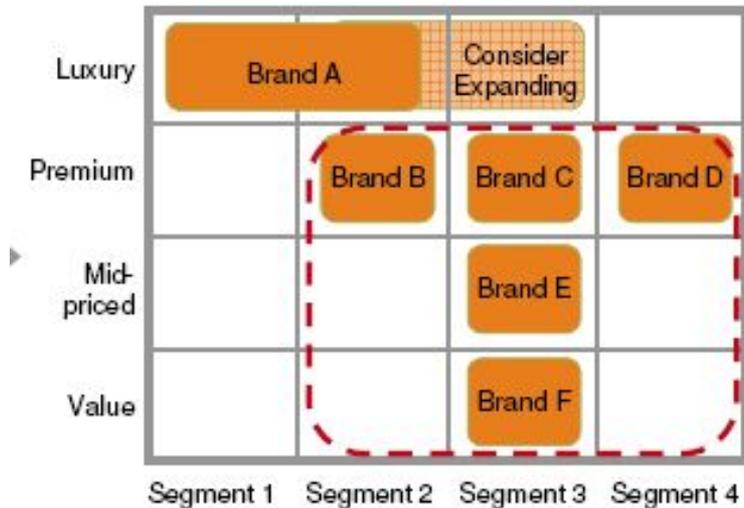
Ключевые элементы стратегии портфеля брендов



Архитектура бренда определяется на основе портфеля

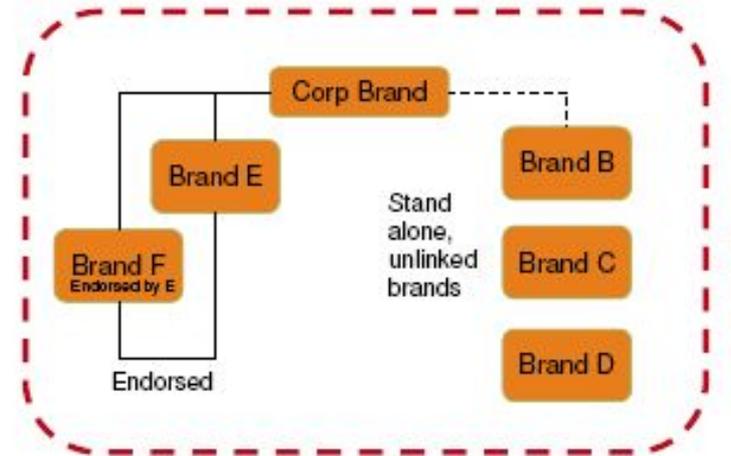
ПОРТФЕЛЬ И РОЛИ БРЕНДОВ

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

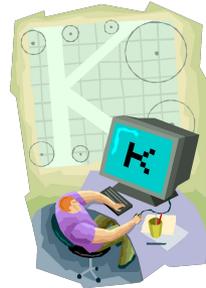
Луиджи Кастелло



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

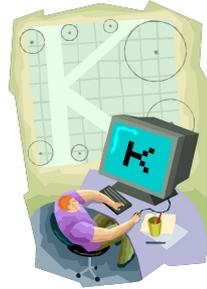
Луиджи Кастелло



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»

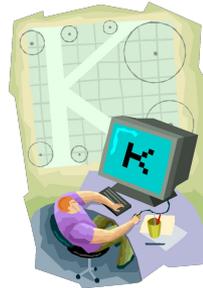


Стратегические бренды

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

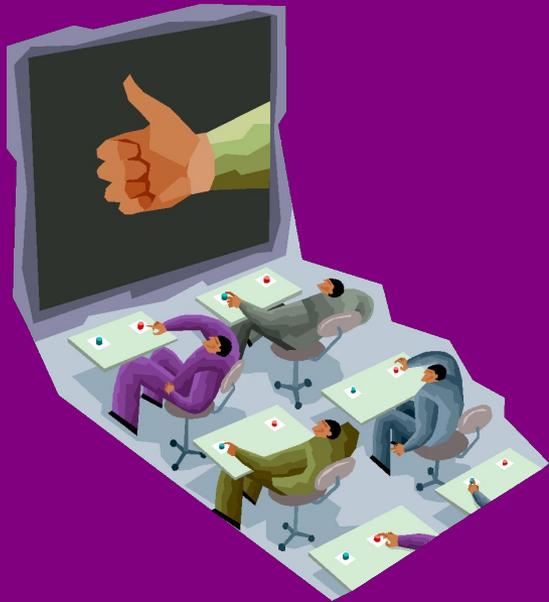
Большая база лояльных
потребителей, большая
известность, высокая степень
доверия. Генератор прибыли, без
поддержки

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	 <p>Серебряная пуля</p>		 <p>Серебряная пуля</p>	
Масс-маркет	 <p>Дойная корова</p>		 <p>Дойная корова</p>	
Эконом	 <p>Фланговый бренд</p>		 <p>Фланговый бренд</p>	

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)?

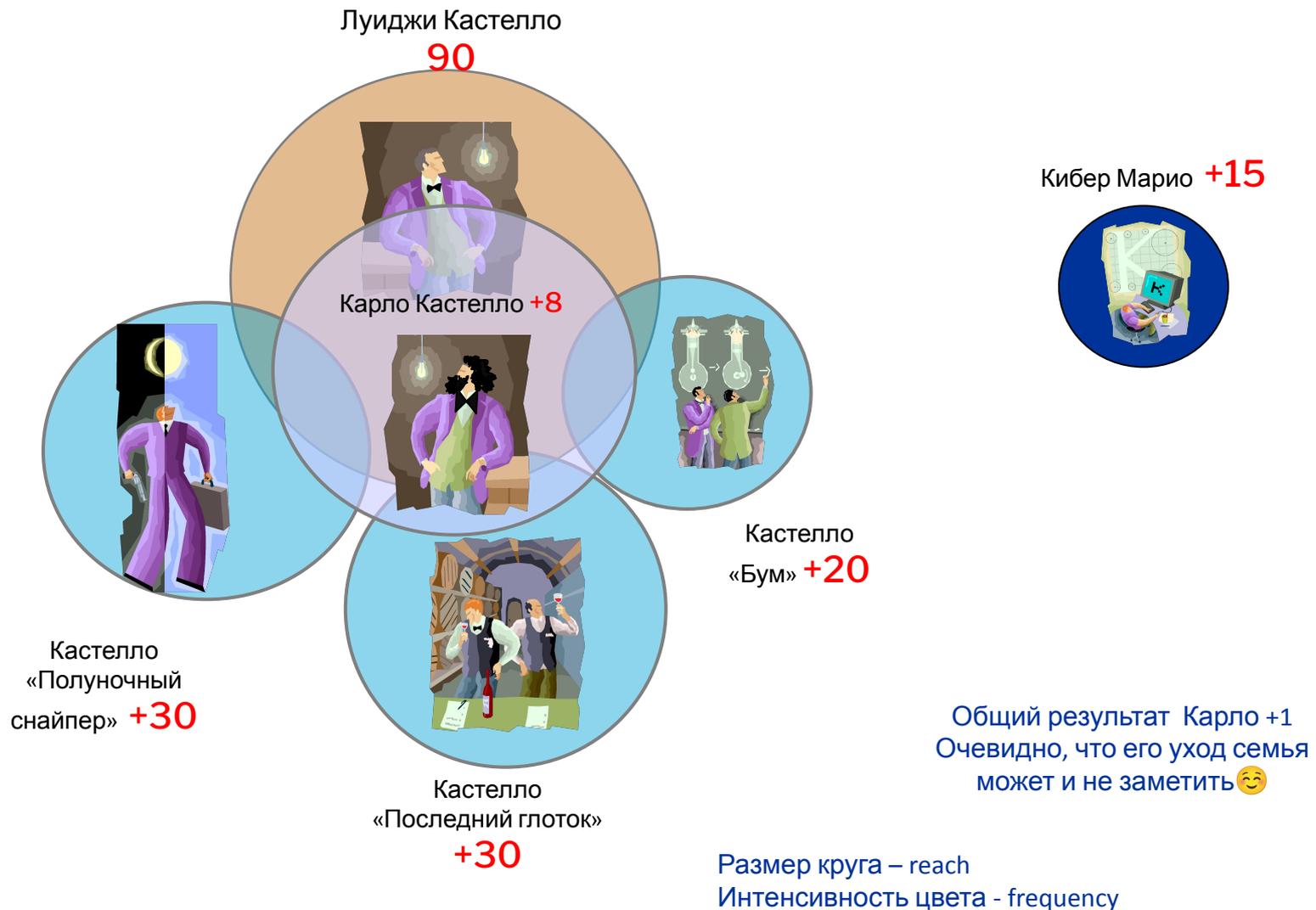
Какой объем потребления у каждого продукта/бренда (frequency)?

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»

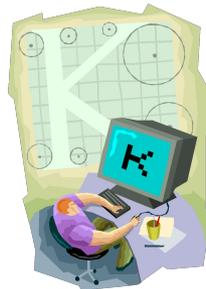


Стратегические бренды

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

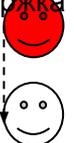
Нет
связи



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



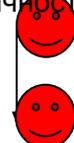
Мастер-
драйвер



Брендированный
Дом

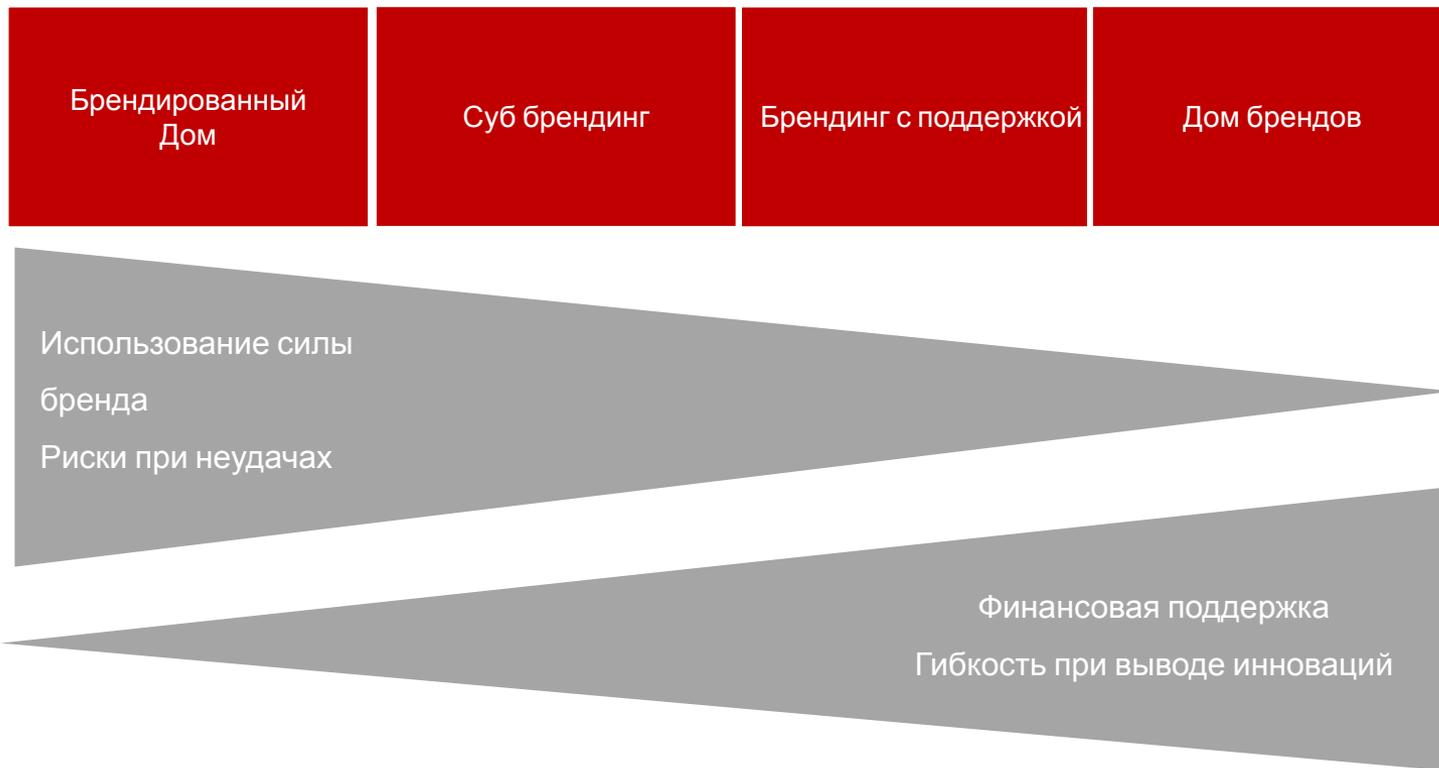
Мастер бренд доминирует во
всех предложениях

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 1870038 45536

CONSUMER: Use one coupon per purchase on unopened, unexpired, factory-sealed, in-coupon products for retail or online purchases of up to \$10.00 per purchase. Limit one coupon per purchase. Offer good in the continental United States only. See store for details. For more information, visit www.dove.com. © 2011 Unilever. All rights reserved. For more information, visit www.dove.com. **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.



Dove

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





introducing a sparkling
new way to flaunt your tan.

New Summer Glow + soft shimmer

Use 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 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



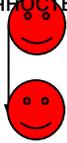
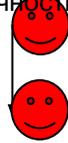
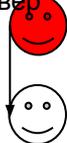
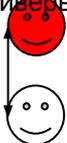
new Dove go fresh body wash in refreshing waterlily & fresh mint.
go fresh

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»

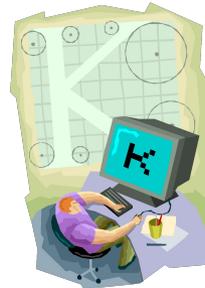


Стратегические бренды

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

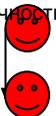
Архитектура брендов

КЛАН КАСТЕЛЛО «Чистая» МЕСТЬ

Луиджи
Кастелло



Единая
идентичность



Кастелло
«Последний
глоток»



Мастер-
драйвер



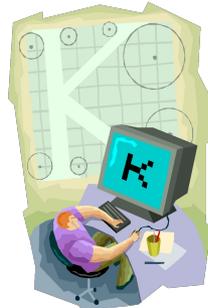
Кастелло
«Полуночный
снайпер»



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»



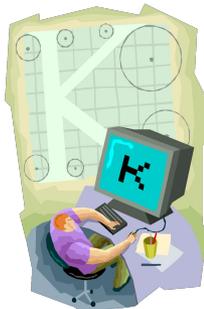
Франческа



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



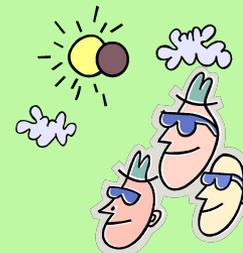
Сестры Лу



?

Новые конкуренты – что мы можем противопоставить

Текущие конкуренты
КАСТЕЛЛО



ЛУЧЧИАНО

Варианты выхода – концепции Франчески 🤗

Кастелло
Women



Ко-
драйверы



Кастеллина



Связь по названию



Франческа, из
Кастелло



Сильная
поддержка



Франческа



Слабая
поддержка



Франческа



Нет
связи



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



Сильная
поддержка



Франческа



Слабая
поддержка



Франческа



Нет
связи



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

