



Высшая
школа менеджмента

Санкт-Петербургского
государственного университета

С. А. Старов

Управление собственными торговыми марками розничных сетей



Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

С.А. Старов

**УПРАВЛЕНИЕ
СОБСТВЕННЫМИ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ
РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ**

Монография

Санкт-Петербург
2013

ББК 65.290-2

С77

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. **Попова Ю.Ф.**, зав. кафедрой
маркетинга и менеджмента, Сыктывкарский гос. университет;

Костыгов П.А., директор по управлению собственными
торговыми марками, ООО «Лента»

Печатается по решению

Ученого Совета Высшей школы менеджмента СПбГУ

Старов С. А.

С77

Управление собственными торговыми марками розничных сетей / С. А. Старов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013. — 492 с.

ISBN 978-5-9924-0077-9

В монографии системно представлены основные аспекты управления собственными торговыми марками розничных сетей. Рассмотрены вопросы создания, позиционирования и продвижения собственных торговых марок, разработки стратегий их развития и капитализации марочного капитала. Особое внимание уделено вопросам оптимизации портфеля собственных торговых марок розничных сетей. Каждая тема иллюстрируется примерами из практики зарубежных и российских розничных сетей по управлению собственными торговыми марками.

Монография предназначена для студентов и слушателей школ бизнеса (менеджмента), в том числе обучающихся по программе EMBA, а также для предпринимателей и менеджеров, занимающихся брендингом и маркетингом в сфере розничной торговли.

ISBN 978-5-9924-0077-9

© Санкт-Петербургский
государственный университет, 2013

Оглавление

Введение	7
----------------	---

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ СОБСТВЕННОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ	12
1.1. Определение понятия «собственная торговая марка» розничной сети	12
1.2. Многоаспектный подход к классификации собственных торговых марок розничной сети	41
1.3. Эволюция собственных торговых марок ритейлера	60
1.4. Значение собственных торговых марок для ритейлеров, поставщиков и потребителей	74

Глава 2

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МИРОВОГО РЫНКА ТОВАРОВ ПОД СОБСТВЕННЫМИ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ FMCG	89
2.1. Предпосылки становления и развития мирового рынка товаров под собственными торговыми марками розничных сетей FMCG	89
2.2. Текущее состояние, тенденции и перспективы развития мирового рынка товаров под собственными торговыми марками розничных сетей FMCG	114
2.3. Анализ поведенческих и демографических характеристик потребителей, влияющих на покупку товаров под собственными торговыми марками ритейлеров	134

- 2.4. Усиление конкуренции на рынке FMCG:
противостояние собственных торговых марок
ритейлеров и национальных брендов
фирм-производителей 152
- 2.5. Комплексный подход к анализу факторов успеха
собственных торговых марок
розничных сетей на рынке FMCG 159

Глава 3

- МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННЫМИ ТОРГОВЫМИ
МАРКАМИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ 168
- 3.1. Сравнительный анализ моделей брендинга
и бренд-менеджмента как предпосылка
формирования концептуальной модели
управления собственными торговыми
марками розничной сети 168
- 3.2. Формирование концептуальной модели управления
собственными торговыми марками ритейлера 183
- 3.3. Изучение рынка, обоснование мероприятий
и постановка целей товарного брендинга ритейлера 194
- 3.4. Разработка внутренних и внешних идентификаторов
собственных торговых марок розничной сети 202
- 3.5. Основные мероприятия по созданию
и продвижению товаров под собственными
торговыми марками ритейлера 216
- 3.6. Методологические подходы
к оценке результативности
розничного брендинга 237

Глава 4

- СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНОГО БРЕНДИНГА И СПЕЦИФИКА
ФОРМИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КАПИТАЛА
СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК РИТЕЙЛЕРА 255
- 4.1. Сравнительный анализ концепций капитала
бренда для выбора модели капитализации
собственных торговых марок розничной сети 255

4.2. Стратегии розничного брендинга как фактор капитализации бренда ритейлера и его собственных торговых марок	267
4.3. Формирование осведомленности о собственных торговых марках ритейлера	276
4.4. Воспринимаемое качество собственной торговой марки ритейлера	286
4.5. Формирование ассоциаций, связанных с собственными торговыми марками розничной сети	304
4.6. Лояльность собственной торговой марке ритейлера как ключевой актив марочного капитала	312

Глава 5

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК РИТЕЙЛЕРА И СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНОГО БРЕНДИНГА	330
5.1. Принципы формирования портфеля собственных торговых марок ритейлера. Системный подход	330
5.2. Анализ моделей архитектуры собственных торговых марок ритейлера	359
5.3. Стратегическое развитие портфеля собственных торговых марок ритейлера и стратегии розничного брендинга	366
5.4. Реструктуризация портфеля собственных торговых марок ритейлера	380

Глава 6

ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННЫМИ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ FMCG	400
6.1. Особенности становления и развития российского рынка собственных торговых марок розничных сетей FMCG	400

6.2. Брендинг товаров под собственными торговыми марками розничных сетей FMCG: опыт российских поставщиков («ПомидорПром») и ритейлеров («Вестер»)	415
6.3. Формирование сбалансированного портфеля собственных торговых марок розничной сети «Лента»	422
6.4. Факторы, влияющие на восприятие российскими потребителями собственных торговых марок-имитаторов розничных сетей	435
Заключение	461
Литература	464

ВВЕДЕНИЕ

Усиливающаяся консолидация и глобализация рынка товаров повседневного спроса постепенно перестраивают сложившиеся в XX веке традиционные системы взаимоотношений продавцов с производителями. Все большую силу в каналах распределения стали получать крупные сетевые ритейлеры. Как справедливо отмечают в этой связи Л. Чернатони и М. МакДональд, «ритейлеры перестали быть пассивными проводниками марочных товаров — они стали активными участниками и координаторами маркетинговой деятельности» [Чернатони, МакДональд, 2006, с. 295]. Такая перемена произошла во многом благодаря тому, что «ритейлеры стали в большей степени ориентироваться на маркетинг и развитие собственных торговых марок. Наградой за внимание к потребностям и желаниям клиентов стало для ритейлеров все возрастающее доверие со стороны покупателей» [Варли, Рафик, 2005, с. 278].

Собственные торговые марки ритейлеров переживают подъем. Доля продаж товаров под СТМ ритейлеров возрастает с каждым годом: в 2010 г. она составила 17% стоимостного оборота мировой розничной торговли товарами повседневного спроса. Согласно данным международного исследовательского агентства AC Nielsen, доля продаж продуктов под собственными марками ритейлеров в некоторых странах достигает 45%, а в некоторых крупных розничных сетях до 95% товарооборота [AC Nielsen, 2010].

Крупные сетевые ритейлеры вкладывают значительные средства в повышение качества товаров под собственными торговыми марками. Если долгое время розничные сети занимались только товарами нижнего ценового сегмента, то сейчас они «превращаются в новаторов, быстро предлагающих потребителям товары по хорошим ценам и соответствующие новейшим тенденциям в обществе» [Капферер, 2007, с. 118].

В современных условиях для российских операторов розничной торговли особую актуальность получил брендинг. Высокий потенциал российского рынка товаров повседневного спроса на фоне продолжающейся экспансии зарубежных розничных компаний, обуславливающей уси-

ление конкуренции, побудил розничный бизнес к применению разнообразных инструментов брендинга для индивидуализации торговых сетей и повышения лояльности к ним потребителей. Одним из таких действенных инструментов, заимствованных у ведущих мировых операторов розницы, является практика использования собственных торговых марок (СТМ).

Развитие концепции собственных торговых марок ритейлера, появление различных подходов к брендингу товаров в сфере розничной торговли определяют необходимость систематизации знаний, разработки методологии научных исследований в сфере управления собственными торговыми марками розничных сетей. Несмотря на стремительное развитие брендинга в сфере розничной торговли, многие теоретические и практические аспекты этой области знаний остаются открытыми для изучения — например, капитализация собственных торговых марок розничных сетей и управление марочным портфелем ритейлера. Как ни парадоксально, концепция управления собственными торговыми марками ритейлера, несмотря на свою актуальность, до сих пор не имеет устоявшейся терминологии и структуры. Пока еще не дана всеобъемлющая трактовка понятия «собственная торговая марка» ритейлера, не предложена развернутая классификация СТМ розничных сетей, не проведен всесторонний анализ предпосылок успешного развития собственных марок ритейлера.

До настоящего времени существует ряд ограничений на концептуальном, модельном и прикладном уровнях, сдерживающий развитие концепции управления собственными торговыми марками торговых сетей. Особенно серьезным ограничением дальнейшего развития розничного брендинга является значительный разрыв между современной теорией и практикой. Многие исследовательские работы, как правило, носят сугубо теоретический характер, в них отсутствует анализ факторов, влияющих на результативность управления собственными торговыми марками розничных сетей. Решение соответствующих практических задач затруднено из-за отсутствия целостного представления об управлении СТМ ритейлера.

Данная работа включает в себя всесторонний анализ теоретических основ розничного брендинга, создания потребительского капитала собственных торговых марок ритейлера и оценку их результативности с целью формирования новых подходов к эффективному управлению СТМ розничных сетей на российском потребительском рынке.

Теоретической и методологической базой исследования явились труды зарубежных и российских ученых, специалистов в области маркетинга и управления торговыми марками в сфере производства и ритейла: Д. Аакера, Д. Гилберта, Р. Варли, М. Рафика, Т. Кента, О. Омара, Д. Ферни, К. Келлера, К. Мура, С. Берта, Л. Пеллигрини, Х. Лаасконена,

Н. Кумара, Я.-Б. Стенкампа, Л. Чернатони, Ж.-Н. Капферера, С. Хоча, А. Чена, Дж. Шета, А. Бадьина, В. Домнина, Д. Сидорова, В. Тамберга, Е. Ждановой, Е. Сторожевой, В. Зотова, В. Никишина, И. Широченской, И. Рожкова, В. Кисмерешкина.

В монографии представлены теоретико-методологические и прикладные аспекты управления собственными торговыми марками ритейлера, проанализированы предпосылки их становления и развития, изучены особенности их создания и продвижения на рынке FMCG, рассмотрена специфика взаимоотношений ритейлера с поставщиком в процессе выпуска товаров под СТМ ритейлера, исследованы принципы формирования стратегий розничного брендинга. Автор определяет стратегию управления собственными торговыми марками как неотъемлемую составляющую бизнес-стратегии розничной сети.

Избранные приоритеты анализа определяют структуру книги, состоящей из шести глав.

В **первой главе** «Теоретические основы концепции собственной торговой марки розничных сетей» осуществлен формально-логический подход к определению понятия «собственная торговая марка» ритейлера и прослежена ее эволюция. Предложена типология собственных торговых марок розничных сетей, основанная на многоаспектном подходе к розничному брендингу. Всесторонне изучены преимущества и риски создания и продвижения товаров под собственными торговыми марками сетей с точки зрения всех участников товарного обмена: ритейлеров, поставщиков и покупателей.

Во **второй главе** «Становление и развитие мирового рынка товаров под собственными торговыми марками розничных сетей FMCG» исследованы предпосылки формирования и развития, а также текущее состояние и перспективы мирового рынка товаров под СТМ ритейлеров, выявлено влияние экономического кризиса на развитие собственных марок розничных сетей. Подробно рассмотрены различные аспекты противостояния СТМ ритейлеров и брендов фирм-производителей. В этой же главе осуществлен анализ поведенческих и демографических характеристик потребителя, влияющих на покупку товаров под собственными марками ритейлеров, а также описан комплексный подход к анализу факторов успеха СТМ розничных сетей на рынке FMCG.

В **третьей главе** «Методологические основы концептуальной модели управления собственными торговыми марками розничных сетей» сформулирована модель управления СТМ ритейлера, основанная на сравнительном анализе ряда моделей бренд-менеджмента. Изучены основные этапы создания и развития собственных марок ритейлера, начиная с анализа рынка и разработки платформы марки и заканчивая проблемами ее реализации и внедрения на потребительский рынок. Предложены

методологические подходы к оценке результативности функционирования собственной торговой марки розничной сети.

В **четвертой главе** «Стратегии розничного брендинга и специфика формирования потребительского капитала собственных торговых марок ритейлера» комплексно изучаются активы потребительского марочного капитала, эффективное управление которыми позволяет ритейлерам создавать успешные СТМ. Для этого проведен анализ концепций марочного капитала для выбора модели капитализации собственных торговых марок розничных сетей. Акцентируется внимание на необходимости выбора эффективной стратегии розничного брендинга, позволяющей увеличить капитализацию как бренда розничной сети, так и ее собственных торговых марок.

В **пятой главе** «Системный подход к управлению портфелем собственных торговых марок ритейлера и стратегии розничного брендинга» осуществлен структурный анализ портфеля собственных торговых марок розничной сети. Особое внимание уделено особенностям моделей архитектуры СТМ розничной сети. Предложены методологические подходы к оптимизации марочного портфеля ритейлера.

В **шестой главе** «Прикладные аспекты управления собственными торговыми марками розничных сетей на российском рынке FMCG» рассматриваются особенности становления и развития российского рынка товаров под СТМ розничных сетей FMCG. На основании проведенных маркетинговых исследований изучены возможности использования ритейлерами стратегии имитации, а также проанализированы предпосылки формирования сбалансированного портфеля СТМ розничной сетью «Лента». На конкретных примерах описан опыт работы с СТМ поставщика (холдинг «ПомидорПром») и ритейлера (розничная сеть «Вестер»).

Монография предназначена для преподавателей, студентов и слушателей школ бизнеса (менеджмента), в том числе обучающихся по программе EMBA, и экономических факультетов вузов, а также для менеджеров и предпринимателей, занимающихся разработкой маркетинговых и бренд-стратегий розничных компаний. В монографии систематизированы основные направления рекламных, маркетинговых и управленческих дисциплин, прямо или косвенно связанных с вопросами розничного брендинга.

Публикуемые в монографии материалы используются как на основных образовательных программах Высшей школы менеджмента СПбГУ, так и на программах EMBA в рамках курсов «Управление брендами» и «Маркетинг на потребительском рынке».

В ходе подготовки монографии были учтены замечания и предложения, высказанные коллегами. Автор выражает искреннюю благодарность первому заместителю декана ВШМ СПбГУ профессору С. П. Куцу, про-

фессору Д. И. Баркану, профессору А. К. Казанцеву, профессору В. С. Катыкало, профессору В. И. Черенкову, профессору О. У. Юлдашевой, доценту И. В. Гладких, доценту С. И. Кирюкову, ассистенту О. Н. Алкановой, директору по управлению собственными торговыми марками розничной сети «Лента» П. А. Костыгову и менеджеру ООО «Хенкель Рус» А. А. Сумбаевой за всестороннюю поддержку и ценные советы, способствующие выходу в свет данной монографии.

Автор признателен издательству ВШМ СПбГУ и прежде всего ее директору — Е. В. Лебедкиной, которая оказала неоценимую помощь и огромную моральную поддержку в реализации данного проекта, а также редактору монографии Д. В. Шаманскому за высокопрофессиональную работу над материалами книги.

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ СОБСТВЕННОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ

Период с середины 1980-х до начала 2000-х годов ознаменовался существенными изменениями в теории и практике бренд-менеджмента, которые привели к формированию нового направления в теории брендинга — концепции *собственных торговых марок розничных сетей*.

В научных исследованиях долгое время не уделялось внимания торговым маркам в сфере ритейла. Заслуживающими интереса считались лишь бренды производителей, а к товарам под марками розничных сетей «принято было относиться как к “не брендам”, привлекающим потребителей, озабоченных лишь низкой ценой на товары» [Капферер, 2007, с. 118]. Однако ситуация радикально меняется по мере того, как розничные сети, инвестируя значительные средства в повышение качества и имиджа своих торговых марок, становятся реальными конкурентами брендов производителей. На данный момент практика развития собственных торговых марок розничных сетей, как мы считаем, значительно опережает достижения в теории. До сих пор среди зарубежных и российских специалистов, занимающихся проблемами брендинга в ритейле, не установилось однозначного подхода к трактовке товаров, выпускающихся поставщиками по спецификации ритейлеров, нет комплексного подхода к их классификации. Важной задачей специалистов является и определение значения собственных торговых марок в ритейле для всех участников товарного обмена: поставщиков, розничных сетей и потребителей.

Решению указанных задач посвящена первая глава монографии.

1.1. Определение понятия

«собственная торговая марка» розничной сети

Private label (англ. — частная марка; «частная торговая марка» — ЧТМ) и *own label* («собственная торговая марка» — СТМ) — это равнозначные названия одного из перспективных направлений развития

современного розничного оператора. Сегодня практически каждая розничная сеть занимается продвижением продукции под собственной торговой маркой.

Определение *private label* (сокращенный вариант — *PL*) стало активно использоваться в середине 1980-х гг., когда владельцы розничных торговых сетей США и Европы стали активно направлять заказы производителям с просьбой маркировать их товары этикеткой магазина.

Существует значительное количество иных терминов, которые обслуживают феномен использования торговой марки в сфере розничной торговли. Задача данного параграфа заключается в том, чтобы систематизировать различные подходы к определению *private label / own label*, выявить присутствие *родовых признаков бренда* в этом понятии, определить характерные *видовые признаки торговой марки, выпускаемой ритейлером*.

В результате тщательного анализа зарубежной литературы, посвященной проблематике брендинга в розничной торговле, мы встретили следующие обозначения маркированного символиккой ритейлера и реализуемого через его сеть продукта (табл. 1.1).

Мы полагаем, что следует избегать существующей неразберихи в терминологии. Эта необходимость вызвана тем, что, как обоснованно полагает Р. Мартенсон [Martenson, 2007], все эти термины, обозначающие один и тот же предмет обсуждения — продукт под маркой розничной сети, — рассматриваются как взаимозаменяемые, хотя иногда в них по существу вкладывается разный смысл.

Среди всех терминов, объясняющих данное маркетинговое явление в сфере ритейла, по мнению А. Коллинса и С. Берта [Collins, Burt, 2003], наиболее часто встречаются такие термины, как «собственный бренд» (*own brand*) и «бренд ритейлера» (*retailer brand*), причем последний используется в очень широкой трактовке.

На наш взгляд, прежде всего требуется дать полное, развернутое определение собственной торговой марки, раскрывающее сущность данного маркетингового явления. Для этого необходимо обратиться к понятийному аппарату формальной логики.

С точки зрения логического анализа выделяют две стороны понятия: содержание и объем. *Содержанием понятия* называется совокупность существенных признаков предметов, выделенных в результате анализа. *Объемом понятия* называется предмет или совокупность предметов, которые обладают признаками, составляющими содержание предмета [Логика, 1974, с. 33].

Установление содержания понятий осуществляется посредством логической операции определения. Наиболее важным среди реальных определений, как мы считаем, является *определение через ближайший род и видовое отличие*. С помощью этой логической операции сначала устанавливается *родовой признак*, свойственный мыслимому в понятии предмету, а затем указывается его специфический, *видовой признак* (или несколько таких признаков). Отношения «между родовыми и видовыми понятиями по объему характеризуются тем, что объем видового понятия составляет часть объема родового, а объем родового понятия полностью включает в себя объем видового» [Логика, 1974, с. 34].

Например, объем видового понятия «собственная торговая марка» (СТМ) составляет только часть объема родового понятия «бренд». Общим по отношению к частному (СТМ) является бренд, следовательно, его родовые признаки, на наш взгляд, должны присутствовать (частично или полностью) в понятии «собственная торговая марка» — с дальнейшим указанием специфических видовых признаков СТМ.

Иными словами, для определения понятия «собственная торговая марка» необходимо решить три основные задачи:

- определить родовые признаки понятия «бренд»;
- выявить видовые (характерные) признаки собственной торговой марки;
- синтезировать видовые признаки в интегральном понятии «собственная торговая марка».

Родовые признаки понятия «бренд»

В новых рыночных условиях, когда бренд становится одним из ключевых стратегических активов компании, резко возросла потребность в освоении теоретических основ бренд-менеджмента и их практическом применении. Однако, несмотря на всю значимость проблематики, в литературе по маркетингу и бренд-менеджменту не всегда можно встретить целостный и взвешенный подход к изучению проблем брендинга. Многие элементы теории брендинга рассматриваются вне связи друг с другом, поэтому знания, получаемые от такого внесистемного подхода, принимают случайное, фрагментарное содержание.

В первую очередь сказанное выше касается основополагающего понятия бренд-менеджмента — термина «бренд». В специальной экономической литературе можно встретить многочисленные определения бренда, которые не всегда корреспондируют друг с другом. Рассмотрим несколько определений бренда, в которых делается акцент на его различных свойствах и аспектах.

Акцент на идентификации товара и его отличии от конкурентов: «Бренд — это имя или символ, которые идентифицируют продукт. Успешный бренд идентифицирует продукт, который имеет неоспоримое конкурентное преимущество» [McDonald, 1999, p. 162]. В 1960 г. Американская маркетинговая ассоциация предложила следующее определение бренда, ориентированное на компанию: «Имя, термин, знак, символ или дизайн или же их комбинация, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и для их дифференциации от товаров или услуг конкурентов» [Keller, 1998, p. 2]. В модифицированном виде это определение сохраняется в современной литературе, многие авторитетные исследователи согласны с ним [Watkins, 1986; Aaker, 1991; Stanton et al., 1991; Doyle, 1994; Kotler et al., 1996].

Акцент на восприятии товара потребителем: «Бренд — это набор восприятий в глазах потребителя» [Feldwick, 1999, p. 137]. «Бренд — это то, что потребители чувствуют по отношению к продукту; это привязанность к нему; те персональные качества, которые они приписывают продукту; доверие и преданность, которые они испытывают к нему» (определение Д. Огилви, цит. по: [Перция, 1999, с. 24]). Г. Браун придерживается широкого взгляда на эту концепцию и определяет бренд как совокупность всех ассоциаций, имеющих у потребителей в отношении него [Brown, 1992]. Определение бренда как образа, формирующегося в восприятии потребителя, можно встретить и у других зарубежных специалистов [Boulding, 1956; Keller, 1993].

Акцент на обещании производителя потребителю: бренд — это «совокупность названия и других символов, используемых для идентификации продукта, и “обещание”, которое дается покупателю» [Даулинг, 2006, с. 210]. «Марка — это в некотором смысле обещание того, что предлагаемый товар обладает набором положительных качеств и не обманет ожиданий покупателей» [Кретов, Карягин, 2005, с. 72].

Акцент на добавленной ценности: «Бренд — это товар, отвечающий функциональным потребностям некоторых пользователей и пре-

доставляющий им некую дополнительную ценность, способную удовлетворить определенные психологические потребности и побудить к покупке» [Джоунс, 2005, с. 53]. «Марка — индивидуализированный продукт, которому покупатель приписывает повышенную ценность» [Амблер, 1999, с. 59], «система создания ценности» [Sheth et al., 1991] и добавленная стоимость [Levitt, 1962; Chernatony, McDonald, 1992; Murphy, 1992; Wolfe, 1993; Doyle, 1994].

Какое же определение бренда наиболее полно и содержательно? Какой подход позволяет выявить основополагающие признаки этого понятия? Сложность однозначной трактовки бренда, по нашему мнению, объясняется рядом причин.

Во-первых, бренд — сложное, комплексное, *многоаспектное* маркетинговое явление. Можно рассматривать данное понятие с позиций компании, создающей марочный продукт или услугу, или же с позиций покупателя, воспринимающего бренд. Предполагаемый производителем образ бренда и текущее его восприятие потребителями не всегда совпадают. Понятно, что выбор разных аспектов, или углов зрения, обеспечивает *многовариантность* трактовки понятия «бренд».

Во-вторых, следует выделять *абстрактные* и *конкретные* определения бренда. Многое зависит от уровня конкретизации и контекста применения понятия. Исследовать данное явление необходимо с помощью диалектического метода восхождения от абстрактного к конкретному.

В-третьих, само понятие «бренд» по мере изменения внешней маркетинговой среды *эволюционирует*, наполняется новым содержанием. Бренд развивается в течение всего жизненного цикла, трансформируя свою сущность от совокупности идентифицирующих внешних признаков (фирменного названия, марочного знака, стиля, слогана) до четко воспринятой потребителями уникальной ценности, которая составляет ядро сущности бренда [Рудая, 2006, с. 20].

Многоаспектность интерпретации понятия «бренд»

Для того чтобы понять сущность бренда и в полном объеме определить его содержание, необходимо рассмотреть различные аспекты понятия «бренд». Целесообразно использовать интерпретацию бренда в двух аспектах:

- с позиции компании-производителя (продавца);
- с позиции потребителя.

Если бренд интерпретируется *с позиции компании*, он рассматривается преимущественно как идентификационная система, инструмент снижения рисков, марочный контракт (обещание) или как носитель добавленной ценности. Когда же бренд анализируется *с позиций потребителя*, его содержание интерпретируется как целостный образ в восприятии покупателей, как специфичные взаимоотношения между ним и покупателями (рис. 1.1).

Следует заметить, что, если бренд понимается односторонне, исключительно с точки зрения компании либо потребителя, такой узкий подход может привести, по мнению ведущего зарубежного специалиста в области бренд-менеджмента Л. Чернатони, «к созданию несбалансированной стратегии и сократить продолжительность жизни бренда» [Чернатони, 2007, с. 42]. Это объясняется в первую очередь тем, что в процессе создания и продвижения бренда принимают активное участие не только маркетологи и бренд-менеджеры, но и потребители, отнюдь не являющиеся пассивными реципиентами. При этом планируемый образ (идентичность бренда) и воспринимаемый образ (имидж бренда) не всегда совпадают.

Таким образом, ключевая задача брендинга как процесса создания и развития идентичности бренда заключается в том, чтобы, умело управляя маркетинговыми коммуникациями, добиваться максимального совпадения спроектированного и воспринимаемого образов бренда. Обнаруженное расхождение между планируемым образом

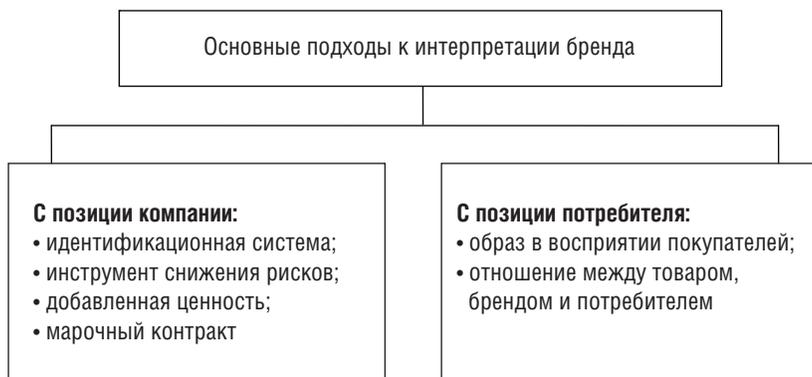


Рис. 1.1. Ракурсы интерпретации бренда

Составлено по: [Чернатони, 2007, с. 42].

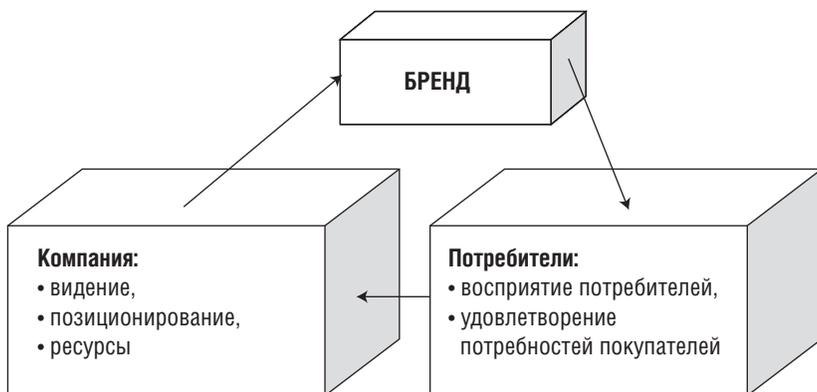


Рис. 1.2. Целостная природа бренда

Составлено по: [Чернатони, 2007, с. 43].

бренда и его текущим восприятием необходимо устранить или максимально сократить. Когда восприятие бренда потребителями близко или адекватно его идентичности, марку называют подлинной, или аутентичной (*authentic brand*).

Модель целостной природы бренда, представленная на рис. 1.2, создает базу для управления брендом путем минимизации разрыва между планируемым компанией образом бренда и текущим его восприятием потребителями. Формулируя четкое видение и позиционирование бренда, компания способна целенаправленно донести функциональные, эмоциональные и символичные ценности до конечного потребителя. Это формирует репутацию бренда и со временем создает доверие к нему со стороны потребителей. Осуществляя мониторинг восприятия бренда потребителями, компания координирует свои действия, чтобы либо сократить указанные расхождения, либо усилить их, обратив особое внимание потребителя на те аспекты бренда, которые наиболее значимы для целевой аудитории [Чернатони, 2007, с. 43].

Мы считаем, что необходимо изучить различные интерпретации бренда в рамках многоаспектного подхода, исследуя его отличительные особенности, чтобы более глубоко и целостно определить его содержание.

Бренд как идентификационная система. Одним из самых цитируемых в бизнес-литературе является уже приведенное выше опре-

деление бренда, предложенное Американской маркетинговой ассоциацией (АМА) в 1960 году. Оно подчеркивает значимость визуальных символов бренда, обеспечивающих идентификацию и дифференциацию марочного продукта.

Функции идентификации и дифференциации не противоречат, а взаимно дополняют друг друга. Главной задачей идентификации является *узнавание бренда*, в то время как ключевая цель дифференциации состоит в выявлении существенных отличий бренда по сравнению с конкурирующими брендами в рамках товарной категории. В. Домнин справедливо отмечает, что «идентифицируемый, но не дифференцируемый бренд сильно затрудняет потребительский выбор, поскольку решение о покупке всегда базируется на сопоставлении альтернатив. Дифференцируемый, но не идентифицируемый бренд плохо запоминается и, как следствие, не способен формировать устойчивые отношения с потребителями» [Домнин, 2009, с. 8].

Несмотря на то что определение бренда как идентификационной системы отражает важный этап процесса создания марочного продукта, сущностное отличие следует искать прежде всего не в элементах внешней узнаваемости, а в содержании бренда, доставляющего уникальные ценности до целевого потребителя.

Бренд как инструмент снижения рисков. Когда потребители выбирают тот или иной бренд, они определенным образом рискуют. Под предполагаемым риском, согласно определению Чернатони, понимается «неуверенность потребителей в том, что покупка определенного бренда приведет к благоприятному результату» [Чернатони, 2007, с. 51].

Вероятность принятия решения потребителем в пользу того или иного бренда зависит от того, в какой степени специалистам удастся выявить те характеристики, по которым потребители преимущественно оценивают предполагаемый риск, а следовательно, представить бренд таким образом, чтобы минимизировать ожидаемые риски.

Бренд как добавленная ценность. В данной трактовке бренда учитываются дополнительные (относительно самого продукта) выгоды, которые ценятся потребителями. Добавленная ценность подразумевает, что данный бренд имеет преимущество перед конкурирующими брендами, и это мотивирует покупателей совершить покупку. При этом бренд может обладать воспринимаемыми преимуществами, не связанными с функциональными выгодами от приобретения марочного товара. Часто к основным мотивам совершения покупки

относятся эмоциональная привлекательность бренда и желание потребителя удовлетворить свою потребность в самовыражении. Дополнительные выгоды, связанные с брендом, дают возможность покупателям получить определенный выигрыш, несмотря на некоторые расходы (деньги или время, потраченное на поиск продукта).

Для успешного развития бренда необходимо, чтобы добавленная ценность была значимой для потребителей, а не только для самой компании. Источники и атрибуты добавленной ценности можно определить путем опроса покупателей в момент совершения покупки и в процессе использования ими бренда.

Бренд как марочный контракт (обещание). Марочный контракт, по определению американского специалиста С. Дэвиса, «это перечень всех обязательств (обещаний), которые принимает на себя марка, выполнение которых ложится на плечи фирмы, однако составляется и оценивается он во внешней среде, т.е. на рынке» [Дэвис, 2001, с. 85]. С течением времени марочные контракты необходимо переформулировать, т.е. приводить в соответствие с изменившимися рыночными условиями и реальными ожиданиями покупателей.

Бренд как образ в восприятии покупателей. В рамках данного подхода, ориентированного на потребителя, бренд воспринимается как совокупность устойчивых ассоциаций, возникающих в восприятии потребителей. Это могут быть ассоциации, связанные с функциональными, эмоциональными и символическими выгодами от приобретения бренда.

Как уже говорилось, трудности анализа в данном случае связаны с тем, что потребители не всегда адекватно воспринимают созданный компанией образ бренда. Следовательно, необходимо постоянно осуществлять мониторинг восприятия бренда потребителями и в случае необходимости планировать комплекс корректирующих действий.

Бренд как отношения между товаром и потребителем. Если бренды персонифицируются, т.е. наделяются человеческими качествами, у потребителей могут складываться с ними определенные отношения. В такой ситуации выбор конкретного бренда является активным процессом, в котором определяющим является проецирование потребителем собственных характеристик на персонифицированные атрибуты бренда. Приобретая товары определенной марки, потребитель может подчеркнуть свой статус, выразить свою индивидуальность и оригинальность. В результате бренд, выступая «в качестве

партнера в этом диалоге, позволяет потребителям подтвердить их представления о себе» [Чернатони, 2007, с. 63].

Таким образом, при определении содержания бренда необходимо учитывать многоаспектность его интерпретации.

Бренд или торговая марка?

Еще одна проблема изучения бренда состоит в том, что в российской бизнес-литературе и практике брендинга помимо понятия «бренд» используется и понятие «торговая марка».

Существует несколько точек зрения на эти понятия. Одни маркетологи считают понятия «торговая марка» и «бренд» синонимами и не проводят между ними различий [Кретов, Карягин, 2005, с. 77–78]. Другие, напротив, различают эти термины, называя брендами те торговые марки, которые достигли высокого уровня известности и лояльности и превратились в сознании покупателя в некую символическую ценность [Смирнов, 2004, с. 96]. В некоторых российских учебниках фигурируют даже конкретные количественные показатели, выявляющие этап, после которого торговая марка превращается в бренд [Лейни, Семенова, Шилина, 2008, с. 6].

Семантически понятия «торговая марка» и «бренд» — синонимы, поскольку «торговая марка» является калькой английского слова *brand*. Однако для устранения терминологической путаницы, по нашему мнению, необходимо ввести в понятийный оборот термины «бренд-идентификатор» и «полноценный» (успешный) бренд.

Бренд-идентификатор, или *торговая марка*, рассматривается как маркированный продукт (своего рода «маркировка» — от англ. *label*), представляющий набор внешних атрибутов, которые выделяют товар и/или компанию среди других товаров и/или компаний в рамках товарной категории. Это определение близко к пониманию бренда Американской маркетинговой ассоциацией (АМА), в котором акцент делается на идентифицирующих признаках продукта. Определение не раз критиковалось [Arnold, 1992; Crainer, 1995] в связи с констатацией в нем визуальных способностей как дифференцирующих механизмов, что как минимум дает неполное представление о механизме дифференциации. Торговая марка рассматривается лишь со стороны производителя марочной продукции, использующего вербальные и визуальные идентификаторы («знаки, символизирующие их владельца и гарантирующие качество» [Шмитт, 2001, с. 40]) для дифференциации продукции и услуг в рамках конкретной товар-

ной категории. Они служат либо средством дифференциации марочных продуктов, либо средством выделения марочного продукта на фоне немарочных (*generic marks*).

При рассмотрении *полноценного бренда* (бренда в широком смысле слова) акцент делается на совокупности свойств и атрибутов марочного товара, создающих дополнительную ценность для потребителя, за которую тот готов заплатить дополнительные деньги. Бренд создает дополнительную стоимость и для компании — за счет ценовой премии, которую готов заплатить покупатель за превосходящее конкурентов качество товаров, — или психологические выгоды (символьные, социального одобрения).

Таким образом, успешный бренд (*SB — successful brand*), по определению П. Дойля (P. Doyle), есть единство воспринимаемого высокого качества товара (*P — good product*), четких отличий (*D — distinctive identity*) и добавленной ценности (*AV — added values*) [Дойль, 2001, с. 306]:

$$SB = P \times D \times AV.$$

При этом П. Дойль рассматривает функциональное качество товара (*P*) как базовую ценность бренда, на которой строятся дополнительные ценности нематериального свойства (*AV*), т. е. эмоциональные ценности. Без обеспечения высокого функционального качества продукта все усилия компании по созданию эмоциональных выгод будут напрасными.

Если приведенная формула рассматривается в усеченном виде без добавленной ценности, то она, по мнению П. Дойля, воспроизводит скорее понятие маркированного товара / торговой марки *L (label) = P × D*, а не бренда *B*, тем более — успешного (*SB*). Следовательно, маркировка отличает продукт определенной компании, но «не несет в себе добавленной ценности, которая вселяет в покупателей уверенность, что продукт имеет качества, статус или ассоциации, отсутствующие у других товаров на данном ценовом уровне» [Дойль, 2001, с. 307]. Бренды-идентификаторы (торговые марки) дифференцируют продукт (*D*) и гарантируют его приемлемое качество за счет функциональных выгод товара (*P*).

Возникает правомерный вопрос о критериях, позволяющих разделить понятия «бренд» (бренд в широком смысле слова, рассматриваемый как полноценный успешный бренд) и «торговая марка» (бренд в узком смысле слова, рассматриваемый как идентификатор товара).

Научное издание

Сергей Александрович Старов

Управление собственными торговыми марками розничных сетей

Монография

Высшая школа менеджмента СПбГУ
199044, С.-Петербург, Волховский пер., 3
тел. +7 (812) 323 8460
publishing@gsom.pu.ru
www.gsom.pu.ru

Редактор: *Д. В. Шаманский*
Корректор: *М. В. Скворцова*

Подготовка оригинал-макета: ООО «ИПК «Коста»

Подписано в печать с оригинал-макета 22.12.2012

Формат 60 × 90^{1/16}. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 30,5. Уч.-изд. л. 26,0.

Тираж 1000 экз. Заказ №.

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «Типография “Береста”»
196084, С.-Петербург, ул. Коли Томчака, 28