



УДК 658.8.011

Яцентюк С.В.

## СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ БРЕНД – АРХІТЕКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА: СВІТОВИЙ ДОСВІД Й УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

Розглянуто основні форми, підходи і методи формування й реалізації бренд-архітектури підприємств. Запропоновано модель формування і розвитку бренд-архітектури підприємств на основі реалізації визначених рівнів бренду і стратегічних типів бренд-архітектури підприємств.

**Ключові слова:** бренд, під-бренд, бренд-архітектура, портфель брендів підприємства.

The basic forms, approaches and methods of creation and realization of brand architecture on enterprise were considered. On the basis of defined levels of the brand and types of enterprise's strategic brand architecture the model of formation and development of enterprise's brand architecture was offered.

**Keywords:** brand, sub brand, brand architecture, company's brand portfolio.

Розвиток споживчих потреб і запитів, перманентне зростання конкуренції в сучасних ринкових умовах актуалізує питання підвищення ефективності ділової активності підприємств, що вимагає від їх вищого менеджменту концентрувати зусилля на збільшенні прибутковості бізнесу в цілому і, особливо, в його стратегічній перспективі. Одним з найбільш ефективних засобів забезпечення досягнення цієї мети є реалізація на стратегічному, тактичному й оперативному рівні управління підприємств політики ефективного «брендингу» або, за іншим визначенням, «бренд-менеджменту». Пов'язано це з тим, що відповідний бренд-менеджмент, по-перше, сприяє збільшенню продажів за рахунок brand loyalty або лояльності (прихильності) споживачів до брендів його продукції, по-друге, забезпечує можливість включати у кінцеву ціну продажу преміальний «бренд-бонус», що дозволяє йому перейти з позицій «цінової» конкуренції до конкуренції «іміджевих переваг».

Також, у перспективі, після певного періоду формування brand loyalty, тобто коли у підприємства буде створена стабільна ринкова основа його брендів, ефективний бренд-менеджмент дозволить зменшити загальні маркетингові витрати на розвиток, імплементацію і просування продукції підприємства. Врешті, бренди підприємства є його суттєвим активом, що збільшує його ринкову вартість [1].

У практиці здійснення брендингу для керівників підприємств найбільш проблемним і актуальним питанням є вибір, імплементація і розвиток відповідних механізмів і методів бренд-менеджменту в діяльності реального бізнесу. Фундаментальним і ключовим фактором стратегічного і оперативного брендингу є формування і розвиток відповідної бренд – архітектури підприємства. Тобто, організаційної структури портфелю бренду, яка визначає ролі брендів та взаємовідносини між брендами (наприклад, Ford і Taurus) і контекстами товарного ринку (наприклад, Sony Theatres vs. Sony Television або Nike Europe vs. Nike U.S.) [2]. За іншим визначенням, архітектура бренду представляє собою структурну цілісність, яка показує, як побудована марка, як вона працює і як її складові забезпечують вигоди споживача [3].

Актуальність питання формування і розвитку бренд – архітектури підприємств особливо зростає у сучасних умовах, коли найбільше поширення і розвиток набуває нова стратегічна управлінська концепція маркетингу, що отримала визнання як концепція партнерських стосунків із клієнтами, або інакше кажучи, концепція CRM (customer relationship management), яка визначає менеджмент стратегічних інфраструктурних змін, що допомагають визначати найбільш вигідних клієнтів і створювати систему підвищення їх цінності для компанії, зокрема у сфері оптимізації комунікацій з ними [3,4].

Формуванням теоретичних і прикладних засад брендингу внесли такі зарубіжні та вітчизняні науковці як Т. Амблер, Тоні Аперія, Г. Армстронг, Г. Багієва, Дж.К. Веркман, М. Джордсон, О. Добрянська, П. Дойль, О. Зозульов, Ж.-Н. Капферер, К. Келлер, Й.Кунде, О. Кузьмін, Л.Лайт, Ж.-Ж. Ламбен, О. Мороз, Т. Нільсон, Л. Паркер, В. Пустотін, В. Перція, Е.Райс, Г. Решетнікова, П. Темпорал, Д.Траут, Д.Шульц, А. Уиллер, Ф. Шарков та ін. У працях зазначених авторів відображено погляди на сутність термінів «бренд», «торгова марка» та «брендинг», запропоновано різні класифікації марок або способи утворення марочних назв, методики оцінювання вартості бренду та ін. Особливо важливий внесок в розробку концепції формування бренд – архітектури внесли відомі вчені і практики Д. Аакер, Е.Йохимштайлер, Т.Кляйн, Ф. Котлер, В. Пфферч і Д.Саттон. Вони сформулювали основні засади і принципи на яких має відбуватись формування бренд – архітектури, розкрили сутність підходів і дій щодо організації і структурування портфелю брендів, визначення ролі брендів в цьому портфелі, а також визначили природу взаємовідносин між ними і між різними контекстами товарного ринку, як в глобальному масштабі, так і на локальних ринках. Однак, не зважаючи на значну кількість публікацій і теоретичну основу, концепція створення і управління бренд – архітектурою, з одного боку, все ще перебуває на етапі становлення, а з другого, потребує подальшого розвитку для можливості прикладного застосування.

Економічною наукою недостатньо опрацьовано питання ефективного формування і практичного втілення тактики і стратегії брендингу на підприємстві, особливо у контексті розробки й реалізації комплексної стратегії розвитку підприємства як цілісної, складної економічної системи.

Таким чином, метою даної роботи є дослідження й узагальнення теоретичних засад і практичних аспектів застосування існуючих форм та методів формування й реалізації бренд – архітектури підприємств (світових лідерів і українських компаній) у різних галузях економіки, розробка пропозицій, щодо створення комплексного підходу до формування бренд – архітектури підприємств як інтегрованого елементу стратегії розвитку підприємства.

Для визначення сутності сучасного положення і можливостей розвитку і формування бренд – архітектури підприємств необхідно дослідити сутність та особливості застосування ключових термінів, критеріїв та підходів до реалізації даного процесу.

Зокрема, у чинному законодавстві України є таке визначення, яке застосовується в процесі розвитку і формування бренд – архітектури українських підприємств: *«знак для товарів і послуг – це позначення, за яким товари і послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших осіб»* [5]. Сучасна економічна наука [1,2,3,6-11], що займається питаннями брендингу та формуванням і розвитком бренд – архітектури підприємств ідентифікує наступні ключові елементи бренд – архітектури і визначає їх сутність таким чином (табл. 1).

Необхідно підкреслити, що при формуванні і створенні бренд – архітектури існує декілька підходів. Зокрема, найбільш поширеними серед теоретиків та на практиці є такі:

**Сутність та призначення ключових елементів бренд – архітектури**

Елемент	Сутність	Призначення
Торгова марка	будь-яке слово, ім'я, символ, емблему або будь-які їх комбінації, які використовуються або призначені для використання в комерційних цілях	має виділяти і відрізняти товари одного виробника чи продавця від товарів, вироблених чи реалізованих іншими виробниками чи продавцями, і вказувати джерело походження товарів
Сервісна марка	будь-яке слово, ім'я, символ, емблема або будь-яка їх комбінація, які використовуються або призначені для використання в комерційних цілях	має виділяти і відрізняти послуги одного постачальника послуг від послуг, що надаються іншими постачальниками послуг, а також вказати джерело послуги
Бренд	ім'я, термін, дизайн, символ або будь-яке інший признак	має виділяти товари або послуги певного продавця чи виробника як особливі на відміну від інших продавців чи виробників, тобто надає товару або послугі особливу споживчу цінність
Майстер - бренд	специфічний бренд, який служить основою «точкою кріплення», на якій базуються всі основні продукти компанії	має створювати сильний зв'язок між всіма продуктами компанії які представляє бренд. Майстер - бренд переконує споживачів, що його продукти відрізняються серед інших в своїй категорії чи сегменті
Корпоративний бренд – «парасолька»	майстер - бренд, який структурує портфель брендів корпорації і забезпечує достовірність інших брендів корпорації, що вони належать до неї	має вести споживачів до рішення про покупку та сприяти передачі її цінності для нових продуктів і послуг корпорації
Під-бренд / суб-бренд	ім'я, яке компанія надає частині свого асортименту продукції чи послуг, і яка потребує певної маркетингової підтримки, іноді використовуються окремо від основного майстер-бренду, але, в основному, є тісно пов'язаний з ним	є засобом адаптації продукту або послуги в певному секторі або ніші ринку
SKU (Stock Keeping Unit) або артикул	є числом або рядком літерних і цифрових символів, які однозначно ідентифікують певний продукт	дозволяє відслідковувати його для цілей інвентаризації та проведення експедиції
«Generic» або «загальний» бренд	назва продукту чи послуги, яка широко відома і не може належати одному власникові	може застосовуватись різними виробниками, продавцями чи постачальниками послуг для популяризації товару

*Джерело: складено автором за [1,2,6-11]*

Одна група науковців [6-11], формуючи і розвиваючи бренд – архітектуру підприємства, пропонує застосовувати і акцентувати діяльність на наступні три рівні імплементації бренду:

1. Корпоративний бренд, бренд - «парасолька» та «сімейний» бренд - тобто споживчо-орієнтований корпоративний майстер-бренд, що застосовується у всій діяльності компанії. Він є добре відомим для всіх stakeholders або зацікавлених сторін - споживачів, співробітників, акціонерів, партнерів, постачальників та інших. Цей рівень бренду використовується у поєднанні із іншими рівнями брендів (зокрема із продуктовими назвами або під-брендами).

2. Під-бренди або суб-бренди - це бренди, які включають в себе «материнський» майстер-бренд (може бути корпоративним брендом - «парасолькою», або «сімейним» брендом - «парасолькою») - як підтвердження під-бренду або продукту. Це підтвердження підвищує споживчу довіру до під-бренду, через перенесення на нього споживчих переваг «материнського» майстер-бренду.

3. Персональні продуктові бренди – окремі споживчі бренди товарів чи послуг, які мають або слабкий зв'язок із майстер-брендами материнської компанії, або цей зв'язок є відсутній. Іншим зацікавленим сторонам, наприклад, акціонерам і партнерам, назва компанії – власника бренду є відомою.

Інша група вчених [1,2], формуючи і розвиваючи систему бренд – архітектури підприємства, пропонують акцентувати діяльність і здійснювати підхід на підставі одного з таких стратегічних типів бренд – архітектури:

1. Різноманітна архітектура або «Дім брендів»: В цьому варіанті архітектури кожен бренд компанії розвивається окремо. При цьому, у споживчому уявленні, їх зв'язок із корпоративним брендом або слабкий, або відсутній зовсім.

2. Унітарна архітектура або «Дім бренду»: В цьому варіанті архітектури всі продукти компанії у своєму найменуванні мають міцний зв'язок із корпоративним брендом і знаходяться під його потужним впливом та підтримкою.

3. Гібридна архітектура або архітектура пов'язаних брендів: Цей варіант архітектури є поєднанням двох інших варіантів. Тобто в ньому, практично, всі бренди корпорації мають певний зв'язок із іміджем корпоративного бренду, але у різний спосіб і силу, в залежності від їх застосування, сегменту ринку, історії розвитку брендів, інших причин.

Систематизація теоретичних підходів до формування бренд архітектури та аналіз практики їх застосування у сучасній підприємницькій діяльності світових та українських підприємств в різних галузях економіки дозволила запропонувати сфокусовану модель формування і розвитку бренд – архітектури підприємств (Табл.2).

Таблиця 2

**Модель формування і розвитку бренд – архітектури підприємств**

Складники		Типи бренд – архітектури		
		Дім брендів	Дім бренду	Гібридна архітектура
Майстер – бренди - парасольки	Корпоративний майстер - бренд компанії	X/-	X	X
	Корпоративний майстер - бренд сім'ї (категорії) товарів	-	X/-	X/-
	Незалежний майстер - бренд сім'ї (категорії) товарів	X	-	X/-
Індивідуальні бренди і під-бренди:	Персональний продуктовий бренд	X/-	-	X/-
	Корпоративний продуктовий під-бренд	-	X/-	X/-
	Незалежний сімейний продуктовий під-бренд	X/-	X/-	X/-
	Корпоративний сімейний продуктовий під-бренд	-	X/-	X/-
Продукція без брендів або "generic"		X/-	X/-	X/-

Примітки: «X» – обов'язкова наявність складнику в даному типі бренд-архітектури; «X/-» – можлива наявність складнику в даному типі бренд-архітектури; «-» – обов'язкова відсутність складнику в даному типі бренд-архітектури.

Таким чином, згідно наведеної моделі, визначення ролі брендів та взаємовідносини між ними і контекстами товарного ринку, пропонується за наступними елементами (табл. 3).

Таблиця 3

**Сутність та взаємозв'язок елементів бренд-архітектури**

Архітектурний елемент бренду		Сутність елементу	Зв'язок з іншими елементами	Приклад практичної реалізації
Майстер-бренди - парасольки	Корпоративний майстер - бренд компанії (company's corporate master-brand)	торгова марка - назва компанії, яка орієнтована на споживача і охоплює всі продукти та послуги компанії Відома усім stakeholders	використовується у поєднанні з майстер - брендом сім'ї (категорії) товарів та / або назвами чи під-брендами продукту	Nestle: Nestle NAN і Nestle NAN кисломолочний, Danone: Danone Актівія і Danone Актівія біфідойогурт класичний, Roshen: Roshen Штучка і Roshen Штучка Лісовий горіх
	Корпоративний майстер - бренд сім'ї (категорії) товарів (company family masterbrand)	торгова марка, яка використовується для двох і більше пов'язаних чи подібних товарів, що входять в одну товарну категорію	пов'язана і має підтримку корпоративного майстер-бренду, обидва майстер-бренди активно презентуються разом	Samsung GALAXY, Danone Актимель, Світоч СМАК, Сандора МІКС
	Незалежний майстер - бренд сім'ї (категорії) товарів (independent family masterbrand)	торгова марка, яка використовується для двох і більше пов'язаних чи подібних товарів, що входять в одну товарну категорію	зв'язок із корпоративним майстер-брендом у споживчому уявленні або слабкий, або відсутній зовсім	Nivea (Beiersdorf), Lipton (Unilever), Gillette (P&G), Золота Амфора (Алеф-Виналь), Capri-Sonne (Росинка)
Індивідуальні бренди й під-бренди	Персональний бренд продукту (personal product brand)	торгова марка, яка є персональною маркою окремого продукту, який не має під-брендів	зв'язок із корпоративним майстер-брендом у споживчому уявленні або слабкий, або відсутній зовсім	VIAGRA (Pfizer), Elastofom (BASF), Mannidex (Cargill), Профутбол («Студія 1+1»), Барбовал (Фармак)
	Корпоративний продуктивний під-бренд (company product sub-brand)	торгова марка, яка є персональною маркою окремого продукту	міцно пов'язана та має підтримку корпоративного майстер-бренду	Ford FIESTA, BMW Z4, Toyota CAMRY, Coca-Cola Zero, Coca-Cola Blak, Roshen «Київський торт», Новий Свет «Коронационное»
	Корпоративний сімейний продуктивний під-бренд (company family product sub-brand)	торгова марка, яка є персональною маркою окремого продукту	міцно пов'язана та має підтримку як корпоративного майстер-бренду, так і корпоративного майстер-бренду сім'ї товарів	Samsung Galaxy Tab, Samsung Galaxy Note, Nestle Kit Kat Chunky, Nestlé Crunch Crisp, АВК «Райские фрукты» суфле-желе тропик, АВК «Райские фрукты» суфле-желе клубничное
	Незалежний сімейний продуктивний під-бренд (independent family product sub-brand)	торгова марка, яка є персональною маркою окремого продукту	міцно пов'язана та має підтримку незалежного майстер-бренду сім'ї товарів	Kinder bueno (Ferrero), Lipton Yellow Label Tea (Unilever), ЩЕДРО Провансаль (Львівський ЖК), «AleXX» VSOP (Таврія) Capri-Sonne Safari Fruits (Росинка)

Джерело: розроблено автором

Аналіз портфелів брендів підприємств у різних галузях промисловості дозволив зробити такі висновки. Всі три стратегічних типи формування і розвитку бренд – архітектури підприємств (Дім брендів, Дім бренду, Гібридна архітектура) можуть бути успішними у ділової активності підприємства. Вибір типу формування і розвитку бренд – архітектури зале-

жить від конкретної маркетингової стратегії підприємства, а також від реальної практики бізнесу, яка застосовується на цільових ринках підприємства.

Підприємства – лідери на ринках В2С, тобто товарів і послуг для кінцевого споживача, застосовують практику бренд – архітектури всіх типів, в залежності від галузі економіки та сегменту цільового ринку, де працює компанія: Дім бренду (Samsung, McDonald's, Harley-Davidson etc.), Дім брендів (Mars, Procter & Gamble, Unilever etc.) і Гібридну архітектуру (Coca-Cola, Nestle, General Motors etc.). Підприємства – лідери на ринках В2В, тобто товарів і послуг промислового призначення, частіше застосовують практику бренд – архітектури Дім бренду (General Electric, FedEx, Intel etc.) і Гібридну архітектуру (Dow Chemical, Caterpillar, Citigroup etc.).

У підприємств, що не мають або мають не повністю сформовану і розвинуту бренд – архітектуру (за виключенням галузей, де підприємства займаються видобутком та виробництвом сировинних матеріалів), на практиці застосовується бренди - «генерикі» та виробництво і реалізація стандартизованої, «не брендованої» продукції. Така практика знижує прибутковість їх бізнесу та зменшує конкурентоспроможність. Тому стратегія розвитку підприємства має враховувати відповідне формування і створення бренд – архітектури, що складається з власних брендів які спроможні донести споживачеві їх переваги і цінності та забезпечити необхідні об'єми продажу і прибутку.

Персональна споживча лояльність конкретного продуктового під-бренду є не менш важливою ніж лояльність корпоративного майстер - бренду чи незалежного майстер - бренду сім'ї (категорії) товарів через те що споживач обирає і є лояльним до конкретного продукту під конкретним продуктовим під-брендом, який і доносить споживачеві всі унікальні і специфічні властивості, переваги та цінності саме цього продукту.

Формуючи і розвиваючи власну бренд – архітектуру підприємства необхідно спиратись на досвід того, що, маючи потужний персональний продуктивний бренд, на його основі, при ефективному застосуванні політики диференціації і диверсифікації, є можливість побудови успішного незалежного майстер - бренду сім'ї (категорії) товарів, а це суттєво збільшить обсяги продажу і прибутковість бізнесу підприємства.

В подальшому необхідно продовжити дослідження питань формування і розвитку бренд – архітектури підприємств в напрямку виявлення факторів взаємозв'язку бренд – архітектури підприємства, його портфеля брендів і ключовими параметрами архітектури конкретного бренду.

### *Література*

1. Котлер Ф. Бренд-менеджмент в В2В сфері. Зачем нужен бренд-менеджмент на промышленных рынках? / Ф. Котлер, В. Пфферч. – СПб.: Вершина, 2009. – 432 с.
2. Аакер Д. Бренд-лідерство: нова концепція брендингу. / Д. Аакер, Е. Йохімштайлер – М.: Видавничий Дім Гребеннікова, 2003. – 380 с.
3. Саттон Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Д. Саттон, Т. Кляйн / Пер.с англ. – СПб.: „Издательский дом ПИТЕР”, 2004. – 240 с.:ил.
4. Дише Дж. CRM-навигатор. Пособие по управлению взаимоотношениями с клиентами / Дж. Дише/ Пер.с англ. Е.Сысоевой. – К.: Издательство Алексея Капусты (подразделение «Агенства «Стандарт»»), 2006. – 375 с.
5. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» N 3771-XII (3771-12) від 23.12.93 // [Електронне джерело]: Режим доступу URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3689-12/print1092684383699237>
6. Official web-site of the United States Patent and Trademark Office / [Електронне джерело]: Режим доступу URL: // <http://www.uspto.gov/trademarks/index.jsp>
7. Official web-site of the Marketing Accountability Standards Board/ [Електронне джерело]: Режим доступу URL: // <http://www.themasb.org/projects/common-language-project/>
8. Masterbrand // Official web-site of the Investopedia Company/ [Електронне джерело]: Режим доступу URL: // <http://www.investopedia.com/terms/m/masterbrand.asp#axzz1jtnu08tv>

## MARKETING

---

9. Corporate-umbrella // Official web-site of the Investopedia Company/ [Електронне джерело]: Режим доступу URL: // <http://www.investopedia.com/terms/c/corporate-umbrella.asp#axzz1jtnu08tv>
10. Official web-site of the B2B International/ [Електронне джерело]: Режим доступу URL: //[http://www.b2binternational.com/assets/ebooks/industrial\\_brands/04\\_power\\_of\\_industrial\\_brands.pdf](http://www.b2binternational.com/assets/ebooks/industrial_brands/04_power_of_industrial_brands.pdf)
11. Official web-site of the Tech Target Company/[Електронне джерело]: Режим доступу URL: <http://www.searchcio-midmarket.techtarget.com/definition/SKU>
12. Official web-site of the Tech Terms.com/ [Електронне джерело]: Режим доступу URL: //<http://www.techterms.com/definition/sku>

*Рекомендовано до публікації:  
Д.е.н., проф. Ковальчуком К.Ф., 11.02.2012*

*Надійшла до редакції:  
16.02.2012*