

УДК: 339.1
JEL: M310; M370

В. Н. Домнин¹, С. А. Старов²

ЭВОЛЮЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОНЦЕПЦИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА

¹ Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Российская Федерация, 191002, Санкт-Петербург, ул. Марата, 27

² Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9

В статье выделены и проанализированы основные этапы эволюции ключевых концепций бренд-менеджмента в условиях трансформации внешней среды компании. Исследуются базовые модели управления брендами в современных условиях ведения бизнеса, принципы эффективной реализации бренд-менеджмента бренд-ориентированными компаниями. В рамках рассмотренных концепций бренд-менеджмента изучены основные объекты управления брендами, критерии эффективности брендинга, стратегическая направленность управления брендами.

Ключевые слова: бренд, брендинг, бренд-менеджмент, принципы бренд-менеджмента, имидж бренда, идентичность бренда, капитал бренда, потребительский капитал бренда, активы потребительского капитала бренда, стоимость бренда.

EVOLUTION OF KEY CONCEPTS OF BRAND MANAGEMENT

V. N. Domnin¹, S. A. Starov²

¹ St. Petersburg State University of Economics, 27, ul. Marata, St. Petersburg, 191002, Russian Federation

² St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

Authors using system approach have revealed and analysed the main stages of the evolution of the key concepts of brand management in the conditions of company environment transformation. Key control models of brand management in modern conditions of business dealing, principles of effective realisation of a brand management by brand-oriented companies are analysed. In a context of the considered concepts of brand management the basic objects of management by brands, criteria of branding effectiveness, strategic orientation of brand management are studied. The study provides opportunities of effective brand management in modern conditions. The paper value includes: systematization of process a brand management; understanding of the reasons and conditions of key evolution concepts of a brand management; understanding of essence and specificity of brand management present stage.

Keywords: brand, branding, brand management, principles of brand management, brand identity, brand equity, customer-based brand equity, customer-based brand equity assets, brand valuation.

ВВЕДЕНИЕ

Трансформация экономической среды в условиях глобализации рынков, ускоренного развития информационных технологий и широкомасштабного внедрения инноваций сопровождается резким обострением конкурентной борьбы

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2017

между компаниями за потребителя. В этих турбулентно изменяющихся условиях завоевание и удержание компанией ведущих конкурентных рыночных позиций в долгосрочной перспективе обуславливает необходимость брендиrowания товаров и услуг и наделения их уникальными свойствами. Как показывает современная практика, создание сильного бренда становится для многих компаний первоочередной задачей развития бизнеса¹.

Бренд находится в постоянной динамике, адаптируясь к изменениям внешней среды. Он эволюционирует, чтобы удовлетворять запросы потребителей, изменяющиеся по мере приобретения ими опыта, а также чтобы постоянно удерживать сильную позицию в условиях непрерывной конкуренции [De Chernatony, Drury, Segal-Horn, 2004]. Появившись на рынке, бренды развиваются в течение всего жизненного цикла — от совокупности идентифицирующих элементов (фирменного названия, фирменного знака, стиля, слогана) до четко воспринятой потребителями ценности как совокупности функциональных и эмоциональных элементов, единых с товаром и способом его представления [Рудая, 2006, с. 20].

На первоначальном этапе строительства бренд выполняет *идентификационную* функцию, которая обеспечивает быстрое и точное распознавание товара среди подобных в рамках товарной категории и указание на его происхождение. В данном контексте речь идет о способности бренда индивидуализировать товар или компанию, продвигающую маркированный товар. В дальнейшем это способствует повышению спроса на товары и услуги, снабженные маркировкой, поскольку компания берет на себя ответственность за их качество.

Со временем бренды компании предлагают покупателям дополнительные ценности, позволяющие учитывать не только функциональные, но также эмоциональные и символичные потребности покупателей.

Ведущим направлением в становлении и развитии брендов выступает брендинг и бренд-менеджмент как наиболее эффективный инструментарий, формирующий стратегическое конкурентное превосходство компании.

Эволюция бренда под влиянием изменения внешней среды отражается в *изменении концепций управления брендами*. Концепции бренд-менеджмента эволюционируют, изменяются фокус и методы управления, стратегическая направленность управления брендами. Следовательно, возникает необходимость в анализе эволюции концепций бренд-менеджмента, раскрытии их содержания и основополагающих аспектов, изучении современных моделей бренд-менеджмента.

Однако, несмотря на наличие достаточно серьезных исследований в области управления брендами, представленных в зарубежной и отечественной литературе (см.: [Гэд, 2001; Дойль, 2001; Аакер, 2003; Рожков, Кисмерешкин, 2004; Смирнов, 2004; Ванэкен, 2005; Келлер, 2005; Тамберг, Бадьин, 2005; Капферер, 2006; Рудая, 2006; Шарков, 2006; Старов, 2008а; Грошев, Краснослободцев, 2012; Домнин,

¹ Понятие «бренд», сущностные признаки и функции бренда подробно рассмотрены в [Старов, 2008].

2016]), в настоящее время данная тематика недостаточно разработана. Кроме того, отсутствует единый подход к определению классифицирующих признаков в теоретических и методологических подходах к изучению эволюции бренд-менеджмента.

В настоящей статье предлагается авторский подход к идентификации основных этапов эволюции ключевых концепций управления брендами под влиянием изменения внешней среды, в которой компании осуществляют свою оперативно-хозяйственную деятельность. В рамках рассмотренных концепций бренд-менеджмента анализируется стратегическая направленность управления брендами, изучаются организационные формы бренд-менеджмента, которые адаптируются к современным условиям ведения бизнеса.

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ: ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ

Прежде чем перейти к рассмотрению основных этапов эволюции концепций бренд-менеджмента, необходимо раскрыть содержание понятий «брендинг», «бренд-менеджмент», а также ключевые принципы управления брендами современной компании.

Под брендингом понимается процесс создания и развития бренда и его идентичности. Понятие «брендинг» широко обсуждается в зарубежных академических кругах [Shipley, Howard, 1993; Aaker, Joachimsthaler, 2000; Brodie, Glynn, Van Durme, 2002; Bendixen, Bukasa, Abratt, 2004; Webster, Keller, 2004]. Однако единого мнения среди зарубежных специалистов относительно его определения нет. Как считают К. Стайлз и Т. Амблер [Styles, Ambler, 1995], это обусловлено наличием двух принципиально разных подходов к трактовке брендинга.

Первый из них — подход «продукт-плюс», в рамках которого брендинг рассматривается как дополнение к продукту или как разработка визуальной атрибутики бренда (марочного имени, логотипа, фирменного цвета). В этом контексте брендинг трактуется в качестве одного из финальных процессов при разработке нового продукта, т. е. играет дополнительную роль по отношению к товару [Styles, Ambler, 1995]. М. Урде усиливает это высказывание, утверждая, что «долгое время к бренду относились без должного почтения, как к составной части товара», рассматривая брендинг как простую маркировку товара [Urde, 1999, p. 119]. Брендинг в рамках данного подхода представляется как один из этапов маркетинговой деятельности (товарной или коммуникационной политики). Например, Ф. Котлер говорит о брендинге как о «важнейшем аспекте стратегии продвижения товара» [Kotler, 2000, p. 404].

Второй подход сфокусирован на целостном восприятии бренда как носителя добавленной ценности. При помощи маркетинг-микса бренд формируется в соответствии с потребностями целевой группы, а элементы маркетинг-микса унифицируются брендом, так что управление каждым отдельным элементом направлено на поддержание целостного образа бренда (например, ценой) [Styles, Ambler, 1995].

Вызывает интерес подход к определению брендинга российских специалистов. Так, Н. К. Моисеева и соавторы относят к брендингу «процесс управления брендом, включая создание бренда, продвижение бренда на рынок, адаптацию бренда к меняющимся условиям» [Моисеева и др., 2003, с. 77]. И. Я. Рожков и В. Г. Кисмерешкин считают, что брендинг следует рассматривать как управленческую деятельность «по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанному на совместном усиленном воздействии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов и мероприятий сейлз-промоушн и других элементов рекламно-информационной деятельности, объединенных идентифицирующими товар рекламной идеей и характерным унифицированным оформлением, выделяющим его среди конкурентов и создающим его образ» [Рожков, Кисмерешкин, 2004, с. 8]. Некоторые авторы полагают, что «брендинг — это процесс формирования имиджа бренда в течение длительного периода через образование добавочной ценности, эмоционального либо рационального „обещания“ торговой марки либо немарочного продукта, делающего его более привлекательным для конечного потребителя, а также продвижение торговой марки на рынке» [Панкрухин, 2010, с. 29].

Анализ основных подходов к понятию «брендинг» позволяет сделать вывод, что его можно трактовать двояко. Узкая трактовка включает в себя создание внешних атрибутов бренда — его визуальных и вербальных идентификаторов, позволяющих опознать и выделить марочный товар в рамках товарной категории. Согласно другой, более широкой трактовке, брендингом следует называть процесс создания и развития бренда и его идентичности, включающей разработку как вербальных и визуальных идентификаторов бренда (внешняя идентичность), так и его ценностей (внутренняя идентичность).

Бренд-менеджмент подразумевает организацию управленческой деятельности компании по долгосрочному развитию бренда. Он выступает как процесс комплексного управления брендом, организационно-функциональное воплощение брендинга. Бренд-менеджмент представляет собой «управленческую функцию, направленную на максимизацию марочных активов путем интегрирования средств и методов внутрифирменных механизмов на основе сбалансированного инвестиционного подхода к брендингу и осуществление сопряженных с ним коммуникаций как внутри компании, так и вне ее» [Рудая, 2006, с. 39].

Общеизвестно, что к основным функциям управления любой компании, отражающим содержание ключевых стадий процесса управления ее деятельностью и обеспечивающим эффективность всей системы управления в целом, относятся планирование, организация, лидерство и контроль [Дафт, 2013]. Содержание этих функций и сложность управленческой деятельности на каждом отдельном уровне управления компанией определяются перечнем конкретных задач, их спецификой и объемом. Вместе с тем функции управления и, следовательно, методы их реализации по мере изменения внешней среды модифицируются, в силу чего трансформируются характер и содержание работ, выполняемых менеджерами.

В условиях стремительного развития рынка из общей системы управления выделился маркетинг как специфическая функция, вызванная необходимостью освоения новых методов и техник управления, основанных на маркетинговых решениях и ориентированных на удовлетворение нужд потребителей. Дальнейшее развитие рыночных отношений потребовало от специалистов навыков эффективного управления не просто товарами, а брендами, что предопределило обособление бренд-менеджмента в отдельное направление деятельности в системе внутрифирменного управления.

Наряду с основными функциями управления бренд-менеджмент стал применять собственный инструментарий, включающий особые модели, специфические методы и принципы, а также организационные формы управления брендами. Наличие такого инструментария, как справедливо отмечает Е. Рудая, «дает право с полным основанием говорить о бренд-менеджменте как о современной функции, выделившейся из общей системы внутрифирменного управления в результате увеличения значимости брендов в деятельности компании» [Рудая, 2002, с. 39].

К. Келлер предлагает определять бренд-менеджмент как «разработку и внедрение маркетинговых программ и мероприятий по формированию, измерению и управлению капиталом бренда» [Keller, 2013, p. 21]. И. В. Грошев и А. А. Краснослободцев также трактуют управление брендами как функцию маркетинга: «Бренд-менеджмент — инструмент маркетинга по созданию и раскрутке образа марки в сознании покупателя» [Грошев, Краснослободцев, 2012, с. 632]. И. Я. Рожков и В. Г. Кисмерешкин не ограничивают бренд-менеджмент рамками управления маркетингом. Они считают, что бренд-менеджмент представляет собой «четко скоординированную систему, призванную эффективно реализовывать политику компании по внедрению, продвижению, поддержке и усилению бренда путем решения комплекса стратегических и тактических задач в результате активного вовлечения в процесс управленческого персонала различного уровня» [Рожков, Кисмерешкин, 2004, с. 244]. В. Н. Домнин рассматривает управление брендом как одно из важнейших направлений менеджмента компании: «Бренд-менеджмент — организация управленческой деятельности компании по долгосрочному развитию идентичности бренда и максимизации марочного капитала» [Домнин, 2016, с. 393].

В процессе реализации мероприятий бренд-менеджмента следует руководствоваться определенными принципами. Под принципами бренд-менеджмента компании понимаются «общие нормы, правила и закономерности, в рамках которых реализуются связи между различными элементами внутрифирменной системы» [Рудая, 2006, с. 41], участвующими в управлении брендами. Кроме того, как справедливо отмечает Т. П. Данько, «оптимизируются внутрифирменные связи и взаимодействие структурных подразделений и отделов фирмы, поскольку эти принципы выступают общим, объединяющим основанием. Они функционируют по универсальным правилам, которым следует и персонал, и руководители компании при всем многообразии их действий в вариативной среде, образуемой в результате взаимодействия и взаимосвязей субъектов рынка» [Данько, 2001, с. 22].

Опираясь на работы Д. Аакера, Б. Ванэкена, Т. Гэда, П. Дойля, Ж.-Н. Капфера, К. Л. Келлера, Ф. Котлера, к ключевым принципам бренд-менеджмента можно отнести следующие:

- ♦ *ценность бренда как нематериального актива* компании, эффективное использование которого в практике коммерческой деятельности обеспечивает компании дополнительные продажи и прибыль;
- ♦ *межфункциональный подход* к процессу управления брендом, который обусловлен интегрированным характером взаимосвязей производства, маркетинга, сбыта, коммуникаций и других сфер коммерческой деятельности компании. Бренд-ориентированность компании способствует организации структуры управления компании в направлении интегрирования всех ее элементов в единый процесс брендинга;
- ♦ *постоянный мониторинг рынка для максимального удовлетворения потребностей покупателей*. Знание рыночных тенденций приводит к пониманию изменения предпочтений покупателей, своевременному выявлению новых перспективных возможностей, направленных на удовлетворение растущих запросов покупателей путем создания новых товаров под брендами компании;
- ♦ *формирование и усиление лояльности покупателей к бренду*, которая составляет основу долгосрочного развития компании. Для успешной деятельности компании требуется постоянно осуществлять мониторинг степени лояльности потребителей бренду, анализировать факторы, способствующие увеличению марочной приверженности, разрабатывать комплексные мероприятия по формированию лояльности бренду и оценивать эффективность их проведения. Программы формирования и развития лояльности бренду, четко ориентированные на выбранный сегмент покупателей, помогают компании не только увеличивать объемы продаж, но и персонафицировать отношения со своими постоянными клиентами;
- ♦ *портфельный подход к управлению брендами*, в основе которого лежит идея рассмотрения всей совокупности брендов как единого системного целого, позволяет более эффективно распределять ресурсы, предотвращать марочный «каннибализм» и получать синергетический эффект от взаимодействия брендов внутри ассортимента портфеля.

Управление брендами в соответствии с вышеперечисленными принципами закрепляет общие правила и нормы управления брендами, а также закладывает основу эффективного брендинга.

Следует отметить, что как самостоятельная функция бренд-менеджмент обладает набором особых методов, реализуемых специалистами в стратегическом, оперативном и административно-организационном управлении брендами компании. Каждое из этих направлений преследует конкретные цели в комплексе работ, организуемых с брендами на корпоративном уровне.

Стратегический бренд-менеджмент направлен на то, чтобы оптимизировать структуру корпоративного портфеля брендов и разработать бренд-стратегии, увеличивающие марочный капитал и стоимость брендов (стратегии расширения, совместный брендинг, лицензирование брендов). Основными маркетинговыми инструментами стратегического бренд-менеджмента являются стратегический аудит бренда, сегментирование и позиционирование брендов, разработка идентичности каждого из брендов в корпоративном портфеле, реализация идентичности бренда через маркетинговые программы и оценка эффективности мероприятий стратегического брендинга².

Оперативный (тактический) бренд-менеджмент ориентирован на то, чтобы реализовать в краткосрочном периоде стратегические планы по развитию бренда. Важнейшими маркетинговыми задачами оперативного бренд-менеджмента являются создание внешних идентификаторов бренда и использование маркетинговых коммуникаций для обеспечения узнаваемости бренда на целевом рынке.

Административно-организационный бренд-менеджмент предусматривает формирование эффективных организационных структур, которые представляют собой совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений по созданию и развитию бренда (и его идентичности). Обеспечение эффективного функционирования системы управления брендами включает в себя распределение функций и установление взаимосвязей между различными службами, отделами и подразделениями компании, вовлеченными в мероприятия брендинга.

В настоящей статье основное внимание уделяется концепциям стратегического бренд-менеджмента как неотъемлемой части стратегического управления компанией.

ЭВОЛЮЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОНЦЕПЦИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА

Бренд-менеджмент как концепция стратегического управления брендом в своем эволюционном развитии прошел четыре основных этапа:

- ♦ управление продвижением маркированного товара: 1930–1950-е гг.;
- ♦ управление имиджем бренда: 1950–1980-е гг.;
- ♦ управление идентичностью бренда: 1980–1990-е гг.;
- ♦ управление капиталом бренда: 1990-е гг. — по настоящее время.

Проанализировав отечественную и зарубежную литературу по бренд-менеджменту (монографии, учебники, научные статьи, материалы конференций и т. п.), авторы идентифицировали указанные этапы и определили их временные промежутки на основании выявления специфических функций менеджмента

² Ф. Котлер и К. Келлер разделяют процесс стратегического бренд-менеджмента на четыре этапа: «1) определение рыночной позиции торговой марки; 2) планирование и осуществление маркетинга торговой марки; 3) оценка и интерпретация показателей эффективности торговой марки; 4) увеличение и поддержание ценности/стоимости торговой марки» [Котлер, Келлер, 2007, с. 302].

брендов на каждом этапе и определения ключевого объекта управления. Формализованные методы анализа, например контент-анализ, позволяют рассчитать частоту использования ключевых слов или словосочетаний в анализируемых текстах, а не выделить главную идею, сущность и специфику концепции, в соответствии с которой излагается материал.

Остановимся подробно на анализе основополагающих аспектов концепций бренд-менеджмента.

Этап 1. Управление продвижением маркированного товара: 1930–1950-е гг.

Развитие бренд-менеджмента как комплексной деятельности по управлению брендом берет свое начало в 30-х гг. XX в., когда подобная концепция была впервые применена в американской компании Procter&Gamble.

В мае 1931 г. Н. МакЭлрой (Neil McElroy)³, работавший в то время руководителем отдела по продвижению и рекламе мыла *Сатау*, предложил руководству компании организовать маркетинговые подразделения по принципу раздельного управления каждой маркой. Впервые в истории появились должности бренд-менеджеров (*brandman*), в задачи которых входила координация всех действий по продвижению товаров определенной марки [Аакер, Йохимштайлер, 2003, с. 18–21]. Прежний подход подразумевал продвижение продуктов в своих товарных группах. Менеджер отвечал за сбыт, рекламу и продажи, например, всех марок мыла, находящихся в портфеле компании. МакЭлрой пришел к выводу, что главные отличительные особенности для потребителя сосредоточены в бренде как совокупности товара, его названия, фирменного знака, упаковки, даже если под этой маркой продаются продукты в разных группах товаров. Управление брендом предполагалось осуществлять посредством анализа продаж и прибылей по каждому рынку с целью поиска проблемных рынков, формирования ответных действий через рекламу, ценовую политику, промомероприятия, выставки в магазинах, стимулирование продавцов, изменение упаковки товара или усовершенствование продукта [Аакер, Йохимштайлер, 2003, с. 20–21].

Эта концепция, названная впоследствии бренд-менеджментом, позволяла разрабатывать для брендов отдельные маркетинговые стратегии и проводить автономные рекламные кампании по их продвижению. Согласно концепции МакЭлроя, главным *объектом управления* был *маркированный товар*, а основным *критерием эффективности* этой деятельности — *объем продаж* товара под данной маркой. Таким образом, на первом этапе стратегического бренд-менеджмента ключевая функция брендов заключалась в увеличении сбыта (усилении спроса).

Несмотря на то что раздельное управление брендами позволяло целенаправленно и концентрированно заниматься развитием каждого отдельного бренда внутри ассортимента портфеля, такой подход создавал и свои проблемы. Самая серьезная из них была связана с возникновением эффекта «каннибализации»

³ В 1948–1957 гг. Н. МакЭлрой был президентом компании Procter&Gamble, в 1957–1959 гг. — министром обороны США.

брендов внутри компаний с насыщенными продуктовыми линейками. В результате бренд-менеджерам приходилось конкурировать за один и тот же целевой сегмент с торговыми марками собственной компании.

Этап 2. Управление имиджем бренда: 1950–1980-е гг. В 50-е гг., после Второй мировой войны, во многих странах начался экономический рост, стали открываться и активно развиваться многочисленные рекламные агентства. Появлялись новые рекламоносители (телевидение и др.), а рекламный продукт уже не информировал, как прежде, потенциальных потребителей о потребительских свойствах товара, а сосредотачивался на эмоциональной вовлеченности потребителей в процесс покупки и потребления товара. Благодаря усилиям рекламных агентств главной концепцией стал имидж бренда (*brand image*).

Впервые термин «имидж бренда» появился в статье Б. Гарднера и С. Леви, опубликованной в 1955 г. в журнале *Harvard Business Review*. Авторы писали, что важен не бренд, каким его разработали маркетологи, гораздо большее значение имеет имидж бренда, то, насколько различимым и привлекательным его воспринимают потребители [Gardner, Levy, 1955, p. 33–39].

Иными словами, под *имиджем бренда* понимается его целостный образ, который представляет собой совокупность ассоциаций, формирующихся у потребителя в точках контакта с брендом (марочное имя, реклама, цена, мерчандайзинг в торговом зале, работа торгового персонала и т. п.). Необходимо подчеркнуть, что под целостностью образа бренда подразумевается стремление потребителя сформировать полный образ бренда, даже если некоторые его элементы отсутствуют.

Об имидже бренда в 50-е гг. прошлого века много писал Д. Огилви (David Ogilvy), знаменитый рекламист и директор рекламного агентства Ogilvy&Mather [Огилви, 2006]. Он рекомендовал опираться на понятие «бренд-имидж» для фиксации взаимосвязи чувств, эмоций потребителя с конкретной торговой маркой. Огилви считал, что для успешных продаж необходимо не столько информирование о специфических качествах марочного товара или услуги, сколько наделение их привлекательным для целевой аудитории имиджем. Удачно разработанный образ марочного товара или услуги должен способствовать их узнаванию и служить аргументом в пользу их приобретения.

В 1961 г. один из руководителей американского рекламного агентства Ted Bates Inc. Р. Ривз опубликовал книгу «Реальность в рекламе» [Reeves, 1961], где впервые предложил выстраивать рекламные коммуникации в соответствии с уникальным торговым предложением (*Unique Selling Proposition — USP*). Уникальное торговое предложение должно подразумевать единственное в своем роде преимущество товара или услуги, которое компания усиленно рекламирует и поддерживает на собственном целевом рынке. Грамотное использование концепции USP основано на выполнении трех правил. Предложение о покупке должно: во-первых, адресоваться конкретной целевой аудитории; во-вторых, быть уникальным; в-третьих, являться достаточно привлекательным для покупателей и соответствовать их ожиданиям.

Согласно концепции имиджа бренда, рекламные агентства стали разрабатывать и продвигать рекламные образы бренда, обладающие индивидуальностью и привлекательностью для потребителей. На втором этапе главным объектом управления был имидж бренда, а основными критериями эффективности брендинга — *увеличение рыночной доли и лидерство на рынке*. Таким образом, главная функция брендов заключалась в создании уникального и привлекательного образа бренда.

Этап 3. Управление идентичностью бренда: 1980–1990-е гг. В 70-е и 80-е гг. прошлого века стало открываться все больше специализированных компаний, оказывающих разнообразные услуги на рынке брендов. Это — брендинговые компании, разрабатывающие стратегии и концепции для брендов, консалтинговые компании, исследовательские фирмы, которые проводили маркетинговые исследования, рекламные и PR-агентства, дизайн-студии и т. д. Усилиями этих аутсорсинговых компаний удалось развернуть концепцию имиджа бренда в противоположном направлении: главное не то, как бренд воспринимается и оценивается потенциальными потребителями (имидж бренда), а то, как он *должен восприниматься и оцениваться* (идентичность бренда).

Концепция идентичности бренда была предложена Ж.-Н. Капферером в 1986 г., который считает идентичность бренда «ключевым понятием бренд-менеджмента» [Капферер, 2006, с. 203].

Под *идентичностью бренда* понимается система признаков и качеств бренда, обеспечивающая его идентификацию и дифференциацию. Это идеальное содержание бренда, то, как должен восприниматься и оцениваться бренд по замыслу его разработчиков или по мнению его владельцев. Согласно Д. Аакеру: «Идентичность бренда представляет собой уникальный набор марочных ассоциаций, который стремится создать или поддерживать разработчик бренда. Эти ассоциации представляют значение бренда и обещания, которые даются потребителям членами организации» [Аакер, 2003, с. 1]. Капферер указывает на функции дифференциации и влияния на потребителей. Он пишет, что идентичность бренда «...устанавливает грани его уникальности и ценности» [Капферер, 2006, с. 93]. Л. де Чернатони выделяет функцию дифференциации. По его мнению, идентичность бренда — это «...характер, цели и ценности, которые представляют уникальную дифференциацию бренда» [De Chernatony, 1999, p. 165].

Д. Аакер и Э. Йохимштайлер называют идентичность бренда «краеугольным камнем стратегии бренда» [Аакер, Йохимштайлер, 2003, с. 45]. Д. Аакер пишет, что идентичность бренда «намечает направление развития, характеризует цели и предназначение бренда. Она является... движущей силой одного из четырех важнейших активов его капитала — ассоциаций с брендом, выступающих “сердцем” и “душой” бренда» [Аакер, 2003, с. 94]. Специалисты из авторитетной консалтинговой компании McKinsey полагают, что «одним из критериев сильного бренда является наличие идентичности» [Корт и др., 2007, с. 117–118].

Четкая и различимая идентичность бренда актуальна по трем причинам [Домнин, 2009, с. 268]. Во-первых, потребители сталкиваются с большим количеством маркетинговых коммуникаций и количество этих коммуникаций растет с каждым годом. В такой ситуации, для того чтобы прорваться сквозь насыщенное информационное давление, жизненно необходима уникальная, актуальная и понятная идентичность бренда. Во-вторых, в процессе усиления конкуренции неизбежно снижается четкость представлений потребителей о бренде. Когда рынок перенасыщен товарами и услугами, потребители все чаще вводятся в заблуждение действиями недобросовестной конкуренции. С каждым годом растет число торговых марок, которые клонируют известные бренды производителей. В-третьих, стандартизация товаров и современные технологии также уменьшают отличия между товарами, что приводит к необходимости вносить дополнительные отличия, отражающие те характерные особенности бренда, благодаря которым потребитель предпочтет товар или услугу именно этой марки.

Таким образом, в условиях усиления конкуренции, перенасыщенности коммерческими сообщениями и стандартизации производства разработка уникальной и привлекательной идентичности бренда является крайне актуальной задачей.

Согласно концепции идентичности бренда, самое важное — разработать верные характерные особенности бренда. В соответствии с данной концепцией сущность процесса создания и развития бренда заключается в том, чтобы адекватно донести до целевых потребителей особенности бренда, используя для этого комплекс маркетинговых коммуникаций (рекламу, связи с общественностью и др.), включая упаковку и сам брендовый товар.

На третьем этапе эволюции концепции бренд-менеджмента главным объектом управления становится *идентичность бренда*, а основным критерием эффективности брендинга — *увеличение доли приверженных потребителей и степени их приверженности*. Следовательно, основная функция брендинга — разработка такой концепции бренда, которая максимально усиливала бы потребительский спрос и конкурентоспособность.

На этапе управления идентичностью бренда разрабатывались и применялись различные модели, в частности модель бренд-менеджмента Д. Аакера (рис. 1).

Как представляется, преимущества данной модели заключаются в том, что в ней:

- ◆ последовательно отображены все этапы разработки марочной идентичности;
- ◆ акцентируется внимание на различных аспектах идентичности бренда, позволяющих формировать дизайн его архитектуры (корпоративный, товарный, комбинированный бренды);
- ◆ представлен стратегический подход к брендингу, включая стратегический анализ бренда, его позиционирование и контроль эффективности;
- ◆ разработка идентичности бренда связана с формированием долгосрочных взаимоотношений между покупателем и брендом.

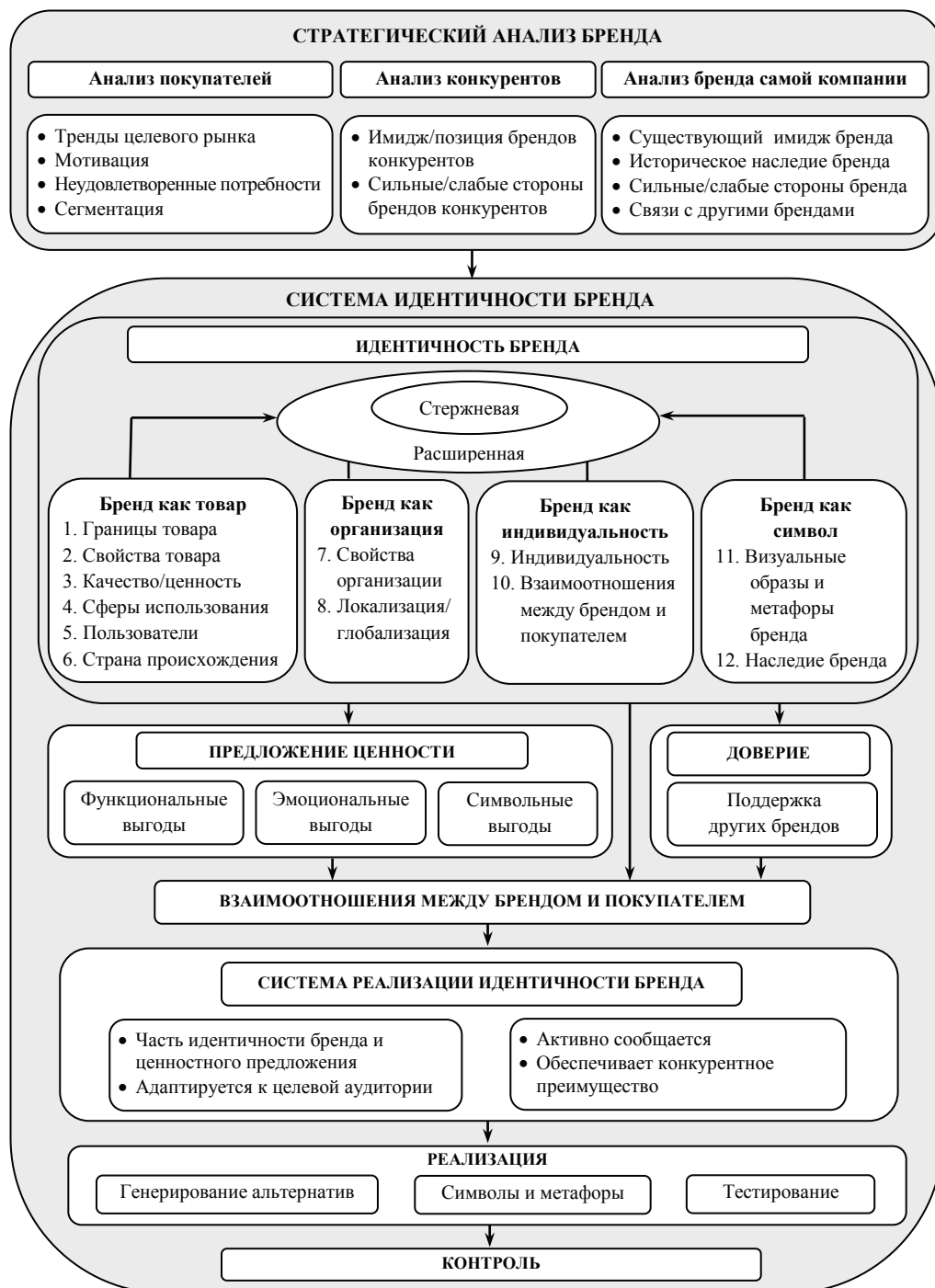


Рис. 1. Модель бренд-менеджмента Д. Аакера

Источник: [Аакер, 2003, с. 105].

Особое внимание при реализации мероприятий бренд-менеджмента, по мнению Д. Аакера, требуется уделять формированию системы идентичности бренда. Разработчик бренда может остановить свой выбор на одном или нескольких аспектах идентичности, продвигая бренд как товар, организацию, индивидуальность или символ.

Бренд как товар. Можно планировать мероприятия брендинга, фокусируясь на использовании ассоциаций, связанных непосредственно с самим товаром. В этом случае мероприятия по созданию и развитию бренда будут представлять собой товарный брендинг.

Бренд как организация. Данный подход к бренду в большей степени сконцентрирован на организации, чем на товаре или услуге. В условиях динамично развивающегося рынка товарные бренды быстро копируются и вместе с потерей отличительных свойств утрачивают и свои конкурентные преимущества. Для того чтобы не потерять конкурентные преимущества и силу бренда, можно при его строительстве частично основывать идентичность бренда на ценностях организации, которую он представляет. Выявленные и продвигаемые ценности организации могут стать основой для дифференциации бренда, а такие свойства организации, как новаторство, стремление к качеству, забота об окружающей среде, — ключевыми составляющими стержневой идентичности бренда. Поэтому ассоциации, связанные с организацией, могут являться главным источником существенного конкурентного преимущества фирмы.

Бренд как индивидуальность. Так же как и Капферер, Аакер признает важность индивидуальности («личности») бренда, отмечая, что наделение бренда человеческими чертами дает возможность сделать его идентичность богаче и интереснее. Персонафикация способна помочь созданию сильного бренда несколькими путями. Во-первых, индивидуальность может служить *мощным дифференциатором бренда*, особенно в тех случаях, когда бренды схожи по свойствам товара. Во-вторых, индивидуальность бренда помогает *эффективно управлять бренд-коммуникациями*. Это связано с тем, что в большинстве случаев бренд ориентирован на определенный социально-демографический профиль пользователя, который выступает главным фактором формирования его индивидуальности. Если индивидуальность бренда и профиль адресата сообщения определенным образом совпадают, то потенциальный потребитель вовлечен в коммуникацию, однозначно интерпретирует полученное сообщение, симпатизирует бренду и проявляет интерес к покупке.

Бренд как символ. Эффективно разработанные символы, успешно доносящие ключевое позиционирование и элементы стержневой идентичности бренда, являются сильными внешними идентификаторами.

В структуре идентичности Аакер выделяет стержневую и расширенную идентичности. Стержневая идентичность, т. е. неизменная сущность бренда «включает в себя ассоциации, которые, вероятнее всего, остаются неизменными, когда бренд

переносится на новые рынки и категории товаров» [Аакер, 2003, с. 114]. Стержневая идентичность бренда доносит основные идеи позиционирования, которые содержатся в ценностном предложении бренда. Часто стержневая идентичность отражается в стратегическом (корпоративном) слогане фирмы, который в сжатой форме выражает миссию бренда. В структуру расширенной идентичности входят дополнительные элементы (ассоциации), связанные с брендом (отдельные характеристики марочного товара, символы бренда, рекламные персонажи и т. д.). Каждый из этих элементов обуславливает идентичность бренда, но ни один из них не является столь же важным, как элементы стержневой идентичности [Аакер, 2003, с. 116].

Однако, несмотря на бесспорные преимущества данной модели бренд-менеджмента, она, на наш взгляд, имеет определенные недостатки и ограничения в использовании. Модель фокусирует внимание на коммуникационной поддержке бренда, т. е. лишь на одной составляющей маркетинг-микса, направленной на создание осведомленности о бренде и позитивного контакта с ним. Как представляется, в формировании успешного бренда должны в равной степени принимать участие все элементы комплексной маркетинговой программы: модель 4P (Product, Price, Place, Promotion) — для потребительского рынка или 7P (Product, Price, Place, Promotion, Process, People, Physical evidence) — для рынка услуг. Кроме того, в представленной модели акцент сделан лишь на процедуре создания планируемого разработчиком образа бренда и контроле над ним, а элементы внутрифирменного управления брендом не включены.

Этап 4. Управление капиталом бренда: 1990-е гг. — по настоящее время.

Как выяснили Т. Амблер и К. Стайлс, вплоть до середины 1980-х гг. термин «капитал бренда» (*brand equity*) не использовался в маркетинговой литературе (см.: [Фелдвик, 2005]). Он получил широкое распространение в конце 80-х гг. прошлого столетия, когда произошло несколько крупных сделок, привлечших пристальное внимание представителей бизнеса к способности брендов приносить значительный доход⁴. Понятие «капитал бренда» в научный оборот ввел П. Фаркуяр в 1989 г. [Farquhar, 1989]. Концепция «управления марочным капиталом» сформировалась к 1991 г. после публикации двух изданий. В книге [Murphy, 1991] рас-

⁴ В 1988 г. компания Ranks Novis McDougall с целью предотвращения недружественных условий приобретения контрольного пакета акций со стороны компании Goodman Fielder Wattie оценила портфель своих брендов в 678 млн фунт. ст. и поставила их на баланс компании в качестве нематериальных активов. Таким способом эту неблагоприятную сделку удалось предотвратить. В том же году американская компания Philip Morris заплатила за нематериальные активы Kraft Foods 12,9 млрд долл., около 90% которых составила стоимость портфеля брендов. Британская компания Grand Metropolitan приобретала компанию Pillsbury, заплатив за бренд 990 млн долл., что составило 88% от общей суммы сделки. Швейцарский концерн Nestle приобрел компанию Rowntree за 5 млн фунт. ст., причем за бренд было заплачено более 4 млн — 83% от общей суммы сделки. В том же 1988 г. авторитетный Marketing Science Institute (США) популяризировал концепцию марочного капитала, проведя конференцию, посвященную проблемам капитала бренда и оценки его стоимости.

смаатриваются различные аспекты капитала бренда, а также подходы и методы оценки его стоимости. В работе [Aaker, 1991] раскрыто понятие капитала бренда и описано, какие факторы его формируют, какова структура марочного капитала, как его измерять и эффективно им управлять.

Вместе с тем появление концепции капитала бренда вызвало неоднозначную реакцию специалистов и экспертов и породило значительные разногласия в толковании самого понятия «капитал бренда». Это объясняется многоаспектностью марочного капитала и обусловленностью трактовки данного понятия целями его использования.

П. Фаркуяр определил понятие капитала бренда как «добавленную ценность, которой бренд наделяет товар» [Farquhar, 1989, p. 29]. Близко к нему и толкование марочного капитала как «увеличения воспринимаемой полезности и желательности приобретения товара, которое обеспечивается брендом» [Lassar, Mittal, Sharma, 1995, p. 13]. В работе Д. Аакера капитал бренда трактуется как совокупность определенных активов (осведомленность, лояльность, позитивные ассоциации, воспринимаемое качество марочного продукта), которые усиливают бренд, расширяют его потенциал [Аакер, 2003, с. 24]. Это значит, что капитал бренда оказывает «дифференцирующее воздействие», обеспечивает бóльшую осведомленность о бренде и более активный «отклик потребителей» [Келлер, 2005], что в конечном счете повышает эффективность брендинга.

По мнению ряда авторов, ценность бренда определяется прежде всего финансовыми показателями (см., напр.: [Дойль, 2001; Капферер, 2006]). Значительный капитал бренда рассматривается как конкурентное преимущество, поскольку подразумевается, что благодаря ему компании могут назначать премиальные цены за свои товары. Продолжая эту мысль, П. Дойль отмечает, что капитал бренда создает ценность путем ускорения денежных потоков и повышения доходов (за счет установления премиальных цен) [Дойль, 2001, с. 302–304]. Можно сказать, что бренды выступают важной движущей силой денежных поступлений.

П. Фелдвик (Paul Feldwick) к определению капитала бренда подходит системно, учитывая всю многоаспектность его трактовок. К основным аспектам марочного капитала он относит три:

- 1) общую стоимость (ценность) бренда как самостоятельного актива, который отражается в бухгалтерском балансе;
- 2) степень покупательской приверженности бренду, определяемой ценовой премией, которую потребители согласны платить за приобретаемый бренд;
- 3) совокупность покупательских восприятий и ассоциаций в отношении бренда, которая составляет имидж бренда [Фелдвик, 2005, с. 120–121].

Первый аспект. Доходы компании, генерируемые непосредственно брендом, составляют финансовый аспект оценки марочного капитала, или *стоимость бренда (brand value)*. В современных рыночных условиях ведения бизнеса воз-

никает множество ситуаций, в которых определение оценки стоимости бренда объективно обусловлено. Оценка стоимости бренда становится необходимым инструментом при купле-продаже компании, при разработке стратегии слияния и приобретения, лицензирования и франчайзинга, обосновании кредитоспособности компании.

Второй аспект. Лояльность бренду представляет собой оценку марочного капитала производителем/продавцом. Приверженность потребителя бренду является ключевым активом фирмы — владельца бренда, поскольку она дает возможность компании получить дополнительную прибыль от продажи марочного товара по более высоким ценам (за счет ценовой премии), а также сохранить большинство своих приверженцев при изменении конъюнктуры рынка.

Третий аспект. Капитал бренда рассматривается с позиций потребителя как совокупность восприятий данного бренда, представлений о нем. Наиболее полный подход к пониманию марочного капитала в этом аспекте осуществлен в модели К. Келлера. Под капиталом бренда с позиций потребителей (*customer based brand equity*) понимается совокупность представлений об особенностях бренда, которые возникают благодаря формированию потребительских знаний о нем. Причем это знание, по мнению Келлера, состоит из осведомленности о бренде и ассоциаций, с ним связанных [Келлер, 2005, с. 70].

Следует отметить, что между указанными аспектами представлений о марочном капитале существует причинная связь: текущее восприятие бренда (имидж бренда) предопределяет степень лояльности марочному продукту (силу бренда), а в совокупности с ней и денежную оценку марочного капитала (стоимость бренда).

Таким образом, капитал бренда — это способность бренда как самостоятельного актива компании приносить ей дополнительный доход посредством формирования и поддержания устойчивых отношений между потребителем и брендом.

На рис. 2 приведен скриншот сервиса Google Books Ngram Viewer, на котором показаны графики частоты встречаемости терминов *brand image* (имидж бренда), *brand identity* (идентичность бренда) и *brand equity* (капитал бренда) в книгах, опубликованных на английском языке с 1945 по 2008 г. Базой для анализа является более 25 млн книг, оцифрованных в рамках проекта Google Books [Google Books Ngram Viewer, 2016].⁵ Этот график наглядно демонстрирует зарождение, эволюцию и конкуренцию трех последних концепций стратегического бренд-менеджмента.

⁵ Аналитическая база сервиса Google Books Ngram ограничена 2008 г., и доступ к данным 2009–2016 гг. практически невозможен. Интернет-сервис JSTOR (<https://www.jstor.org/>) показывает общее количество публикаций, где используются термины за определенный период времени, но не рассчитывает их частотность внутри текстов. Российские интернет-сервисы «Интегрум» (<http://integrum.ru>), Public.Ru (<http://public.ru>) и другие рассчитывают частоту встречаемости терминов в текстах, однако англоязычные источники представлены в них недостаточно для получения репрезентативных данных.



Примечание: по горизонтали — годы, по вертикали — частотность терминов в процентах; последние данные на графиках — за 2008 г.

Рис. 2. Частота встречаемости терминов бренд-менеджмента в книгах на английском языке, 1945–2008 гг.

Источник: [Google Books Ngram Viewer, 2016].

Рост капитала бренда как основополагающей цели управления брендом отражен в разработке ряда моделей стратегического бренд-менеджмента. В работе [Аакер, Йохимштайлер, 2003] изложены особенности классической и современной концепций бренд-менеджмента, названных моделями. Последнюю авторы назвали модель *бренд-лидерства*. В табл. 1 представлены их сравнительные характеристики. Согласно современной модели, основной целью управления брендами является рост главного нематериального актива компании — капитала бренда, который определяется его стоимостью. В этом случае имидж марки, качество ее отношения с покупателями, увеличение количества постоянных потребителей и степени их лояльности бренду выступают лишь средствами для увеличения марочного капитала.

Таблица 1. Классическая и современная модели бренд-менеджмента по Д. Аакеру и Э. Йохимштайлеру

Характеристика	Классическая модель бренд-менеджмента	Модель бренд-лидерства
1	2	3
<i>От тактического менеджмента к стратегическому</i>		
Подход	Тактический и реагирующий	Стратегический и предвидящий
Статус бренд-менеджера	Менее опытный с узким кругозором, отвечает за краткосрочные программы	Квалифицированный с широким кругозором, отвечает за долгосрочные программы
Концептуальная модель	Имидж бренда	Капитал бренда
Фокус	Краткосрочные финансовые показатели	Показатели оценки капитала бренда

1	2	3
<i>От ограниченного фокуса к широкому</i>		
Границы бренда по рынкам и продуктам	Единичные продукты и рынки	Множество продуктов и рынков
Архитектура бренда	Простая	Сложная
Количество брендов	Фокус на единичном бренде	Фокус на категории «множественные» бренды
Географические границы бренда	Одна страна	Глобальная перспектива
Коммуникационная роль бренд-менеджера	Координатор с ограниченными возможностями	Лидер команды с множеством коммуникационных возможностей
Фокус в коммуникации	Вне компании (на потребителе)	Как внутри, так и вне компании
<i>Двигатель стратегии: от продаж к идентичности бренда</i>		
Ведущая стратегия	Продажи и доля рынка	Идентичность бренда

Составлено по: [Аакер, Йохимштайлер, 2003, с. 22; Aaker, Joachimsthaler, 2000, p. 8].

Новизна модели бренд-лидерства заключается в том, что в брендинге акценты смещены с тактических задач, касающихся краткосрочных ситуаций, на стратегические, реагирующие на тенденции и долгосрочные прогнозы развития рынков. В новых хозяйственных условиях бренд-менеджер должен участвовать в создании бизнес-стратегии компании, а не только в ее реализации.

Согласно модели бренд-лидерства, основные усилия компании в области брендинга должны сосредотачиваться не на формировании имиджа бренда, а на наращивании капитала бренда как стратегического актива компании, характеризующего долгосрочные конкурентные преимущества и стратегическую устойчивость бизнеса. Формирование имиджа, по мнению авторов новой концепции бренд-менеджмента, можно делегировать специалистам по маркетинговым коммуникациям, в то время как решение вопросов, связанных с эффективным использованием активов капитала брендов, должно переходить в компетенцию высшего руководства компаний. Вследствие этого управление брендами строится на основе управления капиталом бренда, который определяется его стоимостью. Двигателем стратегии становятся не продажи и доля рынка (краткосрочные финансовые показатели), а эффективная идентичность бренда (показатели оценки капитала бренда). Кроме того, особый интерес вызывает модель стратегического бренд-менеджмента Б. Ванэкена, ориентированная на наращивание капитала бренда (рис. 3).

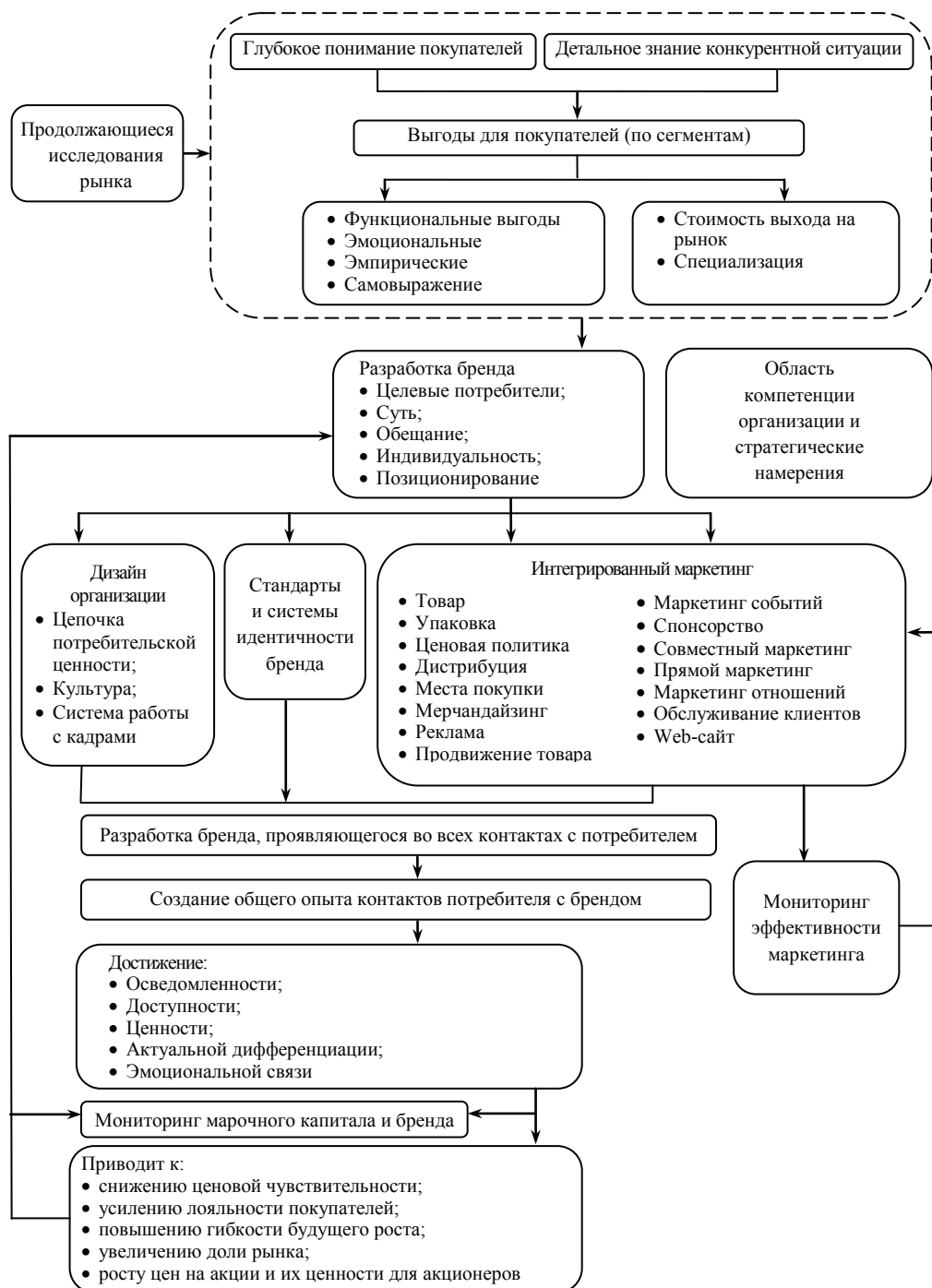


Рис. 3. Модель бренд-менеджмента компании по Ванэкену
Источники: [Ванэкен, 2005, с. 38].

К сильным сторонам данной модели относится то, что, во-первых, ее использование позволяет поэтапно осуществлять процесс создания и управления брендом, начиная с анализа рынка и заканчивая мониторингом результативности функционирования бренда.

Во-вторых, принципы ее формирования учитывают то обстоятельство, что для успешной реализации мероприятий бренд-менеджмента необходимо использовать внутренний брендинг, т. е. создать бренд-ориентированную организационную культуру, позволяющую работникам компании успешно доносить ценности бренда до целевых потребителей.

В-третьих, модель Ванэкена направлена на формирование позитивного опыта потребителей в точках контакта с брендом, накопление которого позволит увеличить потребительский капитал бренда, представляющий «коммерческую ценность всех ассоциаций и ожиданий, которые есть у людей относительно организации и ее товаров и услуг и которые возникли у людей вследствие опыта общения с ней, коммуникации с ней и восприятия ее бренда в течение какого-то времени» [Ванэкен, 2005, с. 26].

В-четвертых, эффективность мероприятий брендинга оценивается на основе наращивания капитала бренда.

На этапе реализации брендинга осуществляется мониторинг капитала бренда и оценивается эффективность мероприятий маркетинга по построению бренда. Мониторинг марочного капитала направлен на оценку результативности использования активов бренда, например осведомленности о бренде, лояльности потребителей к нему. В свою очередь, мониторинг эффективности маркетинга включает определение относительной эффективности каждого элемента комплексной маркетинговой программы.

Умелое использование активов марочного капитала и мероприятий маркетинга по поддержанию и развитию бренда позволяет обеспечивать осведомленность, актуальную дифференциацию, ценность, доступность и эмоциональную связь — ключевые компоненты создания успешного бренда. Кроме того, сильный капитал бренда увеличивает его долю на рынке, дает возможность получить ценовую премию, снижает ценовую чувствительность, усиливает лояльность покупателей и повышает стоимость акций компании — владельца бренда [Ванэкен, 2005, с. 39].

Таким образом, согласно современной концепции бренд-менеджмента, главным объектом управления является капитал бренда, а основными критериями эффективности брендинга — мониторинг активов капитала бренда и оценка его стоимости. На данном этапе стратегического бренд-менеджмента ключевой функцией бренда становится увеличение стоимости бренда как самостоятельного нематериального актива компании и общей стоимости бизнеса (и самой компании), а также эффективное управление рисками, сдерживающими рост и развитие стоимости бренда. Ведущей стратегией брендинга выступает разработка сильной идентичности бренда, обеспечивающей рост стоимости бренда.

Четыре этапа эволюции ключевых концепций стратегического бренд-менеджмента представлены в табл. 2.

Таблица 2. Этапы эволюции ключевых концепций стратегического бренд-менеджмента

Этап	Годы	Объект управления	Критерии эффективности бренд-менеджмента
1	1930–1950-е гг.	Продвижение маркированного товара	Объем продаж (за месяц/квартал/год)
2	1950–1980-е гг.	Имидж бренда	Рыночная доля Лидерство на рынке
3	1980–1990-е гг.	Идентичность бренда	Количество лояльных потребителей Степень лояльности потребителей
4	1990-е гг. — по наст. вр.	Капитал бренда	Активы потребительского капитала бренда (известность бренда, воспринимаемое качество марочного товара, лояльность потребителей, ассоциации с брендом) Стоимость бренда

Анализируя эволюцию концепций управления брендом, необходимо отметить, что на каждом последующем этапе периодизации, предложенной в настоящей статье, бренд-менеджмент приобретает все большую стратегическую значимость.

СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРОЧНЫМ КАПИТАЛОМ

Рассмотрим специфику бренд-менеджмента в соответствии с современной концепцией управления марочным капиталом. Эффективное управление брендом как стратегическим активом позволяет увеличить стоимость компании посредством: 1) роста денежных потоков (повышения доходов, снижения издержек и сокращения инвестиций); 2) ускорения денежных потоков (риски и время снижают стоимость будущих потоков, следовательно, компании следует стремиться к более быстрому их получению); 3) внесения прибыльных инвестиций в материальные и нематериальные активы; 4) снижения стоимости капитала, которая во многом зависит от рисков, связанных с генерируемыми брендом денежными доходами [Дойль, 2001, с. 303].

Вклад брендов в создание акционерной стоимости компании обусловлен тем, что сильные бренды способствуют увеличению денежных потоков (это позволяет реинвестировать средства в укрепление бренда). Кроме того, рост повторных покупок обеспечивает лояльность сильным брендам, благодаря чему ускоряются денежные потоки.

Осознание ценности бренда как стратегического актива, основы конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности компании трансформирует брендинг в общекорпоративное стратегическое направление. Решение многих задач, связанных с управлением брендом, все в большей степени закрепляется за высшим руководством компании, которое предпринимает необходимые действия по поддержанию и развитию брендов.

Коэволюция и конкуренция концепций бренд-менеджмента имеют существенную специфику для российского бизнеса. Главной особенностью российского бренд-менеджмента является неоднородность экономики России в отношении реализации принципов и подходов к управлению брендами. Российские компании, управляющие капиталом бренда, понимают природу и структуру марочного капитала, знают его формирующие факторы и драйверы роста его стоимости, регулярно измеряют показатели потребительского капитала бренда и рассчитывают его финансовую стоимость как самостоятельного нематериального актива. Многие предприятия, привлекая бренд-консалтинговые компании, разрабатывают концепции для брендов. Некоторые российские компании с помощью рекламы формируют различимый и привлекательный имидж своего бренда. Есть и такие предприятия, которые по-прежнему выполняют и перевыполняют планы продаж, их руководители считают бренд «нарядным фантиком», в который нужно завернуть товар, чтобы он лучше продавался.

В настоящее время развитие рыночных отношений, усиление ценности марочных активов в общей капитализации компании способствуют *внедрению новых организационных структур в управление брендами*. Появляются должности *директоров по брендингу и управляющих бренд-портфелями*, а решение многих вопросов, связанных с дальнейшим развитием брендов, все чаще переходит в компетенцию руководителей высших управленческих организационных структур компании. Руководители новой формации способны задать стратегическое направление брендинга и стимулировать работников фирмы к осуществлению структурных преобразований и инноваций. Сегодня многие топ-менеджеры становятся ключевыми фигурами в создании бренд-культуры в компании. Они стремятся донести до сотрудников ключевые ценности бренда, чтобы каждый из них осознал свою значимость в развитии брендов и являлся непосредственным носителем этих ценностей.

В современных условиях ведения бизнеса многие компании управляют уже не одним или несколькими, а целой группой брендов, или портфелем брендов и суббрендов, находящихся в тесных или отдаленных связях друг с другом. Возникает необходимость в формировании хорошо отлаженной организационной структуры

управления брендами, каждый из которых играет особую роль в марочном портфеле. Эффективный бренд-менеджмент можно сравнить с «оркестром, в котором каждый из многочисленных инструментов обладает собственным звучанием и исполняет присущую только ему собственную партию, но подчинен дирижеру, сводящему их многоголосье в мелодию» [Рожков, Кисмерешкин, 2004, с. 246].

Один из путей реорганизации структуры бренд-менеджмента заключается в модификации этой системы за счет введения должности *директора портфеля брендов*, координирующего действия бренд-менеджеров и менеджеров товарной категории. Возникает необходимость оптимизировать стратегию позиционирования каждого бренда в портфеле компании, чтобы, с одной стороны, исключить взаимный «каннибализм» брендов, а с другой — обеспечить максимальный совокупный объем продаж. Кроме того, эффективное управление марочным портфелем предполагает обеспечение оптимальной синергии между брендами марочного портфеля компании. Сбалансированное управление портфелем брендов «дает возможность избегать сепаратистских устремлений бренд-менеджеров, концентрирующих усилия на поддержании отдельных брендов, за которые они несут персональную ответственность» [Рожков, Кисмерешкин, 2004, с. 245].

Директор марочного портфеля отвечает, во-первых, за определение стратегии развития, разработку и контроль финансового и операционного планов развития портфеля брендов компании, а во-вторых, за координацию деятельности бренд-менеджеров с другими подразделениями компании (в рамках стратегического и оперативного бизнес-планов). Решение таких важных задач требует, чтобы управляющий марочным портфелем подчинялся непосредственно высшему руководству компании. Иными словами, управление портфелем брендов должно осуществляться на корпоративном уровне. В некоторых компаниях данный топ-менеджер получает должность *директора по брендингу*.

Традиционная структура бренд-менеджмента основана на принципе иерархичности уровней управления и предполагает линейно-функциональное распределение полномочий по решению вопросов брендинга «сверху вниз» (от руководителей высшего звена до ассистентов бренд-менеджера). В условиях обострения конкурентной среды она стала все в большей степени проявлять свои недостатки. Среди них:

- ♦ доминирование оперативных проблем над стратегическими в работе руководителей практически всех уровней;
- ♦ слабые горизонтальные связи между функциональными подразделениями, что обуславливает перекладывание ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- ♦ слабая адаптивность к изменению рыночной ситуации;
- ♦ использование разных, часто взаимоисключающих друг друга критериев эффективности и качества работы подразделений и организации в целом.

Современная организационная система бренд-менеджмента трансформирует линейно-функциональную структуру, которая использовалась ранее, в более

гибкую, основанную на *межфункциональном подходе*. Новейшие гибкие структуры сквозного управления брендами, применяющие *горизонтальные связи* между подразделениями маркетинга, НИОКР, производства, сбыта, потребовали усилить координацию деятельности между всеми подразделениями компании на всех уровнях внутрифирменного управления.

Межфункциональные группы играют определяющую роль в организации бренд-менеджмента и одновременно служат надежными коммуникационными каналами для соответствующих функциональных подразделений, в частности [Рудая, 2006, с. 62]:

- ♦ способствуют координации разработки брендовых стратегий на корпоративном уровне и уровне функционального звена;
- ♦ позволяют привлекать специалистов необходимой квалификации для решения стратегических задач;
- ♦ информируют руководителей функциональных служб о реализации проекта;
- ♦ осуществляют коммуникации и обучение сотрудников компании с целью распространения знаний и формирования лояльности бренду.

Современные организационные структуры по управлению брендами постоянно совершенствуются. При этом их специфика во многом определяется производственным профилем, сферой деятельности компании, масштабами и формами международной деятельности.

Таким образом, в настоящее время бренд-менеджмент представляет собой управленческую функцию, направленную на максимизацию марочных капиталов путем интегрирования средств и методов внутрифирменных механизмов. Функции бренд-менеджмента отражают объективные условия развития конкуренции на мировом рынке и ориентированы на создание эффективных структур по управлению брендами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возникновение термина «бренд-менеджмент» относится к началу 30-х гг. прошлого века, когда один из сотрудников Procter&Gamble в своей служебной записке выдвинул предложение о введении принципиально новой должности, связанной с созданием и продвижением маркированного товара. Сейчас уже трудно представить себе крупную компанию без штатных бренд-менеджеров, которые осуществляют непосредственное управление брендами и играют ключевую роль в процессе координации деятельности всех ее подразделений и сотрудников, вовлеченных в разные операции и мероприятия брендинга.

Современные модели бренд-менеджмента более адаптированы к быстрым изменениям конкурентной среды и направлены на осуществление бренд-менеджерами полноценной деятельности во всех подразделениях компании для реализации эффективного брендинга. Тенденция к консолидации усилий в управ-

лении брендами и организационные преобразования компаний способствовали появлению новых систем управления, основанных на работе межфункциональных команд.

Проведенный в настоящей статье анализ позволил выделить основные этапы эволюции ключевых концепций бренд-менеджмента в условиях трансформации внешней среды компании. В современных условиях ведения бизнеса эффективный бренд-менеджмент направлен прежде всего на умелое распоряжение активами потребительского капитала брендов: повышение качества марочной продукции и уровня осведомленности потребителей о бренде; формирование положительных ассоциаций, связанных с брендами компании; создание широкой базы лояльных к брендам компании клиентов. Компании, успешно использующие мероприятия брендинга и маркетинга, способны создать сильные бренды, обладающие значительной стоимостью и, как следствие, увеличивающие стоимость самой компании.

Для успешного внедрения бренда в деятельность компании, эффективного управления брендингом крайне важно согласовывать стратегии брендинга со стратегией бизнеса. Это означает, что компании необходимо проводить комплекс мероприятий по разъяснению сути бренда и брендинга, которая должна быть понятна не только маркетологам, но и сотрудникам всех подразделений, и в первую очередь — ее топ-менеджерам.

В качестве направлений дальнейших исследований проблематики бренд-менеджмента можно предложить: уточнение классифицирующих признаков и расширение перечня критериев для более глубокого анализа эволюции концепций бренд-менеджмента; использование современной технологии data mining для анализа сущности и специфики каждого этапа смены брендинговых парадигм, определение временных границ этих этапов; исследование специфических возможностей для бизнеса, которые дает реализация определенной концепции бренд-менеджмента.

Литература

- Аакер Д. 2003. *Создание сильных брендов*. М.: Издат. дом Гребенникова.
- Аакер Д., Йохимштайлер Э. 2003. *Бренд-лидерство: новая концепция брендинга*. М.: Издат. дом Гребенникова.
- Ванзкен Б. 2005. *Бренд-помощь: Простое руководство, которое поможет решить проблемы брендинга*. СПб.: Питер.
- Грошев И. В., Краснослободцев А. А. 2012. *Системный бренд-менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям менеджмента и маркетинга*. М.: Юнити-Дана.
- Гэд Т. 2001. *4D брэндинг: Взламывая корпоративный код экономики*. СПб.: Стокгольмская школа экономики.
- Данько Т. П. 2001. *Управление маркетингом: учебник*. 2-е изд. М.: ИНФРА-М.
- Дафт Р. 2013. *Менеджмент*. 10-е изд. СПб.: Питер.
- Дойль П. 2001. *Маркетинг, ориентированный на стоимость*. СПб.: Питер.
- Домнин В. Н. 2016. *Брендинг*. М.: Юрайт.

- Домнин В. Н. 2009. Идентичность бренда — ключевое понятие бренд-менеджмента. *Бренд-менеджмент* (5): 266–282.
- Капферер Ж.-Н. 2006. *Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда*. М.: Вершина.
- Келлер К. 2005. *Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом*. 2-е изд. М.: Издат. дом «Вильямс».
- Корт Д., Ляйтер М., Парсонс Э., Фрилинг Э. 2007. С учетом реалий. В кн.: *Маркетинг и управление брендом*. М.: Альпина Бизнес Букс; 113–130.
- Котлер Ф., Келлер К. Л. 2007. *Маркетинг менеджмент*. 12-е изд. СПб.: Питер.
- Моисеева Н. К., Рюмин М. Ю., Слушаенко М. В., Будник А. В. 2003. *Брендинг в управлении маркетинговой активностью*. 2-е изд. М.: Омега-Л.
- Огилви Д. 2006. *Огилви о рекламе*. М.: Эксмо.
- Панкрухин А. П. (ред.). 2010. *Маркетинг: Большой толковый словарь*. 3-е изд. М.: Омега-Л.
- Рожков И. Я., Кисмерешкин В. Г. 2004. *От брендинга к бренд-билдингу*. М.: Гелла-принт.
- Рудая Е. А. 2002. Бренд-менеджмент во внутрифирменном управлении. *Бренд-менеджмент* (3): 38–45.
- Рудая Е. А. 2006. *Основы бренд-менеджмента*. М.: Аспект Пресс.
- Смирнов Э. А. 2004. *Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд*. М.: Феникс, Нац. ин-т бизнеса.
- Старов С. А. 2008. *Управление брендами: учебник*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».
- Тамберг В., Бадьин А. 2005. *Бренд: боевая машина бизнеса*. М.: Олимп-Бизнес.
- Фелдвик П. 2005. Капитал бренда: действительно ли мы нуждаемся в нем? В кн.: Дж. Ф. Джоунс (ред.) *Роль рекламы в создании сильных брендов*. М.: Вильямс; 117–153.
- Шарков Ф. И. 2006. *Магия бренда: Брендинг как маркетинговая коммуникация*. М.: Альфа-Пресс.
- Aaker D. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, NY: Free Press.
- Aaker D., Joachimsthaler E. 2000. *Brand Leadership: A New Concept of Branding*. New York: The Free Press.
- Bendixen M., Bukasa K. A., Abratt R. A. 2004. Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management* 33 (5): 371–380.
- Murphy J. (ed.). 1991. *Brand Valuation: Establishing a True and Fair View*. New York: Random House Business Books.
- Brodie R. J., Glynn M. S., Van Durme J. 2002. Towards a theory of marketplace equity: Integrating branding and relationship thinking with financial thinking. *Marketing Theory* 2 (1): 5–28.
- De Chernatony L. 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management* 15 (1): 157–179.
- De Chernatony L., Drury S., Segal-Horn S. 2004. Identifying and sustaining services brands' values. *Journal of Marketing Communications* 10 (2): 73–93.
- Farquhar P. 1989. Managing brand equity. *Marketing Research* 1 (3): 24–33.
- Gardner B. B., Levy S. J. 1955. The product and the brand. *Harvard Business Review* 33 (2): 33–39. *Google Books Ngram Viewer*. URL: <https://books.google.com/ngrams/> (accessed: 06.12.2016).
- Keller K. L. 2013. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. Boston: Pearson Education Limited.
- Kotler P. 2000. *Marketing Management*. The Millennium Edition. Saddle River: Prentice Hall.
- Lassar W., Mittal B., Sharma A. 1995. Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing* 12 (4): 11–19.
- Reeves R. 1961. *Reality in Advertising*. Manchester: MacGibbon & Kee.
- Shipley D., Howard P. 1993. Brand-naming industrial products. *Industrial Marketing Management* 22: 59–66.

- Styles C., Ambler T. 1995. Brand management. In: S. Crainer (ed.). *Financial Times Handbook of Management*. London: Pitman; 581–593.
- Urde M. 1999. Brand orientation: A mindset for building brand into strategic resources. *Journal of Marketing Management* 15 (1–3): 117–133.
- Webster F. E., Keller K. 2004. A roadmap for branding in industrial markets. *Brand Management* 11 (5): 388–402.

Russian language references translated into English

- Aaker D. 2003. *Sozdanie sil'nykh brendov* [Building Strong Brands]. Moscow, Izdat. dom Grebennikova.
- Aaker D., Iokhimshtailer E. 2003. *Brend-liderstvo: novaia kontseptsiiia brendinga* [Brand Leadership: A New Concept of Branding]. Moscow, Izdat. dom Grebennikova.
- Vaneken B. 2005. *Brend-pomoshch'i: Prostoie rukovodstvo, kotoroe pomozhet reshit' problemy brendinga* [Brand Aid: An Easy Reference Guide to Solving Your Toughest Branding Problems]. St. Petersburg, Piter.
- Groshev I. V., Krasnoslobodtsev A. A. 2012. *Sistemnyi brend-menedzhment: uchebnik dlia studentov vuzov, obuchaiushchikhsia po spetsial'nostiam menedzhmenta i marketinga* [System Brand Management: A Textbook for University Students of Management and Marketing Specialties]. Moscow, Iuniti-Dana.
- Ged T. 2001. *4D brending: Vzlamyvaia korporativnyi kod ekonomiki* [4D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy]. St. Petersburg, Stokgol'mskaia shkola ekonomiki.
- Dan'ko T. P. 2001. *Upravlenie marketingom: uchebnik* [Marketing Management: Textbook]. 2nd ed. Moscow, INFRA-M.
- Daft R. 2013. *Menedzhment* [Management]. 10th ed. St. Petersburg, Piter.
- Doile P. 2001. *Marketing, orientirovannyi na stoimost'* [Value-Based Marketing]. St. Petersburg, Piter.
- Domnin V. N. 2016. *Brending* [Branding]. Moscow, Iurait.
- Domnin V. N. 2009. Identichnost' brenda — kluichevoe poniatie brend-menedzhmenta [Brand identity is a key concept in brand management]. *Brend-menedzhment* (5): 266–282.
- Kapferer Zh.-N. 2006. *Brend navsegda: sozdanie, razvitie, podderzhka tsennosti brenda* [Brand Forever: Creating, Developing, Support of Brand Values]. Moscow, Vershina.
- Keller K. 2005. *Strategicheskii brend-menedzhment: sozdanie, otsenka i upravlenie marochnym kapitalom* [Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity]. 2nd ed. Moscow, Izdat. dom «Vil'iams».
- Court D., Leiter M., Parsons A., Freeling A. 2007. S uchetom realii. In: *Marketing i upravlenie brendom* [Given the realities. In: Marketing and Brand Management]. Moscow, Al'pina Biznes Buks; 113–130.
- Kotler F., Keller K. L. 2007. *Marketing menedzhment* [Marketing Management]. 12th ed. St. Petersburg, Piter.
- Moiseeva N. K., Riumin M. Iu., Slushaenko M. V., Budnik A. V. 2003. *Brending v upravlenii marketingovoi aktivnost'iu* [Branding in Marketing Activity Management]. 2nd ed. Moscow, Omega-L.
- Ogilvy D. 2006. *Ogilvy o reklame* [Ogilvy on Advertising]. Moscow, Eksmo.
- Pankrukhin A. P. (ed.). 2010. *Marketing: Bol'shoi Tolkovyi Slovar'* [Marketing: A Large Explanatory Dictionary]. 3rd ed. Moscow, Omega-L.
- Rozhkov I. Ia., Kismereshkin V. G. 2004. *Ot brendinga k brend-bildingu* [From Branding to Brand Building]. Moscow, Gella-print.
- Rudaia E. A. 2002. Brend-menedzhment vo vnutrifirmennom upravlenii [Brand Management in Inter-firm Management]. *Brend-menedzhment* (3): 38–45.
- Rudaia E. A. 2006. *Osnovy brend-menedzhmenta* [The Basics of Brand Management]. Moscow, Aspekt Press.
- Smirnov E. A. 2004. *Strategicheskii menedzhment, orientirovannyi na brend* [Brand-Oriented Strategic Management]. Moscow, Feniks, Nats. in-t biznesa.

- Starov S. A. 2008. *Upravlenie brendami: uchebnik* [Brand Management: Textbook]. St. Petersburg, Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta».
- Tamberg V., Bad'in A. 2005. *Brend: boevaia mashina biznesa* [Brand: Business Locomotive]. Moscow, Olimp-Biznes.
- Feldwik P. 2005. *Kapital brenda: deistvitel'no li my nuzhdaemsia v nem? Rol' reklamy v sozdanii sil'nykh brendov* [Brand equity: Do we really need it? In: J. Ph. Jones (ed.) How to Use Advertising to Build Strong Brands]. Moscow, Vil'iams; 117–153.
- Sharkov F. I. 2006. *Magiia brenda: Brending kak marketingovaia kommunikatsiia* [Brand Magic: Branding as a Marketing Communication]. Moscow, Al'fa-Press.

Для цитирования: Домнин В. Н., Старов С. А. Эволюция ключевых концепций бренд-менеджмента // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2017. Т. 16. Вып. 1. С. 5–32. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.101.

For citation: Domnin V. N., Starov S. A. 2017. Evolution of key concepts of brand management. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2017, vol. 16, issue 1, pp. 5–32. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.101.

Статья поступила в редакцию 9 декабря 2016 г.; принята к печати 20 января 2017 г.

Контактная информация

Домнин Владимир Николаевич — кандидат экономических наук, доцент; vdomnin@mail.wplus.net

Старов Сергей Александрович — доктор экономических наук, профессор; starov@gsom.pu.ru

Domnin Vladimir N. — PhD, Associate Professor; vdomnin@mail.wplus.net

Starov Sergey A. — Doctor of Economics, Professor, starov@gsom.pu.ru