**Архитектура брэндов компании**

В процессе работы с клиентами мне как консультанту по стратегическому маркетингу часто приходится отвечать на вопросы о том, почему портфельные решения одних компаний более успешны, а других – полностью неудачны. При этом нередко приходится удерживать руководителей предприятий от буквального копирования эффективных решений западных компаний, объяснять, что развитие портфеля брендов – длительный процесс, обусловленный определенными закономерностями, преодолеть которые под силу только компаниям, внедряющим на рынок инновационные продукты. И все же, почему та или иная стратегия оказывается победной, а другая полностью проваливается. Почему бренд “Довгань”, завоевавший немалую долю рынка водки не смог распространить свою мощь и марочный капитал на других продовольственных рынках, а, при этом, большинство новых марок, выпускаемых компанией WimmBillDann , находят своего потребителю, быстро приобретают характерные черты брендов и вносят свой весомый вклад в общую копилку прибыли? Почему при этом же большинство ликеро-водочных заводов, выводящих на рынок ежегодно по десятку-другому марок каждый, оказываются неэффективными и часто сдают свои позиции на своих рынках новым игрокам?

Современная школа маркетинга брендов дает ответ на эти вопросы: успех портфельной стратегии предприятия зависит от правильного построения архитектуры брендов. Что же такое архитектура брендов, и чем она отличается от таких общепринятых понятий как “портфельная стратегия” и “марочная стратегия”? Дэвид Аакер, ведущий мировой эксперт в области построения эффективных брендов, в одной из своих последних работ, опубликованных в 2000 году, говорит, что “архитектура брендов организует и структурирует портфель компании путем определения роли каждого бренда, системы отношений между брендами в рамках портфеля одной компании и между различными моделями “продукт-рынок””. Архитектура брендов фактически является портфельной стратегией, организованной и структурированной с точки зрения потребительского рынка и комплексного текущего и прогнозируемого восприятия потребителем портфеля компании в целом и каждого бренда в отдельности.

По мнению другого виднейшего эксперта в области маркетинга Криса МакРэя, пренебрежение вопросами архитектуры брендов чревато возникновением одной из следующих проблемам:

Во-первых, каннибализмом внутри портфеля компании как на внешнем уровне (потеря потребителем ориентиров в портфеле компании), так и внутреннем (увеличение внутренней конкуренции в ущерб внешней);

Во-вторых, расширением бренда до появления “мегабренда”, которое в большинстве случаев ведет к размыванию восприятия бренда потребителем. Некоторые эксперты утверждают, что доля рынка каждого бренда изменяется в обратной пропорции по отношению к изменению количества “расширений бренда” ( brand extensions);

В-третьих, потерей лидирующих позиций на рынке;

В-четвертых, финансовыми потерями, вызванными планированием маркетинговых бюджетов без учета взаимосвязей брендов внутри портфеля и на целевом рынке.

Дэвид Аакер приводит весьма показательное сравнение: “Каждый бренд подобен отдельно взятому футболисту, а дизайн и рекламные программу – тренировкам, призванным повысить форму и эффективности этого игрока. Архитектура брендов – старший тренер, который должен расставить игроков по своим местам и сделать так, чтобы они составляли собой выигрывающую команду, а не коллекцию звезд”.

Создание архитектуры брендов состоит из четырех основных этапов:

· определение роли каждого бренда внутри портфеля

· определение роли каждого бренда в контексте “продукт-рынок”

· структура портфеля

· графическое и вербальное воплощение архитектуры

Определение роли каждого бренда – важнейший этап формирование архитектуры. Наиболее распространенными ролями или “амплуа” брендов, встречающиеся в практике: стратегический бренд, бренд-“рычаг”, бренды-“звезды” и “дойные коровы”.

Стратегический бренд развивается с целью доминирования на рынке и получения высокой прибыли в будущем. Развитие стратегического бренда – строительство будущего благополучия компании. Стратегическим может быть и бренд, уже доминирующий в портфеле компании, и малый бренд, за которым видится большое будущее (инновационный продукт, уникальная потребительская ниша, новый подход к маркетингу). Так, водка “Флагман” является стратегическим брендом для Русской вино-водочной компании (РВВК), а “Русский Стандарт” для компании “РУСТ”.

Бренд-“рычаг” призван воздействовать своими свойствами на основной сектор бизнеса компании, продвигая ее экспертизу (знания, качество, особенности) целевым потребителям. Таким брендом-“рычагом” должна стать “Visa – Альфамобиль”, ориентированная на формирование устойчивой потребительской лояльности среди автолюбителей (большинство потенциальных пользователей карт Visa – автолюбители) путем предложения комбинированного сервиса – высококлассных финансовых услуг в сочетании с системой льгот и возможностей.

Бренд-“звезда” положительно влияет на имидж другого бренда. Как правило, это “материнский” бренд или мастер-бренд. Примером является продукт, известный под брендом IBM ThinkPad . Этот инновационный продукт на определенном этапе сформировал существенное повышения уровня и качества восприятия корпоративного бренда IBM целевыми группами. Ничтожная доля этого бренда в общем объеме продаж компании и оказанное им влияние удивляет.

Бренды “дойные коровы” обеспечивают компании возможность инвестировать в предыдущие три типа брендов и получать в то же время прибыль. Как правило, это бренды с устоявшейся потребительской базой, требующие меньших вложений. Сохраняя ядро лояльной потребительской группы, эти бренды наиболее эффективны для компании даже при некотором снижении объемов продаж. Такими брендами, являются, вероятно, “Домик в деревне” для WimmBillDann , “Кристалл” для Русской вино-водочной компании, “Лада” для АвтоВАЗа.

Определение ролей каждого бренда подразумевает возможное объединение. Так, один и тот же бренд может быть одновременно и стратегическим и “дойной коровой” (так бывает достаточно часто).

Второй компонент – формулирование ролей брендов в различных контекстах “продукт – рынок” - является важнейшим в процессе создания архитектуры брендов на развитых устоявшихся рынках. Эти рынки характеризуются не только стабильной макро- и микроэкономической ситуацией, но и наличием значительного количества брендов различного типа – корпоративных, категорийных, продуктовых, компонентных. Это позволяет говорить о глубоком взаимодействии различных компонентов архитектурных систем. При этом в рамках одной архитектуры могут гармонично соседствовать бренды принадлежащие разным компаниям. Так бренд Teflon является важнейшим компонентом создания имиджа бренда Tefal на рынке кухонной посуды. Вообще, взаимодействие брендов в различных рыночных контекстах – это чаще всего различные формы партнерства и альянсов. Ярким примером могут служить партнерства брендов производителей престижных автомобилей ( Mercedes-Benz и BMW ) и брендов тюнинговых компаний ( Brabus, AMG, Alpina ), которые существенно повышают уровень потребительского восприятия базовых моделей. Другим показательными примером партнерства брендов на западных рынках может служить модификация внедорожника Ford Explorer , называющаяся Eddie Bauer . Соединение двух марок – автомобиля, характеризующегося высоким комфортом в сочетании с высокими техническими возможностями, и верхней одежды, ориентированной на людей, исповедующих активный образ жизни, - определяет стабильный успех этой модели на протяжении вот уже 15 лет.

Говорить о подобных решениях и альянсах в России, вероятно, еще преждевременно. Они требуют наличия брендов, обладающих не только стабильной потребительской базой и стабильными объемами продаж, но сформировавшимся восприятием, ценностями, понятными и принимаемыми потребителем. В России сегодня все же еще рано говорить о существовании таких брендов. Большинство брендов, выигрывающих конкурсы и являющихся гордостью своих владельцев, на самом деле не более чем хорошо развивающиеся торговые марки, приобретающие некоторые черты и свойства брендов. При этом, на мой взгляд (подкрепленный результатом ряда исследований, проведенных нашим агентством), в наибольшей степени эти черты и свойства проявляются у так называемых “советских брендов” (“Столичная”, “Ява”, “Прима”, “Лакомка”, “Жигулевское”, “Волга”, “Чай со слоном”). Ряд оппонентов возразит, что эти бренды были созданы и искусственно навязаны потребителю в условиях нерыночной экономики, в стерильной среде, лишенной конкуренции. Бесспорно. Но то, как эти бренды выжили и развиваются в изначально чуждой и враждебной маркетинговой среде доказывает, что заложенные ценности воспринимаются потребителем столь же стабильно. Более того, это говорит о расширении потребительской базы за счет потребителей, лишенных пресловутой ностальгии, на которую ссылаются скептики.

После этого важного, на мой взгляд, лирического отступления, надо обратиться к формированию структуры портфеля брендов компании – важнейшему компоненту создания архитектуры брендов. Данная задача состоит из собственно выбора архитектурного решения, выбора принципа группировки брендов в компании и решения о возможной глубине и ширине расширения бренда. В данной статье мы остановимся на основных вариантах архитектурных решений.

Дэвид Аакер разделяет все возможные варианты архитектуры брендов на два основных типа – House of Brands (компания брендов) и Branded House (компания-бренд). В целом (за рядом исключений, о которых мы скажем ниже) можно утверждать, что первый подход в большей степени популярен у европейских и американских компаний, второй же наиболее ярко реализуется японскими и корейскими корпорациями. Справедливости ради надо сказать, что второй подход – создание “мегабрендов” - весьма популярен у большинства российских руководителей. Поэтому с него целесообразно начать.

Наиболее распространенным решением в рамках концепции Branded House является решение, когда вся продукция компании выпускается под одним брендом, при этом часто он же является и корпоративным брендом. Наиболее яркими примерами такого решения являются такие бренды как Mercedes, BMW, Sony, Virgin . Имеющиеся суб-бренды ( Sony Walkman или Virgin Megastore) носят откровенно второстепенный, явно дескриптивный характер. Все усилия маркетинга и развития направляются на закрепление позиций бренда.

Большинство маркетологов делятся на рьяных сторонников и рьяных противников данного принципа организации портфеля брендов компании.

Основные доводы сторонников: перенос знания и восприятия бренда на новые товары, фокус маркетинговых бюджетов на одном бренде, концентрация усилий компаний в одном направлении. Большинство противников возражают, ссылаясь на угрозу размывания имиджа и восприятия бренда. Они также утверждают, что на продвижение двух продуктов под одним брендом требуется бюджет вдвое больший, чем на продвижение двух брендов. Выводы и тех, и других имеют право на существование. Однако, справедливости ради, надо отметить, что в списке 75 самых дорогостоящих брендов в мире, определенных по методике агентства Interbrand в 2000 г., более половины – так называемые “мегабренды”.

В России существует множество различных брендов, владельцы которых пытаются реализовать в своей деятельности идею “мега-брендинга”. Примеры, которые хотелось бы рассмотреть: пиво “Балтика”, торговая марка “Довгань”, торговая марка “Дарья”, АвтоВАЗ, розничные сети “Седьмой Континент”, “Перекресток”, “36.6”.

Несмотря на устойчивые высказывания скептиков, я убежден, что подобная архитектура брендов компании имеет право не только на существование, но и на значительный успех. Правильно спланированные расширения брендов не только не ослабляют, но и усиливают бренд. Ярким тому доказательством служит ситуация, когда вывод на рынок США семейства ароматизированных водок вдохнул новую жизнь в материнский продукт – водку Stolichnaya.

Следующие факторы определяют успех системы Branded House:

Во-первых, концентрация бренда на однородной целевой группе или нескольких целевых группах, имеющих принципиальные общие характеристики. При этом любое расширение бренда предоставляет более индивидуализированный выбор покупателю, основанный при этом на общих ценностях и конкурентных преимуществах. Отход от этого принципа объясняет относительную неудачу А-класса автомобилей Mercedes , предложившего своей потребительской группе несвойственный ей продукт и / или чужой группе товар, наделенный качествами, не определяющими покупательский выбор. В то же время каждое новое расширение бренда BMW лишь еще больше подчеркивает его направленность на удовлетворение потребности целевого потребителя в особых положительных эмоциях от управления автомобилем.

Во-вторых, концентрация бренда на определенной зоне профессиональной экспертизы или в рамках определенной (более или менее расширенной) категории продуктов. Концентрация на замороженных полуфабрикатах определяет успех торговой марки “Дарья”, в то время как размывание марки “Довгань” от изначального продукта на широчайший спектр товаров от сигарет до кетчупов определило неудачу этого бренда с маркетинговой точки зрения. Выбор фокуса – залог успеха такого типа архитектуры брендов.

В-третьих, данная система может быть построена только на прочном и надежном фундаменте, имя которому – бренд. Торговая марка, существующая на рынке несколько лет и находящаяся в состоянии роста, не может служить таким фундаментом. Иначе говоря, построение мега-бренда или системы Branded House становится возможным тогда, когда накопленного марочного капитала, воспринимаемых ценностей и конкурентного преимущества становится “много” для одного или нескольких товаров, и перенос частички этих свойств на новый продукт или суб-бренд оказывается безболезненным для материнского продукта и живительно полезным для нововведения компании. В России нет брендов, обладающих подобными характеристиками. Поэтому попытки построить на сыром фундаменте мега-бренд в России в большинстве случаев заканчиваются провалом, пополняющем коллекцию противников этого подхода. Особенно грубо эксплуатируют этот подход производители алкогольных напитков и пива, которые вслед за основным продуктом бренда немедленно выпускают мириаду различных суб-брендов и расширений.

На самом деле суб-бренды как часть “мягкого” варианта архитектуры “компании-бренда” или Branded House являются решением, которое подчас сглаживает недостатки этой системы. При этом со временем суб-бренды приобретают значительную долю самостоятельности и индивидуальные свойства и характеристики, которые способствуют восприятию их потребителями как отдельных брендов. Такими супер-суб-брендами стали в США Corvette для Chevrolet и Mustang для Ford . В России этот подход пока слабо используется по тем же причинам, по которым сама концепция Branded House плохо реализуема. Попытки реализовать эту концепцию предпринимает концерн “Белый Ветер – ДВМ” в архитектуре категорийного бренда ноутбуков RoverBook и группы продуктовых суб-брендов, ориентированных на удовлетворение нужд различных групп потребителей ( Navigator, Explorer, Voyager).

Другой принципиальным решением по архитектуре брендов является система “компания брендов” или House of Brands , как ее называет Дэвид Аакер. Типичными представителями этой философии брендинга являются компании Procter&Gamble и Mars . При этом первая компания исповедует принцип связанности категорийных, продуктовых и корпоративного брендов, а вторая реализует подход “свободного” брендинга в чистом виде, когда бренды компании никак не связываются друг с другом и с компанией в сознании потребителя. Как уже выше говорилось, этот подход активно используется прежде всего европейскими и американскими компаниями.

Надо признать, что именно компаниям, применившим на практике архитектуру House of Brands , принадлежат наиболее успешные российские бренды. Это WimmBillDann c портфелем молочных продуктов и соков, это Русская вино-водочная компания с гаммой алкогольных напитков, Nestle с ассортиментом российских продуктов питания.

Основные доводы сторонников этой идеи: индивидуализация каждого бренда и концентрация имиджа, отсутствие зависимости брендов друг от друга (снижение риска кризисных ситуаций), возможность максимального использования потенциала рынка путем утилизации большого количества потребительских сегментов. Противники возражают, что подобный подход увеличивает маркетинговые бюджеты прямо пропорционально увеличению количества брендов, что велика вероятность пересечения целевых сегментов и, как следствие, каннибализма брендов.

В действительности, так же как и система Branded House , система House of Brands успешно функционирует при соблюдении ряда условий:

Во-первых, дифференциация брендов по сегментам должна проводиться очень аккуратно, так как действительно возможен каннибализм брендов. Следует старательно избегать чрезвычайно мелкого дробления целевого рынка на сегменты по незначительным факторам. В такой ситуации дифференциация брендов становится затруднительной. С этой точки зрения угрозу благополучию сокового направления компании WimmBillDann представляет постоянное расширение портфеля брендов. На определенном этапе, когда портфель состоял из брендов J7, Rio Grande и 100% Gold Premium , архитектура представлялась понятной. Бренды были дифференцированы по потребительским группам и свойствам продукта как такового. В настоящее время, когда в портфель добавился бренд “Любимый сад” сегменты измельчаются и начинается серьезная конкуренция, в условиях который прогнозируются существенный проблемы у одного из брендов. Дополнительную сумятицу в этот портфель вносит также линия продуктов Dr.Fresh . Гораздо больше проблем у многих производителей алкогольной продукции. Так новосибирский завод “ВИНАП”, еще несколько лет назад доминировавший в своем регионе, постепенно утрачивает лидирующие позиции. Почему? Одна из причин в том, что завод выпускает продукции под более чем 70 различными торговыми марками. Большинство из них не имеют уникальных дифференцирующих особенностей, эксплуатируют сходные позиционирующие идеи и направлены на одну и ту же целевую группу. Приобретение новым продуктом потребителя означает потерю потребителя одним из старых. В итоге ни одна из марок “ВИНАПа” - даже потенциально сильная “Сибирская Тройка” - не приобрела черт и свойств бренда.

Во-вторых, необходимо дифференцировать продукт, для которого создается или развивается бренд. Выбор пути развития House of Brands подразумевает приверженность именно этому типу архитектуры. Здесь важно избегать иногда возникающего стремления построить своего рода “мини-мега-бренд”. Примером удачной архитектуры брендов, дифференцированных по типу продукта / потребительской необходимости может служить архитектура компании General Motors , в рамках которой Cadillac, Buick, Chevrolet, GMC Trucks и другие марки дифференцированы по основному назначения. История GM показательна с той точки зрения, как нарушение выбранной архитектуры может быть губительно и, наоборот, приверженность – успешной. Попытка превратить Chevrolet в мега-бренд (в одно время число суб-брендов превысило дюжину) привела к потери этим брендом лидирующего положения на рынке автомобилей США. В то же время вывод на рынок узко направленного бренда Saturn – одна из наиболее ярких маркетинговых побед GM в 1980-90-х гг.

В-третьих, необходимо соблюдать последовательность. Надо помнить, что за редким случаем применения варианта “свободные бренды” (применяется в компании Mars ), сохраняются взаимосвязи и взаимное влияние - как положительное, так и отрицательное – между брендами компании. Если компания, занимающаяся построением брендов и их архитектуры хочет, чтобы эти взаимосвязи и влияние работали на повышение эффективности маркетинга и продаж, то она должна предварительно создать условия для этого. К числе этих условий относятся сильный корпоративный бренд, выступающий гарантом качества (престижа, имиджа и т.д.), и успешный продуктовый (или категорийный) бренд, создающий базис для этой гарантии. Только на такой основе выстраивается эффективная архитектура House of Brands . Такую роль в свое время сыграла базовая архитектура “корпоративный бренд WimmBillDann – продуктовый бренд J 7” по отношению ко всем портфелю компании.

Вследствие того, что архитектуры типа House of Brands предполагают значительное количество брендов разного уровня, вариантов таких архитектур гораздо больше. В частности, на западных рынках в категории luxury goods широко распространена модель брендинга, при которой объединяются два бренда, один из которых – мастер-бренд – определяет общую направленность, стилистику, имидж продукта, а второй – суб-бренд – задает конкретное позиционирование, дифференциацию, апеллирует к особенностям целевой потребительской группы. Наиболее хрестоматийным примером, который можно встретить в литературе по маркетингу, является бренд Ralph Lauren . Другой пример, который можно привести из числа брендов, присутствующих на российском рынке, - это дом Ferre . Корпоративный бренд Ferre задает общую направленность, позиционирует всю продукцию как современную, прогрессивную, но с оглядкой на классику, ориентированную на молодых, ярких, незаурядных состоятельных людей. Суб-бренды – Studio, GFF, Gianfranco Ferre – ориентируют ту или иную линию продукции на отдельный сегмент целевого рынка, сформулированный на основе потребности в стиле – спортивном, молодежном или классическом деловом. При этом суб-бренды сохраняют значительную степень самостоятельности в рамках единой маркетинговой стратегии бренда.

Другой концептуальный вариант подобной архитектуры состоит в искусственном объединении имен или логотипов корпоративного и продуктового (или категорийного) брендов. Как правило, такие решения применяются применительно к стратегическим брендам компании, когда важно им передать максимум черт и свойств корпоративного имиджа. Классический пример из мировой практики – Nescafe . Интересны немногочисленные примеры реализации подобного подхода в России. Первый из них – система мобильной связи по предоплате “БИ+”. Этот бренд очевидно является производным от корпоративного бренда оператора Beeline . Сохранив его свойства, накопленный компанией имидж одной из ведущих компаний сотовой телефонии и компонент известного широкому слою целевых потребителей имени, “БИ+” подчеркнул дополнительные возможности, положительный настрой, доступность и простоту новой предлагаемой системы через лаконичное имя. Второй пример – одна из первых маркетинговых удач в России в 90-х гг. – грузовой автомобиль “ГАЗЕЛЬ” Горьковского автозавода (ГАЗ). Строгая ассоциация с именем и репутацией производителя долговечных, хотя и грубоватых автомобилей, в сочетании с легкостью слова, подчеркивающего мобильность и выносливость модели, сделало архитектурное решение бренда важнейшим компонентом успешного комплекса маркетинга этого продукта.

В целом, можно утверждать, что оба направления, в которых ведется разработка архитектуры брендов, могут быть успешны. Бесспорно, компания, сумевшая эффективно реализовать любой из вариантов архитектуры Branded House получает в свое распоряжение мощнейший маркетинговый инструмент, обладающий к тому же высокой рыночной ценностью. В то же время создание такой архитектуры – это игра со ставкой “на все”. Цена неудачи столь же велика, сколь цена победы. Путь House of Brands проще и безопаснее, хотя многим кажется сложным и затратным. В этой ситуации компания в значительно большей степени застрахована от драматичных рыночных потерь.

Наконец, необходимо сказать несколько слов о том, как архитектура бренда воплощается в жизнь на графическом и вербальном уровне. Чем больше компонентов составляют систему, тем больше усложняется и дизайн. Насколько просты графические системы McDonald’s, Sony, Virgin – выдающихся мегабрендов современности! И как же сложны и изящны сочетания брендов, представленные на упаковке продукции коньячных домов! В системах типа House of Brands важно предложить потребителю ненавязчивую связь, выделить важнейшие компоненты, отражающие ключевые ценности материнского бренда.

Итак, как же правильно сформулированная архитектура брендов помогает компании вести эффективную маркетинговую политику.

Во-первых, архитектура брендов помогает построить эффективные бренды, то есть приносящие прибыль компании. Гармоничное предложение бренда, которое находится “на одной волне” с потребителем и дифференцирует продукт от конкурентов, - результат правильного определения роли бренда и выделения из общего набора конкурентных преимуществ того комплекса, который наиболее полно соответствует данному бренду.

Во-вторых, архитектура брендов, а именно определение роли каждого бренда в портфеле позволяют эффективно распределить маркетинговые бюджеты компании, избежав при этом глубоко ошибочного и порочного подхода определения затрат на продвижения исходя из текущего объема продаж каждого бренда. Определение брендов, которые на разных этапах развития компании будут играть различные портфельные роли, позволит превратить маркетинговый бюджет из статьи затрат в реальный инструмент развития бизнеса.

В-третьих, архитектура брендов способствует формированию синергии на различных уровнях. Это достигается путем оптимизации ролей брендов в различных контекстах. Синергия находит свое отражение также во взаимодополняющих и поддерживающих маркетинговых программах, которые на разных этапах развития брендов способствуют сокращению издержек и, соответственно, повышению прибыльности операций.

В-четвертых, правильно построенная архитектура бренда позволяет более четко и прозрачно сформулировать концепцию и предложение продукта. Система взаимоотношений брендов в портфеле компании позволяет прояснить предложение не только для покупателей, но и для сотрудников и партнеров компании. Четкость и простота имиджа в сознании сотрудников компании и ее партнеров является одним из важнейших компонентов сильного бренда.

В-пятых, архитектура позволяет развивать так называемый марочный капитал. Это подразумевает усиление работы бренда по упрочению влияния на ключевых рынках и возможное развитие на новых категорийных или продуктовых рынках. Задача архитектуры брендов компании – внести порядок и дисциплину в процесс вертикального и горизонтального расширения бренда, которое несет в себе комплекс рисков, о которых говорилось выше.

В-шестых, без четко представляемой архитектуры брендов невозможно иметь четкого представления о будущем развитии портфеля. Без определения стратегических и тактических ролей невозможно приступить к строительству мастер-бренда с большим потенциалом развития, который не следует напрямую из текущих продаж, но основан на стратегическом видении.

Наконец, мне хотелось бы остановиться на вопросе о том, кто в компании является ответственным за разработку архитектуры брендов и контроль соответствия тактики принятой архитектуры – кто является главным архитектором брендинговой стратегии компании. При формировании системы важно избежать “локальных” сепаратистских устремлений бренд-менеджеров, стремящихся привлечь максимум корпоративных ресурсов на развитие собственного бренда и, таким образом, структурировать внутреннюю конкуренцию между брендами. Не менее важно, чтобы стратегия брендинга и архитектура как ее часть была тесно увязана с общей стратегией маркетинга и с общей стратегией бизнеса. Кроме того, большое значение имеет формирование общего командного духа в компании, направленного на созидание мощного бренда. Так, Крис МакРэй, уже упоминавшийся ранее, особое внимание уделяет процессу teamworking как важнейшему компоненту строительства брендов и архитектуры брендов.

Архитектором портфеля компании должен быть один из двух высших руководителей компании – Президент (или Генеральный Директор) и Директор по маркетингу (вице-президент по маркетингу). В некоторых компаниях, наиболее продвинутых с точки зрения развития брендов, существует позиция Brand Director или Franchise Director . Этот руководящий сотрудник прежде всего отвечает за синхронность и гармонию портфеля, за координацию работы менеджеров и подразделений, принимающих участие в работе над брендом.

Данная статья, безусловно, не претендует на полноту освещения проблемы архитектуры брендов. Сама проблема относительно нова в теории и практике маркетинга и явилась следствием активного процесса слияния компаний и поглощения одних компаний другими, что привело к появлению массивных портфелей (у некоторых мультинациональных гигантов число брендов – международных и местных – составляет несколько тысяч). Споры о том, какой подход более эффективный и перспективный, ведутся активные споры, некоторые из которых упомянуты выше. Драматичная реструктуризация списка самых дорогих (по размеру рыночной стоимости) по оценке агентства Interbrand брендов, происшедшая в последние годы, свидетельствует о возрастании роли стратегического планирования портфеля.

Создание брендов, которое стало одним из важнейших направлений деятельности многих крупных российских компаний, предъявляет новые, повышенные требования к стратегии брендинга. Разработка архитектуры является одним из важнейших компонентов такой стратегии.