

## Інформація про авторів

**Підгаєць Сергій Васильович** – викладач кафедри фінансів та кредиту Вінницького інституту економіки Тернопільського національного економічного університету (23020, м. Вінниця, вул. Гонти, 37, e-mail: pidgaietssv@rambler.ru).

**Сіташ Тетяна Дмитрівна** – викладач кафедри фінансів та кредиту Вінницького інституту економіки Тернопільського національного економічного університету (23020, м. Вінниця, вул. Гонти, 37, e-mail: sittanya@mail.ru).

## Информация об авторах

**Подгаец Сергей Васильевич** – преподаватель кафедры финансов и кредита Винницкого института экономики Тернопольского национального экономического университета (23020, г. Винница, ул. Гонты, 37, e-mail: pidgaietssv@rambler.ru).

**Сіташ Татьяна Дмитриевна** – преподаватель кафедры финансов и кредита Винницкого института экономики Тернопольского национального экономического университета (23020, г. Винница, ул. Гонты, 37, e-mail: sittanya@mail.ru).

## Information about the authors

**S. Pidgaiets** – lecturer of Finance and Credit Department, Vinnytsia Institute of Economy of Ternopil National Economic University (37, Honty Str., 23020, Vinnytsia, e-mail: pidgaietssv@rambler.ru).

**T. Sitash** – lecturer of Finance and Credit Department, Vinnytsia Institute of Economy of Ternopil National Economic University (37, Honty Str., 23020, Vinnytsia, e-mail: sittanya@mail.ru).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Попов О. Є.

*Стаття надійшла до ред.*  
21.06.2012 р.

## ВИБІР СТРАТЕГІЇ РЕБРЕНДИНГУ

УДК 658:659.126.1.

**Бабенко Н. О.**

Розкрито поняття "ребрендинг" та "стратегія ребрендингу". Розглянуто види стратегій ребрендингу, які засновані на зміні: 1) всього комплексу бренда, тобто його суті; 2) окремих його складових; 3) персоналізації бренда, орієнтуючи його на новий цільовий ринок, та ін. Рекомендовано використовувати щодо вибору стратегії ребрендингу модифіковану матрицю позиціювання бренда залежно від точки його фокусування і розміру відносної частки ринку. Визначено позиції бренда: нішевий (престижний) бренд, дорогий бренд, нішевий (доступний) бренд, доступний бренд, для яких обґрунтовано стратегії ребрендингу.

*Ключові слова:* стратегія, ребрендинг, матриця позиціювання, нішевий, дорогий, доступний, престижний бренди.

## ВЫБОР СТРАТЕГИИ РЕБРЕНДИНГА

УДК 658:659.126.1.

**Бабенко Н. А.**

Раскрыты понятия "ребрендинг" и "стратегия ребрендинга". Рассмотрены виды стратегий ребрендинга, которые основаны на изменении: 1) всего комплекса бренда, то есть его сути; 2) отдельных его составляющих; 3) личности бренда, ориентируя его на новый целевой рынок, и др. Рекомендуется использовать при

выборе стратегии ребрендинга модифицированную матрицу позиционирования бренда в зависимости от точки его фокусирования и размера относительной доли рынка. Определены позиции бренда: нишевой (престижный) бренд, дорогой бренд, нишевой (доступный) бренд, доступный бренд, для которых обоснованы стратегии ребрендинга.

*Ключевые слова:* стратегия, ребрендинг, матрица позиционирования, нишевой, дорогой, доступный, престижный бренды.

### CHOOSING REBRANDING STRATEGY

UDC 658:659.126.1.

**N. Babenko**

In this article the concepts of rebranding and rebranding strategy have been disclosed. The types of strategies of rebranding are based on changes of: 1) full range of the brand, i.e. its essence; 2) individual components of the brand; 3) brand personisation oriented at a new target market, etc. When choosing a rebranding strategy the modified matrix of brand positioning is recommended for use depending on its focus point and relative share of the market. The following brand positions have been specified: niche (prestigious) brand; expensive brand; niche (available) brand; available brand for which rebranding strategies have been justified.

*Key words:* strategy, rebranding, positioning matrix, niche, expensive, available, prestigious brand.

В умовах зростання конкурентної боротьби на українському ринку особливу значущість для більшості компаній має проблема вибору стратегії ребрендингу. У практиці роботи компаній цьому напрямку діяльності не приділяється належна увага, оскільки глибоко не вивчаються можливі наслідки. Ребрендинг може змінити конкурентну позицію компанії на ринку як у кращу, так і в гіршу сторону, а саме від вибору стратегії ребрендингу залежить успіх компанії на ринку. Невдалий ребрендинг може понизити ринкову вартість бренду.

Теоретичні аспекти ребрендингу базуються на засадах теорії брендингу, які були закладені і розвинуті професором Каліфорнійського університету Девідом Аакером [1]. Сьогодні існує багато напрацювань з питань ребрендингу. Так, проблеми брендингу досліджувались такими зарубіжними вченими, як: Галі Б., Джулер Дж. А., Джеффри А. Мур, Капферер Жан-Ноель, Ле Пла Ф. Дж., Лайт Ларрі, Райс Е., Траут Д., Еллвуд А., російськими: Овчинникова О. Г., Пашутін С. Б., Перція В. М. та ін.

Однак, незважаючи на значну кількість публікацій на тему брендингу, питання вибору стратегії ребрендингу та систематизації видів стратегії реб-

рендингу залишаються поза увагою і потребують детальнішого дослідження.

Метою даної статті є узагальнення наукових доробок у сфері ребрендингу та розроблення матриці позиціонування бренду залежно від точки його фокусування і розміру відносної частки ринку, яка визначає позицію бренду і стратегію ребрендингу.

Виходячи з аналізу наукових джерел, ребрендинг – це не просто зміна логотипу, нової упаковки й агресивна кампанія з просування марки/продукту на ринок. Ребрендинг – це глибокий стратегічний процес, який потребує зміни позиціонування бренду продукту/компанії з метою створення нової цінності бренду та підвищення інтересу і лояльності з боку споживачів.

Стратегії ребрендингу – це шляхи, якими будуть використовуватися ресурси організації для створення нової цінності бренду.

Стратегія включає в себе такі елементи: хто є цільовою аудиторією;

яку об'єкту (пропозицію) слід зробити цій аудиторії;

який доказ необхідно їй привести, щоб показати, що ця пропозиція чогось варта;

яке кінцеве враження слід залишити про компанію (товар) на ринку.

У практиці використовують такі стратегії ребрендингу, що засновані на зміні:

- 1) всього комплексу бренда, тобто його суті;
- 2) окремих його складових:

- нові атрибути бренда – знаки, символи, колір, ім'я тощо;

- фокусування на нових конкурентних перевагах;

- фокусування на новій унікальній торговельній пропозиції, з якою бренд асоціюється;

- нове емоційне наповнення бренда;

- 3) персоналізації бренда, орієнтуючи його на новий цільовий ринок, та ін.

Так або інакше, будь-яка з названих змін має бути зрозумілою для цільової аудиторії.

Завдання, що вирішуються при ребрендингу:

посилення бренда, тобто зростання лояльності споживачів;

диференціація бренда (посилення його унікальності);

збільшення цільової аудиторії бренда (залучення нових споживачів), тобто донесення до споживача, співробітників і конкурентів, якими характеристиками володіє новий бренд.

На думку автора, розробляючи стратегію ребрендингу, рекомендується використовувати два виміри:

- 1) точку фокусування бренда, або ключову точку диференціації:

- висока якість чи низька ціна;
- яка категорія товарів переважає в сегменті: "преміум" чи "масова";

- 2) розмір відносної частки ринку, яку має захопити бренд: висока чи низька.

Ці параметри пропонується використовувати в матриці позиціонування бренда з метою вибору стратегії ребрендингу (рисунок). Ця матриця використовує підхід до аналізу брендів згідно зі стратегічною матрицею М. Портера [2], яка базується на виділенні конкурентних стратегій залежно від точки фокусування й ступеня охоплення ринку (сегмент або ринок у цілому), також матриці БКГ [3], яка визначає позицію стратегічної бірнес-одиниці залежно від відносної частини і темпів зростання ринку.

У процесі позиціонування бренда в одному з чотирьох квадрантів матриці залежно від точки фокусування бренда і розміру відносної частки ринку визначені такі позиції бренда:

- нішевий (престижний) бренд;
- дорогий бренд;
- нішевий (доступний) бренд;
- доступний бренд.

Ступінь "преміум" категорії

В И С О К И Й  Н И З Ь К И Й	<b>Нішевий (престижний) бренд</b>	<b>Дорогий бренд</b>
	Стратегія фокусування на новій унікальній торговельній пропозиції, з якою бренд асоціюється	Стратегія інновації і фокусування на нових конкурентних перевагах за рахунок диференціації товарної пропозиції
	<b>Нішевий (доступний) бренд</b>	<b>Доступний бренд</b>
	Стратегія зміни атрибутів, фокусування на витратах, переорієнтації очікувань споживачів	Стратегія підвищення рівня лояльності споживачів за рахунок нового емоційного наповнення при низьких цінах

Відносна частка ринку  
Низька Висока

**Рис. Матриця позиціонування бренда**

Безперечно, кожна із ситуацій буде по-різному впливати на прибуткову привабливість бренда та вимагатиме розробки різної стратегії.

За умови, що бренд фокусується на високій якості (високий ступінь "преміум" категорії) та є орієнтованим на незначну частку ринку, згідно з цією матрицею він попадає в 1 квадрант – "нішевий (престижний) бренд". Для такого бренду прагнення наростити частку ринку завдяки зниженню ціни є небезпечним.

Найкращою ціновою стратегією для цього бренду є підтримка високої ціни. Стратегія для такого бренду полягає у фокуванні на новій унікальній торговельній пропозиції (на інноваціях), з якою бренд асоціюється, у поєднанні з нішевим маркетингом.

Успішні нішеві бренди, як правило, приваблюють невелику кількість споживачів і працюють на підтримку їх високого ступеня лояльності або стають лідерами в субсегментах широкої товарної категорії. Важливим для таких брендів є їх позиціонування як інноваційних, за що споживачі й готові будуть платити преміум-ціну.

Вибір такої стратегії для бренду необхідно розпочати з пошуку відповідної ніші і можливості застосування нішевого маркетингу. Високий ступінь "преміум" категорії продукту дозволяє компанії заробляти не на обсягах продажу, а на високому рівні прибутковості одиниці продукту завдяки значній цінності (функціональній чи емоційній) для того цільового сегменту, якому призначений цей бренд.

Другий квадрант матриці характеризує ситуацію, коли бренд товару (асортиментної групи чи компанії) сфокусовано на високу якість та на завоювання високої частки ринку, і має назву "дорогий бренд". Для такого бренду ключовим моментом успіху є стратегія інновації і фокусування на нових конкурентних перевагах за рахунок диференціації товарної пропозиції.

Споживачі дорогих брендів характеризуються високим ступенем лояльності та готовністю платити преміум-ціну за умови, що інновації спрямовані на ті елементи продукції, які є основним джерелом цінності для них. Упровадження нових оригінальних товарів може сприяти підтримці лояльності існуючих споживачів та приваблювати нових.

Якщо інновації є надзвичайно важливим компонентом успіху дорогого бренду, то другим важливим елементом є обґрунтована ціна. Підвищення вхідного бар'єра на ринок – третій ключовий момент успішної стратегії дорогого бренду.

Коли компанія обирає стратегію позиціонування свого бренду як дорогого, то, безперечно, витрати для її реалізації є значними. За такої ситуації у компаній виникає спокуса розширити свій асортиментний ряд продукції, яка виробляється під одним брендом, і часто виникають моменти, що зашкоджують іміджу бренду або руйнують його.

Дорогий бренд може втратити лояльність споживачів, якщо ціна на товар буде підніматися без упровадження нової цінності.

Доступний бренд (третій квадрант матриці) характеризується тим, що він є сфокусованим на привабливу ціну та захоплення високої частки ринку і формування прибутку компанії завдяки нарощенню обсягів продажу. Стратегією для такого бренду є звуження асортиментного ряду і фокусування на просуванні тієї продукції, яка користується найбільшим попитом.

Головне завдання стратегії ребрендингу – сконцентруватися на такій перевазі, як низька ціна, і нарощувати звичку та рівень лояльності споживачів до цього бренду за рахунок нового емоційного наповнення. Підтримка відносно невисокої ціни дозволить завоювати значну частку ринку й отримати відповідний прибуток.

Успішна стратегія доступних брендів може зрештою призвести до репозиціонування цілої категорії продуктів, яку представляли ці бренди, в таку, де бренди конкурують уже не за ціною, а за власною цінністю для споживача. Сформувавши стійке уявлення споживачів про бренд як доступний і маючи високий рівень пізнаваності бренду та лояльності споживачів і значний обсяг продажу, компанія має можливість репозиціонування у сегмент із вищим рівнем преміум-категорії.

Коли бренд є сфокусованим на низьку ціну та невисоку частку ринку, то така ситуація може бути охарактеризована як "нішевий (доступний) бренд" (четвертий квадрант матриці). Стратегія ребрендингу для нього може бути такою: зміна атрибутів бренду, фокусування на низьких витратах, переорієнтація очікувань споживачів. Найскладніше – це переорієнтувати очікування споживачів (неможливо зробити це без кардинальних змін у товарі), що вимагає значного обсягу інвестицій.

Таким чином, вибір стратегії ребрендингу повинен об'єднувати процеси аналізу й опрацювання

значних обсягів інформації, творчий підхід до розроблення стратегічних альтернатив.

Розроблено матрицю позиціонування бренду з метою вибору стратегії ребрендингу, згідно з якою залежно від точки фокусування бренду і розміру відносної частки ринку визначені такі позиції бренду: нішевий (престижний) бренд; дорогий бренд; нішевий (доступний) бренд; доступний бренд. Її застосування дозволить бренд-менеджерам вітчизняних підприємств систематизовано підходити до вибору стратегії ребрендингу, враховувати всі важливі аспекти під час її розроблення та реалізації, що забезпечить переоцінку діючої стратегії брендингу та допоможе визначити пріоритети (спрямованість інвестицій та маркетингових зусиль) залежно від стратегічних завдань бренду.

**Література:** 1. Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : И. Д. Гребенникова, 2008. – 320 с. 2. Портер М. Стратегия конкуренции / М. Портер. – К. : Основа, 2002. – 340 с. 3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2005. – 152 с.

**References:** 1. Aaker D. Sozdanie silnykh brendov / D. Aaker; per. s angl. – 2-e. izd. – M. : I. D. Grebennikova, 2008. – 320 p. 2. Porter M. Strategiya konkurentsii / M. Porter. – K. : Osnova, 2002. – 340 p. 3. Kudenko N. V. Stratehichnyi marketyng / N. V. Kudenko. – K. : KNEU, 2005. – 152 p.

### Інформація про автора

**Бабенко Неля Олексіївна** – професор кафедри менеджменту та маркетингу Харківського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету (м. Харків, пров. О. Яроша, 8, e-mail: nelyb@yandex.ru).

### Інформация об авторе

**Бабенко Неля Алексеевна** – профессор кафедры менеджмента и маркетинга Харьковского торгово-экономического института Киевского национального торгово-экономического университета (г. Харьков, пер. О. Яроша, 8, e-mail: nelyb@yandex.ru).

### Information about the author

**N. Babenko** – Professor of Management and Marketing Department, Kharkiv Trade and Economic Institute of Kyiv National University of Trade and Economics (8, Otakara Yarosha lane, Kharkiv, e-mail: nelyb@yandex.ru).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Лисиця Н. М.

*Стаття надійшла до ред.*  
30.05.2012 р.