

Тема 9. Корпоративные стратегии.

Задание 1.

Оптимизация портфеля брэндов по рецепту Unilever

В 2000 году портфель марок Unilever состоял из более чем 1600 марок разных товарных категорий. Там был чай Lipton, зубная паста Close-Up, духи Calvin Klein и косметические средства Dove, плюс тысячи менее известных брэндов без лидирующих позиций на своих рынках. В 1999 году компания решила избавиться от ненужных брэндов, чтобы расчистить путь к процветанию и максимизировать прибыль от существующего портфеля. К 2003 году Unilever планировала сократить его на три четверти.

Часть марок решили усилить, поддержку других прекратили, а часть вообще ликвидировали. Компания по-прежнему поддерживает глобальные, региональные и сильные местные брэнды. Часть других брэндов продали или просто удалили. Часть вспомогательных брэндов перевели в структуру ведущих брэндов. За пять лет планировалось сократить численность служащих на 10% и закрыть 100 из 350 производственных подразделений.

Сокращение портфеля не помешало Unilever осуществить ряд поглощений и расширить корпоративную марку, вступив на рынок услуг. В 2000 году компания приобрела фирмы SlimFast Foods и Ben & Jerry's. SlimFast Foods продавала свою продукцию преимущественно в Северной Америке. Поэтому Unilever решила использовать свою глобальную сеть каналов распределения, чтобы обеспечить доступ на рынки других регионов мира. Поглотив Ben & Jerry's, Unilever приобрела престижную марку мороженого, чтобы усилить свои позиции в конкурентной борьбе с мороженым Haagen-Datz от General Mills. Кроме того, Unilever начала предоставлять различные услуги здравоохранения и гигиены.

К концу 2001 года количество марок Unilever сократилось до 900 и еще 250 планировалось сократить. По предварительным оценкам, в 2001 году сокращение ненужных марок позволило сэкономить 356 млн. долл.

1. Опишите возможные варианты развития стратегии торговой марки и обоснуйте.
2. Какие еще варианты развития торговой марки вы можете предложить? Обоснуйте.

Задание 2.

Компания Coca-Cola терпит фиаско в маркетинга

Серьезную ошибку в маркетинге допустила Coca-Cola. В апреле 1985 года она сделала крайне неудачную попытку заменить свою ключевую торговую марку. Причиной изменения было обострение конкурентной борьбы. PepsiCo начала активное продвижение товаров в рамках программы PepsiChallenge ("Вызов Pepsi") и создала серьезную угрозу

доминированию Coca-Cola на рынке безалкогольных напитков. Программа предусматривала широкую рекламу и сравнительные тесты, в ходе которых посетители магазинов "вслепую" сравнивали напитки Coca-Cola и PepsiCo. Победу неизменно одерживала продукция PepsiCo. Опасаясь, что PepsiCo развернет эту кампанию по всей территории США и переманит значительную часть молодых потребителей безалкогольных напитков, Coca-Cola была вынуждена принять контрмеры.

Она хотела сделать напиток более сладким, чтобы его вкус напоминал вкус Pepsi. Для отработки нового вкуса Coca-Cola провела вкусовые испытания своего нового напитка на внушительном количестве потребителей — 190 тысяч человек! Большинство из них считали, что вкус нового напитка лучше. Уверенная в правильности принятого решения, Coca-Cola с помпой объявила об изменении вкуса напитка. Реакция потребителей оказалась мгновенной, но, к несчастью для Coca-Cola, отрицательной. В Сиэтле бывший торговец недвижимостью Гай Маллинз даже основал движение "Американские любители старой Колы" и создал "горячую линию" для потребителей, желающих выразить свой протест против не понравившихся им новшеств. Тем временем в штаб-квартире Coca-Cola раздавалось примерно по 1500 "сердитых" телефонных звонков в день, приходило огромное количество писем от разгневанных потребителей. Наконец, после нескольких месяцев непрерывного сокращения продаж, Coca-Cola вернула на рынок старый напиток под названием Coca-Cola Classic, в дополнение к NewCoke.

Описанный просчет стал серьезным и весьма болезненным уроком обращения с маркой. Оказалось, что потребители рассматривают Соке как нечто большее, чем средство утоления жажды. Соке символизирует Америку и считается неотъемлемой частью американского образа жизни, ностальгией по этому образу жизни, напоминанием об историческом прошлом и образом современности. Имидж марки Соке содержит определенные эмоциональные компоненты, и отношение потребителей к ней нельзя назвать безразличным. Его игнорирование стало основной причиной провала. Психологическое восприятие марки порой не менее важно, чем физиологическое восприятие товара. Потребители тоже сделали выводы и узнали, что же в действительности означает для них торговая марка Соке. После неудачи маркетинговой кампании Coca-Cola можно надеяться, что в будущем ее руководство воздержится от принятия поспешных решений в столь чувствительной сфере, как управление торговой маркой.

1. Опишите возможные варианты развития стратегии торговой марки и обоснуйте.
2. Какие еще варианты развития торговой марки вы можете предложить? Обоснуйте.