



Кирилл БУРДЕЙ
(Санкт-Петербург) – генеральный директор исследовательской фирмы «О+К». Закончил социологический факультет СПбГУ. В области маркетинговых исследований работает с 1994 года.
Контакт: тел.: (812) 310-4109, 314-8768, e-mail: kirill@okresearch.ru

Line extension: стратегия успеха или путь в никуда?

Line extension (выпуск под одной маркой различных видов товаров) – распространенная практика. Сейчас уже очень сложно найти марки, не подвергнутые line extension в той или иной степени. У этой стратегии много очевидных достоинств и также много недостатков, которые не столь очевидны.

Виды line extension

Можно выделить три основных вида этой стратегии.

Во-первых, она может осуществляться в рамках одной товарной категории. Например: пиво «Балтика» («Тройка», «Четверка», «Девятка» и т.п.), масло «Идеал» (подсолнечное, кукурузное, растительное) или стиральный порошок «Аист» («Универсал», «Автомат»).

Вторая возможность line extension – распространение брэнда на несколько близких товарных категорий (майонез, растительное и сливочное масло «Слобода»; косметика и средства по уходу за кожей «Nivea»; бытовая электроника «Sony»).

В-третьих, возможно использование одного брэнда для большого количества мало связанных между собой товарных категорий (например, такие корейские концерны, как «Daewoo», который производит под одной маркой все – от микроволновых печей до автомобилей, или «LG», выпускающий под своей маркой продукцию от телевизоров до косметики). В России подобная стратегия использовалась, например, при продвижении марки «Довгань», под которой выпускались многочисленные виды продуктов питания (от макарон допельменей), напитки (от сока до водки) и сигареты.

Иногда line extension выражается в использовании нескольких однотипных марок, различия между которыми несущественны (чай «Принцесса Нури», «Принцесса Канди», «Принцесса Гита», «Принцесса Ява», чай и кофе «Nescafe» и «Nestea»).

Как реализуется line extension

Существует три основных подхода к реализации стратегии line extension.

Первый подход предполагает распространение успешного брэнда на новые продукты: как внутри товарной категории, например «Snickers Dark» или пиво «Золотая бочка выдержанное», так и на новые товарные категории, например мороженое «Mars» или майонез «Delmi».

Второй подход предполагает использование зонтичного брэнда с самого начала – под одним брэндом одновременно выпускается несколько продуктов. Данный подход также реализуется как внутри одной товарной категории (например, пиво «Балтика»), так и в разных товарных категориях (кетчуп, майонез, маргарин и пельмени «Моя семья»).

Третий подход, который, строго говоря, нельзя считать line extension, подразумевает объединение нескольких уже существующих продуктов под единым брэндом (пиво «Степан Разин»).

Почему производители так любят line extension

Популярность стратегии line extension объясняется рядом простых аргументов, легко вызывающих отклик у производителей.

Во-первых, line extension значительно экономит средства при выводе нового продукта на рынок за счет распространения известности и имиджа существующей марки на новый продукт.

Во-вторых, с line extension производители более уверены в успехе продукта – счи-



Олег ДЕМБО
(Санкт-Петербург) – директор по исследованиям исследовательской фирмы «О+К». Закончил социологический факультет СПбГУ. В области маркетинговых исследований работает с 1994 года.
Контакт: тел.: (812) 310-4109, 314-8768, e-mail: oleg@okresearch.ru

Три подхода к line extension

Преимущества line extension – экономия средств и уверенность

тается, что лояльные потребители существующей марки будут покупать и новый продукт под данной маркой. Кроме того, многие российские производители испытывают сильную личную привязанность к своей марке и думают, что потребители вполне разделяют их чувства.

В-третьих, line extension позволяет продвигать в рамках одного марочного семейства различные товары, которые в принципе не могут достичь больших продаж из-за ограниченности рынка.

В-четвертых, благодаря line extension достигается широкий ассортимент. Это увеличивает привлекательность производителя среди дистрибьюторов и позволяет легче добиться высокой представленности марки в рознице.

В-пятых, выпуская большой ассортимент продукции под одной маркой, производители ориентируются на удовлетворение потребностей всех потребителей и, следовательно, охват всех сегментов рынка.

Благодаря воздействию этих факторов, вывод на рынок нового продукта под уже существующей маркой обещает производителям быструю прибыль. В долгосрочной же перспективе все может быть несколько сложнее, но об этом думают далеко не всегда.

Проблемы в долгосрочной перспективе

Если рассмотреть ситуацию более внимательно, то с реализацией стратегии line extension обнаружатся некоторые проблемы.

Первая — разрушение позиционирования марки. Существование различных продуктов под одной маркой может привести к потере четкости имиджа марки. Наиболее яркий пример — пиво «Балтика». Вывод на рынок крепкого пива «Балтика 9» (что само по себе было несомненным успехом — фактически был создан новый сегмент рынка пива) привел к сильному ухудшению имиджа всей марки. Это объясняется следующими причинами: цели потребления крепкого пива отличаются от целей потребления пива со стандартным содержанием алкоголя. Мотивы потребления такого продукта связываются с низшими социальными группами. Кроме того, во вкусе крепкого пива потребители обычно находят спирт, что разрушает представление о натуральности продукта. Успеха с крепким пивом можно было бы добиться, выведя на рынок новую марку, как это было сделано для пива «Медовое» в двухлитровой пластиковой бутылке, но для этого потребовались бы значительные рекламные вложения. На рекламе «Балтики 9» производитель сэкономил, заплатив за это марочным капиталом всего брэнда «Балтика».

Вторая проблема — резкое сужение возможностей позиционирования брэнда, из-за чего становится затруднительным позиционирование, основанное на концепции USP (уникальное торговое предложение). Возможности разработки USP для «зонтика» весьма ограничены — позиционирование продукта как доступного по цене («Моя семья»), или возможность участия в лотерее («Довгань»).

Третья проблема — перенос негатива на всю марку с одного неудачного продукта «линейки». Поскольку неудовлетворенность потребителя гораздо более сильное чувство, чем удовлетворенность, о своем негативном опыте люди рассказывают намного чаще, чем о позитивном. Хрестоматийным является приводимый во многих книгах по маркетингу пример с отравлением продукцией «Colgate Palmolive» в Австралии, что повлекло за собой падение продаж всей продукции компании.

Четвертая проблема — эффект «каннибализации» внутри одной марки. Новые продукты, выводимые под старой маркой, могут не привлечь новых потребителей, а лишь перетащить старых. Мало того, что это приводит к уменьшению прибыли в любом случае — особенно опасной становится ситуация, если на рынок выводится более дешевый продукт под той же маркой. В результате — прямой путь к снижению прибыльности.

Примеры внутренней каннибализации внутри одной марки показывают марки «Степан Разин» и «Бочкарев». Вывод на рынок самого пива «Степан Разин студенческое», которое продавалось еще дешевле, чем «Специальное» (самый дешевый продукт компании), вряд ли принес производителю новых потребителей. А вот чувствительные к цене потребители марки «Степан Разин» перешли на более дешевый сорт. Появление огромного количества разновидностей пива «Бочкарев» также не приводит к значительному привлечению новых потребителей.

Когда line extension работает?

Руководители и сотрудники компаний, которые стоят перед выбором «идти или не идти по пути line extension», очень часто отвечают на этот вопрос волюнтаристским способом. В то же время существуют достаточно четкие правила, которые позволяют свести к минимуму опасности, связанные с появлением очередного продукта под уже известной маркой. На наш взгляд есть несколько факторов, которые позволяют воспользоваться стратегией line extension.

Line extension имеет смысл, когда нет возможности реально поддерживать разные марки в разных товарных категориях по причине малого объема рынка или нехватки

**Разрушение
позиционирования**

**Сужение
возможностей
позиционирования**

Перенос негатива

Каннибализация

Таблица 1.

Возможные пути принятия решений о выводе на рынок зонтичной марки или мономарки

	Можно идти по пути line extension	Нельзя идти по пути line extension
Ожидаемый объем продаж	Небольшой объем продаж	Потенциальный лидер рынка
Конкуренция	Высокая	Низкая
Рекламная поддержка	Слабая	Значительная
Дистрибуция	Через торговых представителей	Розничные продажи
Емкость рынка	Малая	Высокая

ресурсов у производителя. Эл Райс и Джэк Траут приводят следующую таблицу, которая описывает возможные пути принятия решений о выводе зонтичной марки или о выводе мономарки¹ (табл. 1).

Однако в данной таблице не указаны очень важные условия успешной реализации стратегии Line extension, которые, на наш взгляд, состоят в следующем:

Факторы успеха line extension

1. Товарные категории, объединяемые под зонтиком, должны одинаково восприниматься потребителем (нельзя под одной маркой выпускать хозяйственное мыло, которое в восприятии потребителей является дешевым низкокачественным товаром, и дорогой шампунь).
2. Товарные категории должны быть относительно близкими (нельзя под одной маркой выпускать телевизоры и косметику, как это делает «LG», по крайней мере, в России).
3. Все товары должны иметь одинаковое позиционирование и одинаковое качество во всех товарных категориях (как, например, соус, консервы и детское питание «Heinz» всегда позиционируются как продукт premium-класса).
4. Товары под «зонтиком» не должны конкурировать друг с другом (как масло и маргарин). Именно вследствие этого правила возможно успешное осуществление line extension в таких товарных категориях, как, например, стиральный порошок (для владельцев автоматических стиральных машин выпускается порошок автомат, а для тех, у кого машины нет — порошок для ручной стирки), шампунь (для сухих, нормальных и жирных волос) или шины (зимние и летние). Конкуренция между разными товарами под одной маркой допустима только в случае, если на рынок выводится улучшенный и более дорогой вариант продукта, позволяющий таким образом увеличить прибыль от каждого лояльного потребителя (как, например, «Gillette Mach3»).
5. Продукты под «зонтиком» должны удовлетворять примерно одинаковые потребности потребителей (например, все товары по уходу за кожей под брендом «Nivea» направлены на удовлетворение потребности хорошо выглядеть).

Продвигайте «младших братьев»!

Кроме того, успешное использование зонтичных брендов часто подразумевает раздельное продвижение «младших» брендов (subbrand) — так, как это делают «Gillette», «Nivea» или производители бытовой техники и автомобилей. Данная стратегия позволяет избежать многих проблем, связанных с несовместимостью различных товаров под одной маркой.

Рассмотрим несколько случаев использования стратегии line extension и зонтичных брендов.

«Valio»: монобренды успешнее

Финский концерн «Valio», специализирующийся в основном на молочных продуктах, работает на российском рынке еще с советских времен. Подавляющее большинство продукции компании выпускается под зонтичным брендом производителя.

Но если посмотреть, какие продукты компании сейчас наиболее успешны в России и являются лидерами в своих сегментах рынка, обнаружится любопытный факт — эти продукты продвигаются под уникальными брендами. Речь идет о плавленом сыре «Viola» и твердом сыре «Oltermanni». Остальные продукты компании значительно менее успешны.

«Viola», «Oltermanni», «Midnight Sun»

Позиции «Valio» сильны и на рынке сливочного масла, где компания работает с марками «Midnight Sun» и «Valio» (которая появилась на рынке значительно позже). Несмотря на то, что решение о выборе уникального бренда масла было в принципе правильным, бренд оказался неудачным из-за непонятности и труднопроизносимости. Переход к зонтичному бренду улучшил ситуацию, но тем не менее компания не является лидером рынка.

Кстати, когда год назад компания «Valio» вывела на российский рынок плавленый сыр с добавками, это было сделано не под маркой «Viola», а под маркой «Valio» и таким образом не подвергло угрозе позиционирование марки «Viola». Мы полагаем, что при достаточной рекламной поддержке и сохранении правильной маркетинговой стратегии марки «Viola» и «Oltermanni» останутся лидерами рынка, в то время как продукция «Valio» под зонтичным брендом не сможет существенно укрепить свои позиции на рынке.

¹ All Ries and Jack Trout. Positioning: the battle for your mind. 1986.

«Довгань»: закономерный результат

Марка «Довгань» года три-четыре назад была, наверное, наиболее амбициозным проектом отечественного брэнда. Он развивался по пути line extension в ярко выраженной форме. Сначала появилась водка «Довгань», потом появилось огромное количество других продуктов под данной маркой — от гречки до сигарет.

Через определенное время такое безудержное расширение привело к тому, что под одной маркой существовали продукты разного качества и в разных сегментах рынка, а единственным уникальным торговым предложением марки и единственным содержанием ее рекламы стала возможность участвовать в лотерее.

Все это привело к ухудшению общего имиджа марки, падению продаж и, как следствие, к практически полному исчезновению марки с рынка. Попытки оживить марку все еще имеют место, но кто теперь помнит о «Довгане»?

На наш взгляд, это был закономерный результат.

Расширение
убило марку

«Моя семья»: без шансов на лидерство

Зонтичный брэнд компании «Петроимпорт» был выведен на рынок в 1999 году в таких товарных категориях, как кетчуп, майонез, маргарин и пельмени. Позднее к ним добавилось растительное масло. Данный брэнд был ориентирован на ценовой сегмент немного ниже среднего.

В начале своего существования марка была достаточно проблемной. Улучшение ее позиций на рынке произошло только после успешно отразившей позиционирование марки рекламной кампании и ревизии марочного портфеля (отказ от активного продвижения пельменей, имевших сравнительно низкое качество, и переход к стеклянной упаковке кетчупа). Тем не менее, марка «Моя семья» не занимает лидирующей позиции ни на одном из рынков и практически не имеет шансов на лидерство. В то же время за лидерство на рынке маргарина успешно борется мономарка того же производителя «Деревенское». Ее основной конкурент «Рам» также является мономаркой.

«Принцессы» мешают друг другу

Сейчас лидером на рынке чая является компания «Орими Трейд», которая производит четыре марки чая, а именно: «Принцесса Нури», «Принцесса Канди», «Принцесса Гита», «Принцесса Ява». Стоит этот чай примерно от 8 до 25 рублей за 100-граммовую упаковку, но в целом цены на различные чаи различаются очень незначительно.

Все четыре марки никак не спозиционированы ни относительно друг друга, ни относительно конкурентов. Нужно очень постараться, чтобы отличить упаковки данных чаев друг от друга. Под данными марками выпускаются несколько десятков различных чаев. Абсолютным выражением зонтичной стратегии была рекламная кампания с девизом «Выбери свою принцессу». Позволим себе предположить, что практически ни один потребитель не различает эти несколько десятков принцесс. Эта марка сменила на пьедестале лидера рынка марку «Майский чай», которая была еще более размытой.

С другой стороны, «Unilever» со своими марками «Lipton», «Brooke Bond» и «Беседа» ведет активную маркетинговую политику на рынке. Данные марки чая практически являются мономарками. Например, чай «Lipton» может быть только листовым, гранулированным или в пакетиках, но под данной маркой не продаются десятки различных сортов чая. Все три марки очень четко спозиционированы, не конкурируют друг с другом и продаются по значительно более дорогой цене, чем почти все «Принцессы».

«Орими трейд» мог довольно спокойно себя чувствовать, когда только один реальный конкурент, работающий преимущественно в более дорогом ценовом сегменте, вел активную маркетинговую работу. Сейчас ситуация меняется. На рынок стали активно и с достаточно четким позиционированием продвигаться другие марки чая, например «Бодрость».

Позволим себе предположить, что скоро «Орими» потеряет свое лидерство на рынке. Конечно, если не откажется от зонтичной стратегии и не разведет своих принцесс как можно дальше друг от друга.

Трудно различимые
марки

Хорошо различимые
марки

Что может дать отказ от line extension?

На наш взгляд, при достаточных ресурсах, больших амбициях и большом рынке, практически всегда имеет смысл свести line extension к минимуму. Именно этого правила в целом придерживаются такие лидеры рынка России в различных товарных категориях, как «P&G», «Unilever» или «Henkel». Это позволяет им быть лидерами в самых привлекательных сегментах рынка и оставить малопривлекательные сегменты российским производителям.

Российские производители в некоторых товарных группах сейчас имеют более сильные позиции, чем «P&G» и «Unilever». Но когда рост уровня жизни в России повлечет за собой увеличение количества привлекательных сегментов рынка, позволяющих добиться высокого уровня продаж, лидирующие позиции в этих сегментах займут хорошо спозиционированные мономарки.

Пример лидеров
рынка