



# Линейно срещу нелинейно разши- рение на бранда- възможности и рискове

Докторант Лилия Лозанова,  
УНСС – София

## І. Въведение

Лансирането на нови продукти отдавна е една от най-използваните стратегии за бърз растеж на компаниите. С разширяването на възможностите за бързо копиране на иновациите, достъпът до голямо количество информация, която може да бъде споделяна за минути на хиляди километри разстояние, мобилните устройства, които свързват хората във всяка точка на света 24/7, тази стратегия носи все по-голям риск от неуспех. Интернет и мобилните устройства правят пътя от осъзнаването на нуждата до осъществяването на покупка напълно различен – потребителите имат налична цялата информация за продуктите – промоционални цени в различните магазини, ревюта и оценки за продуктите от други потребители и тя е налична в този конкретен момент. Компаниите трябва внимателно да преценяват рисковете преди да предприемат подобна стратегия. В свое изследване<sup>1</sup> през 1990 г. АAKER пише, че между 1977 и 1984 40% от 120 до 175 нови марки, лансирани на пазара, са разширения на съществуващи такива. През 2005 Simms<sup>2</sup> оценява, че процентът им вече е 82%. Ако в началото на 90-те години статистиките сочат, че 65-70% от новите продукти оцеляват, то с течение на времето този процент рязко намалява. Още през далечната 1991 г. АAKER посочва, че поради повишаването на разходите за реклама, необходимостта от заплащане на

<sup>1</sup> Balachander, S. and Ghose, S., Journal of Marketing, Vol. 67, No. 1 (Jan., 2003), str. 4-13

<sup>2</sup> Simms, J., 2005, „Make a Name for Yourself“, Haymarket Business Publications Ltd., London, str. 30-32

рафтовото пространство и много други фактори новите продукти все по-трудно успяват да оцелеят във високо конкурентната среда. 25 години по-късно компаниите трябва да бъдат още по-предпазливи, когато пускат на пазара нови продукти и да вземат единствено информирани решения за действията си.

## ІІ. Изложение

Преди да се премине към изложението, ще бъде дадено определение на това какво авторът разбира под понятието марка (бренд)<sup>3</sup>. Въпреки многото съвременни тълкувания на това какво всъщност е марка, простите неща дават повече смисъл. „Бащата на маркетинга“ Филип Котлър още през далечната 1984 г. определя марката като „име, термин, символ или дизайн или комбинация от тях, която има за цел да отличи стоките или услугите на един продавач или група продавачи и да ги отличи от тези на конкурентите.“<sup>4</sup> Потребителите разпознават и оценяват на едно емоционално ниво, а не на базата на символи и имена. За да бъде една марка успешна трябва не само да се сложи име или знак върху даден продукт, а трябва да има някаква добавена стойност, която да посрещне емоционалните нужди на потребителите. Добрите марки са тези, които веднага извикват в съзнанието на потребителите някаква асоциация, които се появяват в съзнанието им при възникването на дадена потребност. Тази добавена стойност е предизвикана от доверието, което потребителят има в марката, за нейното по-добро качество или за това, че тя е по-добра от конкурентните такива.

### 1. Разширение на марката

#### 1.1. Същност

Според (Park et al. 1986)<sup>5</sup> съществуват три направления на разширение на марката според трите вида концепции за марката – функционална, символна и базирана на опита.

<sup>3</sup> Авторът на статията е наясно със съществуващата разлика между марка и бренд, но за целите на изследване на посочения проблем тази разлика се пренебрегва и двете понятия се разглеждат като взаимозаменяеми.

<sup>4</sup> Kotler, P. (1984), „Marketing management, analysis, planning, implementation, and control“, 5th ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, str. 482

<sup>5</sup> Park, C.W, Jaworski, B.J. and MacInnis D.J. (1986), „Strategic Brand Concept-Image Management“, Journal of Marketing, 50, str. 135-145.



При първата се задоволяват **външно генерирани потребителски нужди**, при втората става въпрос за задоволяване на нужди на индивида, свързани с принадлежността към някаква група (обикновено тук се отнасят **престижните марки**, които потребителите използват, за да се асоциират като част от някаква общество- хората, които носят чанта Furla се смятат за изключително богати; тези, които карат Bentley са обособени в едно различно общество и т.н.) и не на последно място са тези, които се **базират на опита**- те се свързват с вътрешно генерирани нужди на индивидна от стимул и/или разнообразие, породени на базата на неговия собствен опит. От трите посочени категории най- изучавани са функционалните и символните маркови концепции и тяхното влияние при разширение на марката. В две изследвания- Park и колектив 1991<sup>6</sup>, Monga и John 2010<sup>7</sup> е доказано, че марки с по-абстрактни концепции (например престиж) могат да бъдат разширени в по-далечни продуктови категории в сравнение с марките, които имат конкретна концепция (функционална), защото абстрактните асоциации са валидни за по-голям набор от продуктови категории. Първите изследвания в областта на разширението на марката доказват и подкрепят интуитивната гледна точка, че разширенията на марката в близки до съществуващата продуктова категория са едни от най-успешните такива (Aaker и Keller<sup>8</sup>; Boush и Loken<sup>9</sup>). На практика може да се твърди, че връзката между успеха на разширението и близостта в продуктовете категории е в основата на определяне успеха на разширението. Близостта/ сходството в продуктовете категории се отнася до една или близки осезаеми черти или свойства, начин или ситуации на употреба и удовлетворение от

продуктите в две различни продуктови категории. Затова се приема, че разширението в различни продуктови категории не е особено ефективно стратегическо решение и към него трябва да се подходи с особено внимание. В последващите изследвания (Park и колектив<sup>10</sup>; Broniarcsyk и Alba<sup>11</sup>; Lane<sup>12</sup>) се излиза извън границите на чисто продуктовете сходства, а се разглеждат сходства по отношение на типични черти на марката, сходство по отношение на концепцията или сходни маркетингови практики. Или по друг начин казано несъответстващите разширения на марката (от гледна точка на продуктовете категория) не се заклеймяват като неуспешни.

## 1.2. Видове разширения на марката

Благодарение на множество проведени проучвания, а и на базата на опита, става ясно, че разширяването на марката е начин за намаляването на риска, който съпътства въвеждането на нови продукти на пазара. Теорията е обособила разширяването на марката в няколко направления като основните разграничителни критерии са това дали новите продукти са от категории, в които марката вече присъства, дали новите продукти са в същия или в различен ценови клас. Първи въвели това обособяване на различните типове разширение на марката са Aaker и Keller, 1992 г.<sup>13</sup>

А) Когато една вече съществуваща марка въвежда продукти на пазара в продуктова категория, в която тя вече има други продукти, тогава става въпрос за разширение на продуктовете линия (**Line extension**);

Б) Когато категорията е нова за марката, тогава става въпрос за разширение на марката (**Brand extension**);

В) Когато марката лансира нови продукти в същия ценови клас и качество, в които тя вече е

<sup>6</sup> Park, Whan C., Sandra Milberg, and Robert Lawson (1991), "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency," *Journal of Consumer Research* 18, str. 185-193.

<sup>7</sup> Monga, Alokparna B. and Deborah R. John (2010), "What Makes Brands Elastic? The Influence of Brand Concept and Styles of Thinking on Brand Extension Evaluation," *Journal of Marketing* 74, str. 80-92.

<sup>8</sup> Aaker, David., and Kevin Lane Keller (1990), "Consumer evaluations of brand extensions," *Journal of Marketing*, 54 (January), str. 27-41.

<sup>9</sup> Boush, David M. and Loken, Barbara (1991), "A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluation", *Journal of Marketing Research*, 28 (February), str. 16-28

<sup>10</sup> Park, Whan C., Sandra Milberg, and Robert Lawson (1991), "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency," *Journal of Consumer Research* 18, str. 185-193.

<sup>11</sup> Broniarczyk, Susan M. and Joseph W. Alba (1994), "The Importance of the Brand in-Brand Extension," *Journal of Marketing Research*, 31, str. 214-228.

<sup>12</sup> Lane, V. R. (2000), "The impact of ad repetition and ad content on consumer perceptions of incongruent extensions", *Journal of Marketing*, 64 (2), str. 80-91.

<sup>13</sup> Keller, Kevin L. and David A. Aaker (1992), "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research* 29, str. 35-50.



представена, тогава става въпрос за хоризонтално разширение;

Г) Когато новите продукти са по-ниско или по-високо ценово позиционирани, тогава имаме вертикално разширение на марката.

Причините за това компаниите да залагат все повече на разширяването на компанията на база на разширение на марката са много, като може би най-важното е използването на вече създадения имидж и познатост на марката. В последващото изложение ще бъдат разгледани всички плюсове и минуси на първите два типа разширение на марката- линейно и нелинейно (line vs brand extension). Ще бъдат очертани и факторите, които биха могли да подскажат кога едната или другата стратегия да бъде предпочетена, като не е задължително двете стратегии да бъдат противопоставени – на практика проблемът трябва да бъде формулиран „линейно и/или нелинейно разширение на марката“. Съществуват и случаи, които предполагат еднакво успешни и линейно, и нелинейно разширение. Стратегиите ще бъдат разгледани от позициите на трите основни направления, от които зависи дали новият продукт ще бъде успешен или не- от позициите на марката, от позициите на самия продукт и не на последно място от потребяващия продукта- крайният клиент.

## 2. Разширение на марката (brand extension).

2.1. Същност. Kapferer<sup>14</sup> разграничава разширението на марката в 3 групи (ще бъдат приведени и конкретните примери, които той дава, за да се илюстрира мнението му): 1) продукти, които представляват съществуващ продукт в нова апликационна форма (например NIVEA лансира своите лосиони за тяло под формата на спрей); 2) продуктът се предлага в различен размер, каквито например са фамилните опаковки (например NIVEA лосионите в еднолитрова опаковка); и 3) продукти с различен аромат или вкус (например NIVEA лансира слънцезащитен лосион за тяло). Въпреки че авторът на статията не споделя виждането на Kapferer и смята, че всички те спадат по-скоро към линейното разширение на марката, е хубаво да бъдат изложени различните

гледни точки за това какво точно представлява разширението на марката.

Други автори, които също разглеждат проблемите за разширението на марката, са Aaker и Keller. Те от своя страна ги разделят на разширение на продуктовата линия (Line extension) и разширение на марката (brand extension). През 1996 г. Aaker<sup>15</sup> описва 4 стратегии за разширение на марката от гледна точка на компаниите:

А) Разширение на продуктовата линия, при което се въвеждат нови продукти в същия продуктов клас- например нови аромати, нови цветове, нови размери на опаковката, нови/допълнителни съставки и т.н. Такива примери са много (нека да продължим подадените от Kapferer примери с козметичната марка NIVEA- нов душ гел с аромат на мед и мляко, нов душ гел в тъмно синя опаковка в сравнение със съществуващите бели такива, нова 500 / 750 мл опаковка, нов душ гел с екстракт от лайка за чувствителна кожа, др.- всички те са разширения на продуктовата линия);

Б) Разширение на марката вертикално в съществуващ продуктов клас- лансирането на продукти в един и същ продуктов клас, но с различна цена, качество или и двете или просто под различно позициониране. Типичен пример е компанията P&G, която има различни видове пасти за зъби и прахове за пране, попадащи в различни ценови класове;

В) Комбиниране на съществуваща марка с марката на друга компания (известно още като ко-брандиране) – такъв пример съществува при мобилните телефони- Sony-Ericsson, и др.;

Г) Разширение на марката чрез навлизане в напълно нова категория, в която до този момент тя не е била представена- Samsung първоначално са само марка за мобилни телефони, в последствие се появяват телевизори, перални и др. домакински уреди.

Както става ясно от приведените по-горе примери от съществуващата теория, няма единно разбиране за това какво всъщност е разширение на марката. Това, което ще бъде прието и ще се разбира за разширение на марката в последващото изложение, е единствено **разширението на марката в нови**

<sup>14</sup> Kapferer Jean-Noël (2001), "The new strategic brand management-Creating and sustaining brand equity long term", Kogan page, str. 304-309

<sup>15</sup> Aaker D.A. (1996). "Measuring brand equity across products and markets". California Management Review; 38(3), str. 102-120



продуктови категории, в които до този момент тя не е присъствала. Например навлизането на NIVEA от категорията универсален крем за тяло в категорията дезодоранти или шампоани за коса, навлизането на Nestle от шоколадите в бизнеса с кафето и в този със сладоледите; навлизането на Astera от пастите за зъби в категорията четки за зъби и вода за уста.

**2.2. Предимства на разширението на марката.** В своя публикация Taylor (2004)<sup>16</sup> пише, че според наскорошно изследване 80 % от маркетинг директорите заявяват, че разширението на марката ще бъде основният начин на лансиране на иновации в следващите 2-3 години. „Всички тези мениджъри със завист наблюдават успеха на уникални разширения на марката и си мислят: „И аз трябва да имам това, което другите имат!“ - това обяснява ориентацията на компаниите предимно към разширенията на марката. В следващите страници ще бъдат разгледани **основните предимства** при използването на вече съществуваща марка при навлизането в нова продуктова категория:

1) **Доверие от страна на потребителите.** Според Jay Walker-Smith от Yankelovich Consumer Research<sup>17</sup> „през 70-те години потребителите са били изложени на около 500 рекламни съобщения на ден, докато в наши дни те са 5000“ (разбира се тук се включва всеки етикет на потребителска стока, който потребителите виждат в супермаркета, всеки получен мейл, всеки видян банер в Интернет и др.). Човешкият мозък няма способността, а и времето да обработи цялата тази информация (а и не е необходимо). С течение на времето потребителите се научават да си създават мнение за различните марки на базата на личния си опит с тях, на база споделеното мнение от страна на други потребители (чиято позиция е важна за тях- лидери на общественото мнение) или по някаква друга причина. Това им дава някаква сигурност при правенето на избор дали да закупят новия продукт на пазара или не. Ако те имат доверие на дадената марка, вероятността да закупят новия продукт от тази марка значително се увеличава.

<sup>16</sup> Taylor, David (2004), „Brand Stretch: Why 1 in 2 Extensions Fail, and How to Beat the Odds“. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, str. 15

<sup>17</sup> <http://cbi.hhcc.com/writing/the-myth-of-5000-ads/>

2) **Потребителско знание.** Както бе обяснено в предишната точка, с напредъка на света, развитието на технологиите и т.н. потребителите вече не могат да имат познания за всяка област от заобикалящата среда (каквато е била ситуацията в миналото). Съществува огромно количество информация, която те нямат времето, а и желанието да разучат. Още повече, че последното (обучението на потребителите) струва на компаниите доста скъпо. Те трябва да предвидят значителен човешки ресурс (тъй като той изгражда най-добра представа в потребителите), за да „обяснят“ какво точно представлява новия продукт (разбира се колкото по-голямо е равнището на новост, толкова повече обучение е необходимо). Когато обаче продуктът и марката са вече съществуващи на пазара, потребителите имат склонността да пренесат знанията и мнението, което имат за марката, върху новия продукт. Например при навлизането в категорията на дезодорантите NIVEA ще разчита на това, че потребителите я смятат за качествена немска марка, с традиции в производството, добро съотношение качество-цена и те автоматично могат да пренесат тези свойства върху новите категория, в която марката навлиза- дезодоранти. Така компанията ще има възможност да се съсредоточи върху това да „обучи“ потребителите си за някои нови, непознати за марката качества, но които ще отличат дезодорантите ѝ от тези на конкурентите. Така тя ще спести време, средства и най-вече ще може да позиционира най- точно новата категория в съзнанието на потребителите.

Според Tauber, който изучава 276 разширения на различни марки<sup>18</sup>, съществуват няколко основни направления, в които марката може да предизвика асоциации у потребителя (и той да ги пренесе върху разширението). За да се случи това, новият продукт трябва да е :

- Същият продукт, но в различна форма- Сладоледено блокче Mars;
- С отличителен вкус, съставка или съставна част- шоколад Милка с бисквитка Oreо;
- Придружаващ употребата продукт- четка за зъби Aquafresh или сметана за кафе;

<sup>18</sup> Tauber, E.M. (1981), „Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names“, Business Horizons, Vol. 24 No. 2, str. 36-41.



· С дългогодишен опит и традиция-самобърсначки Vis (опит в правенето на евтини продукти за еднократна употреба);

· Полза, черта или качество- Dove шампоан (мек и подхранващ като първоизточника- крем сапуна Dove);

Една от най- ценните асоциации, които първоначалната марка може да предизвика в потребителите, е асоциацията за качество. Тя е една от сигурните предпоставки за успеха на новолансирания продукт. Благодарение на едно изследване на Aaker и Keller (изучават 18 възможни разширения на 6 марки)<sup>19</sup> става ясно, че възприеманото качество на дадена марка в оригиналния контекст (или за категорията, в която тя е създадена) е до голяма степен определяща за това по какъв начин ще бъде възприето и разширението. Но това само при положение, че съществува нещо общо между първоначалния продукт и разширението.

3) Aaker и Keller<sup>20</sup> подчертават като едно голямо предимство на използването на вече съществуваща марка при навлизането в нова категория намаляването на разходите по въвеждане на новия продукт и най-вече **намаляване на разходите за реклама**. Това не е никак маловажно, защото разходите за реклама средно в сектора на бързооборотните стоки е около 20-25% (разбира се този процент варира за различните сектори). Намаляването на разходите за реклама не само ще подобри финансовото състояние на дадена компания в настоящия момент, но ще освободи и средства например за научно-изследователски проучвания, които са един от основните фактори за генериране на дългосрочен успех за компанията. Чрез намаляване на разходите за реклама на нови продукти в съществуващи на пазара категории компанията би могла да пренасочи тези средства към рекламата на такива, при които продуктите са нови не само за компанията, но и за целия пазар. Те по подразбиране предполагат по-големи инвестиции в реклама (най-вече обучителна такава, за да се привлекат новаторите към тях).

<sup>19</sup> Aaker, David., and Kevin Lane Keller (1990), "Consumer evaluations of brand extensions," *Journal of Marketing*, 54 (January), str. 27-41

<sup>20</sup> Aaker, David., and Kevin Lane Keller (1990), "Consumer evaluations of brand extensions," *Journal of Marketing*, 54 (January), str. 27-41

#### 4) Подобряване видимостта на марката.

Според Aaker<sup>21</sup> лансирането на нови продукти в нова за компанията продуктова категория ще допринесе значително за подобряване видимостта на марката. В началото на изложението бе посочено, че особено в сектора на бързооборотните стоки конкуренцията е изключително силна и потребителите са изправени пред избора от хиляди различни марки. Колкото по-често потребителите виждат дадена марка на рафтовете в магазина или в различните медии, толкова по-трайно тя започва да се настанява в тяхното съзнание. Дори и първоначално те да не я свързват с някакъв конкретен имидж, най-малкото тя предизвиква тяхното внимание (attention като първата стъпка от модела на потребителско поведение AIDA). Едва когато марката предизвика вниманието на даден потребител, тогава се създава предпоставка за проява на интерес към опитването/ тестването ѝ, желание за покупка и накрая осъществяването на такава. Друг елемент, който показва необходимостта от осигуряване на видимост на марката, се доказва чрез възникването на т.нар. категориен мениджмънт. Той се занимава с предписания за това как точно да бъдат подредени марките/ продуктите в магазините с цел по-атрактивното им представяне за потребителите. Наличието на вертикални или хоризонтални блокове, предпочитането на нивото на очите като най-атрактивно място на рафта, това са само едни от многото предписания за създаване на по-добра видимост за дадена марка. Разбира се дори една марка да е спазила всички тези предписания, ако тя заема само една категория, която нашия потребител на потребява, възможно е тя да остане неизвестна за него. Представянето на марката в много категории значително увеличава шанса за това тя да бъде забелязана от крайния потребител.

5) Както почти всяко нещо в природата, така и **марките имат свой живот**. Продължителността на живот при тях зависи от начина, по който са управлявани – продуктите категории се развиват (боите за коса в миналото са използвани за различни цели, което е предполагало различни цветове, съставки и т.н.), едни изчезват с времето, а други се

<sup>21</sup> Aaker, David A. (1990), "Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly," *Sloan Management Review*, 31 (Summer), str. 47-56.



появяват (например новопоявилата се тенденция в бирения бизнес- бирените миксове). Присъствието в повече категории не само позволява на компанията да минимизира риска (тъй като тя диверсифицира своето портфолио и потребители и по този начин хеджира риска от неуспех), но и чрез навлизането в нови категории се дава тласък на марката. Тя има новина, която да сподели на широката общественост, нещо, с което да предизвика интерес и в потребителите, и в медиите, което отново води до минимизиране на разходите за реклама и обучение (по посока на създаване на buzz за самия продукт, както и генериране на безплатен ПР). Марката отново „насочва прожекторите“ към себе си. Според Supphellen и колектив новият продукт може дори да даде нов тласък на т.нар. flagship продукт<sup>22</sup> - или продуктът, с който потребителите основно свързват марката. Пазарните данни за продажбите показват, че при лансирането нов продукт за след бръснене с марка NIVEA Men, продажбите на най-известната мъжка серия NIVEA Men Sensitive имат най-голямо покачване (въпреки че се подкрепя новата мъжка серия).

б) Чрез навлизането в нови продуктови категории на съществуващи марки **се повишава популярността на марката**. Това следва и от споменатото в предишните абзаци. Вероятността една марка да бъде забелязана се увеличава пропорционално с нарастването на броя категории, в които тя присъства- благодарение на физическото си присъствие на рафтовото пространство, но и благодарение на рекламните. Големите (т.нар. umbrella марки) непрекъснато имат кампании в различните медии. Името на NIVEA се чува непрекъснато от телевизионния екран, среща се навсякъде в онлайн медиите или се вижда при разходка в моловете- марката всъщност рекламира една от многото категории, в които е представена (грижа за лицето, продукти за след бръснене за мъжете, бебешки продукти, слънцезащитни продукти), но в крайна сметка потребителят забелязва предимно марката NIVEA.

7) Aaker разглежда разширението на марката **като отбранителна стратегия**.<sup>23</sup> В една от предишните точки бе посочено, че присъствието в различни категории е средство за диверсифициране и съответно минимизиране на риска и хеджиране на позициите на компанията. Когато марката присъства само в една продуктова категория, то тя е на 100% зависима от нея. Ако нещо се случи с тази категория и компанията не е достатъчно бърза в своите реакции (за да се преориентира навреме), това може да има фатален край за цялата компания. Христоматиен е примерът с марката Polaroid.

8) С развитието на т.нар. модерна търговия (големите вериги супермаркети, хипермаркети, магазини от типа cash&carry, дрогерииите и др.) производителите се изправят пред следното предизвикателство- как да убедят тези вериги (или по-скоро buyer-ите им) да поместят техните продукти на рафтовете в магазина (разбира се след това съществуват и едни не малки такси за листване на нови продукти, които в много случаи изобщо обезсмислят лансирането им, тъй като тези такси понякога са непосилно високи). Когато един нов продукт е носител на съществуваща марка, веригите магазини са по-склонни да се съгласят да го изложат на рафтовете си, тъй като очакванията им са, че потребителите по-лесно ще приемат този нов продукт. Така дори рискът, който те поемат (въпреки че този риск частично се покрива от наличието на тази входна, листинг такса), допълнително се минимизира- те могат да реализират загуби от това, че са изложили един по-малко продаваем продукт в сравнение с това, което биха могли да спечелят при вкарването на един обещаващ продукт в своя асортимент. И за двете страни- и за производителя, и за търговската верига, очевидно е по-печелившо новият продукт да е носител на съществуваща марка.

9) Разширенията на марката могат да допринесат за **подобряване имиджа на марката майка** (т. нар. parent brand). Едно от най-важните предимства при лансирането на нов продукт от вече съществуваща марка, е, че той може да се възползва от вече изградения имидж за тази марка. Обратното е валидно с

<sup>22</sup> Supphellen, M., Eismann, and Hem, L. (2004), "Can advertisements for brand extensions revitalize flagship products? An experiment", International Journal of Advertising, Vol. 23 No. 2, str. 173-196.

<sup>23</sup> Aaker, David A. (1990), "Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly," Sloan Management Review, 31 (Summer), str. 47-56.



пълна сила- новият продукт може да допринесе за добавянето на нови асоциации към имиджа на марката, както и за затвърдяването на силата на марката<sup>24</sup>. Също така чрез тази стратегия потребителите на новия продукт могат да бъдат убедени да започнат да потребяват други продукти на марката (тези категории, в които марката вече е била представена)<sup>25</sup>. Т.е. съществува наличие на двупосочно пренасяне на имидж- от продукта към марката майка и обратното (чиято степен и сила зависи от различни фактори, които ще бъдат разгледани по-нататък в разработката).

10) Според Jun новите продукти, носители на съществуваща марка могат да **повишат стойността на тази марка**.<sup>26</sup> Въпросът за стойността на марката е изключително обаярен, тъй като съществуват различни начини за нейното измерване. Тъй като този въпрос не е обект на настоящата статия, той няма да бъде разглеждан в дълбочина.

11) В теорията вече съществуват редица автори и проучвания, които доказват, че при наличието на марка, потребителите всъщност заплащат в голяма степен не стойността на продукта, а присъствието на утвърдена марка върху него. Марката за тях е символ на някакви асоциации, гаранция за качество. В тази връзка чрез лансирането на нов продукт под вече съществуваща марка, производителите биха могли да поискат по-висока цена.<sup>27</sup> Т.е. можем да се говори за **премиално ценообразуване**. В цената на новия продукт освен всички разходи за научна и развойна дейност, за материалите, които се влагат при производството на продукта, до таксата за листването на продукта в големите вериги, производителят си калкулира и някакъв процент за поставянето на вече утвърдената марка. Тя ще бъде неговата гаранция за наличието на определени качества, с които е известна марката майка. Именно разликата

между цената на продукт, който носи определена марка, и тази на продукт без наличие на някаква марка е тази премиална цена. В повечето случаи с колкото по-високо качество и утвърден имидж се познава дадена марка, толкова по-висока е тази премия и съответно по-скъп крайният продукт.

12) При въвеждането на нови продукти първите, които ги тестват са новаторите. От тяхното мнение понякога зависи и в голяма степен цялостният успех на продукта. Ако готовите да тестват продукта са прекалено малко, компанията ще бъде изправена пред предизвикателството да похарчи още много средства, за да популяризира своя продукт. Според Martinez и Pina лансирането на нови продукти под съществуваща марка **увеличава потребителското приемане** на тези продукти.<sup>28</sup> Най-вече това се обуславя от факта, че повече хора (новатори) са склонни да тестват продукта, с което автоматично се повишава и вероятността продуктът да има повече последователи в кратък период (без да се изисква влягането на допълнителни средства за реклама на продукта и обучение на потребителите).

13) В своята книга „Brand extensions: the Good, the Bad and the Ugly” Aaker разглежда поставянето на позната марка върху един нов продукт като **средство за насърчаване на тестването**. Марковото название придава достоверност за новия продукт. Доказателство за това са и многото слепи тестове на продукти в различни категории, при които потребителите оценяват много по-високо дадени продукти до момента, в който те разберат, че са носители на определена марка (по време на слепия тест те обикновено дават по-високи оценки за качество на другата марка).

14) Използването на разширение на марката открива **нови възможности за по-нататъшно разширение на марката**. Вече беше описано, че разширенията не само затвърждават съществуващия имидж на марката майка, но имат и свойството да добавят нови асоциации. С течение на времето компанията би могла да разшири допълнително марката като лансира продукти, за които новите асоциации са особено подходящи. Затова е много важно внимателно да се помисли преди вземането на решение за

<sup>24</sup> Keller Kevin Lane and Sood, Sanjay (2001/2), “The Effects of Branding Strategies and Product Experience on Brand Evaluations”, Journal of Marketing

<sup>25</sup> Swaminathan, V., Fox, R.J. and Reddy, S.K. (2001), “The impact of brand extension introduction on choice”, Journal of Marketing, Vol. 65, October, str. 1-15.

<sup>26</sup> Jun, Sung Youl, Mazumdar, Tridib and Raj, S.P. (1999), “Effects of Technological Hierarchy on Brand Extension Evaluations”, Journal of Business Research, 46, str. 31-43

<sup>27</sup> DelVecchio, Devon and Daniel C. Smith (2005), “Brand-Extension Price Premiums: The Effects of Perceived Fit and Extension Product Category Risk,” Journal of the Academy of Marketing Science, 33 (April), str. 184-196.

<sup>28</sup> Marti´nez, E.and Pina, J. “The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions”, Journal of Product & Brand management, Vol. 12, No.7, str. 432-438



първото разширение на марката- то може да открие много нови възможности, но пък може да се окаже причина за пропускането на много такива.

От всичко казано до момента става ясно, че вземането на решение дали компанията да се развива чрез разширение на марката е сложен процес, който носи сериозни стратегически последици. Едно такова решение може да определи посоката на бъдещото развитие на компанията. Също така то поставя в рисковата ситуация основен и много важен актив за компанията, какъвто е марката. С вземането на решение за разширение на марката компанията пропуска възможността за създаване на друга марка с уникални асоциации и възможности за растеж. Затова вземането на подобно решение изисква задълбочен анализ не само на краткосрочните, но и на дългосрочните последици от него. Предстои да бъдат описани и рисковете, които стратегията за разширението на марката носи за компанията.

**2.3. Рискове при разширяването на марката.** Разширенията могат да бъдат доста по-безрисково начинание в сравнение с лансирането на напълно нови марки. Въпреки това статистиката е не чак толкова положителна- едва половината от разширенията оцеляват след третата година.<sup>29</sup> Отново Taylor оприличава осъществяването на разширение на залагането на черно при игра на рулетка<sup>30</sup>. Защо при толкова много предимства, които разширението носи за компанията и които бяха изброени по-горе, голяма част от тях завършват с неуспех? Основният недостатък според Taylor се крие в това, че компанията се стреми не да отговори на нуждите на своите потребители, а по-скоро на своите нужди. Той въвежда термина 'brand ego tripping': компанията надценява своите възможности като подценява предизвикателството от създаването на наистина привлекателно и стойностно за потребителите разширение на марката. И както Al Ries казва: „Компаниите се влюбват в себе си и непрекъснато търсят начини да се възползват от своите предполагаемо мощни марки“. 'Brand ego tripping' кара компаниите да забравят откъде са тръгнали, кое/какво ги е направило известни,

да загубят представа кое ги отличава от конкурентите, кое ги прави релевантни на потребителските очаквания и им дава стойност. Те се фокусират не върху това, което потребителите търсят, а по-скоро върху собствените си потребности от развитие на бизнеса. Ето и в детайли кои са основните рискове при приложението на стратегията за разширение на марката.

1) Един от първите недостатъци или рисковете е „разводняване/ разсейване“ на имиджа на марката. При описанието на предимствата на стратегията на разширение на марката неведнъж бе споменато, че предимството е в това новият продукт да може да се възползва от вече утвърдения имидж на марката. Разбира се посоката не е само еднопосочна- така както марката влияе върху разширението, така и то оказва влияние върху нея. И ако това влияние е много силно и е насочено в негативна посока, може да се окаже пагубно за цялата компания. Разбира се съществуват някои предпоставки този риск да се прояви, като например наличието на съвместимост и близост между първоначалния продукт и разширението. Преди години Sony Ericsson имаха някои модели телефони, които не бяха много успешни и предизвикаха сериозно недоверие в потребителите за бъдещите техни разработки и инициативи. Със сигурност за компанията е струвало скъпо да възвърне имиджа си на иновативна компания за електроника.

Отново в книгата си „Brand extensions: the Good, the Bad and the Ugly“ Aaker посочва като риск възможността от промяна на имиджа на марката в следствие лансирането на разширение<sup>31</sup>. Той казва, че понякога разширението може да добави някои деликатни, а понякога и не толкова деликатни асоциации, които да накърнят имиджа на разширението. По-лошото е, че разширението може да успее или най-малкото да не се провали, но да накърни марката майка, като отслаби съществуващите асоциации или добави нежелани такива. С това неправилно взетото решение за разширение на марката може да има пагубни последици за стратегическото развитие на компанията.

Опасността от промяна на съществуващ

<sup>29</sup> Taylor, David (2004), Brand Stretch: Why 1 in 2 Extensions Fail, and How to Beat the Odds. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, str. 17  
<sup>30</sup> Пак там

<sup>31</sup> Aaker, David A. (1990), “Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly”, Sloan Management Review, Vol. 31 (Summer), str. 47-56.



имидж/асоциации е най-голяма при генеричните продукти- като Xerox, Pampers, които с течение на времето са станали нарицателни за цялата категория. Навлизането в нови категории „разводнява“ асоциациите и рискува да накърни този актив. Важно е тук да се направи разграничение между добавянето на нови асоциации и отслабването на съществуващите такива. Това дали новите асоциации имат добавена стойност за съществуващата категория или марка зависи от силата на първоначалните асоциации. Разширението може да отслаби дадена асоциация, но пък може и да добави нови такива. Отговорът на въпроса кое точно ще се случи според Aaker се крие в това до колко добавените асоциации могат да направят едно смислено цяло и са в унисон със съществуващите такива. В случаите, когато възприятието за марката не е свързано с конкретния продукт, а става въпрос за по-обща асоциация като сигурност, семейство и др., тогава има възможност за добавянето на нови асоциации.

2) **Добавяне на негативни асоциации към марката.** Това е по-лошият вариант на описания по-горе. Разбира се това са последици, които никой не би искал да се реализират, но пък никой не е застрахован от това да се случат. Една от причините негативни асоциации, носител на които е разширението, да се пренесат и върху марката майка е, когато асоциациите с нея са по-слаби. В такъв случай разширението е носител на по-силни асоциации, които с течение на времето вземат превес над по-слабите такива на марката майка. Друга предпоставка за добавянето на негативен имидж е наличието на сходство между двата продукта или когато тези продукти са по някакъв начин съвместими. Потребителите ги възприемат като много близки такива и е естествено асоциациите за разширението да се пренесат върху първоначалния продукт или марката майка.

3) **Канибализация:** Taylor<sup>32</sup>, а много преди него и Aaker доказват, че подобна ситуация може да възникне, когато разширението и първоначалният продукт се възприемат като „клонинги“ – или с други думи не съществува достатъчно разграничение между двата продукта. Разбира се това важи в много по-

голяма степен при разширението на продуктовата линия, отколкото при разширението на марката, както ще се види в по-нататъжното изложение (тъй като според първоначално приетата дефиниция при разширението на марката става въпрос за различни продуктови категории, което все пак предполага някаква степен на различие). Taylor споделя, че канибализацията е възможна, когато потребителят вече не прави разлика между областта на марката и тази на разширението. По този начин продажбите на новия продукт могат да нарастнат за сметка на тези на първоначалния продукт. Канибализация има, когато продажбите на новия продукт се увеличават, а тези на съществуващия спират да растат или дори намаляват.

4) **Разширяването на марката се оказва по-печелившо в краткосрочен период, а в дългосрочен то се превръща в предизвикателство за компанията.** Вече бяха посочени не малко примери, които доказват, че в краткосрочен период разходите по лансиране на продукта при разширението на марката (ресурси за листване, рекламни разходи, разходи по позициониране на продукта, по обучение на потребителите) са по-ниски. Това подобрява значително представянето на компанията. В дългосрочен план обаче компанията е изправена пред предизвикателството да поддържа имиджа си на новатор, което означава непрекъснато да развива марката към нови категории и непрекъснато да осъществява посочените по-горе разходи.

5) **Пропускане на възможности-** когато компанията разполага с една наистина обещаваща концепция за даден продукт и тя вземе решение да го пусне под вече съществуваща марка, това я лишава от възможността, която тя би имала, ако реши да създава нова марка. Разбира се това ограничава и рисковете, но в момента не те са обект на изследване. Тя губи възможността да направи разширения на една евентуална нова марка, съответно губи възможността за растеж, а този, който може да й донесе разширението, е много по-ограничен в сравнение с лансирането на нова марка.

6) Частен случай на промяната или избледняването на асоциациите е **промяна във възприеманото качество.** Качеството или възприятието за качество е основно

<sup>32</sup> Taylor, David (2004), Brand Stretch: Why 1 in 2 Extensions Fail, and How to Beat the Odds. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, str. 24



конкурентно предимство за много бизнеси. С увеличаване броя на разширенията, все по-трудно става да се запази възприятието за качество и то всички потребители да са на едно мнение. Различните разширения са по-уязвими на недоволство или лош опит на потребители с тях, което от своя страна е предпоставка за недоволство/отхвърляне към цялата марка. Така дори и като цяло да е успешно едно разширение, то може да накара недоволните от него потребители да се отдръпнат от другите категории, в които присъства марката. С течение на времето до колкото повече хора достига дадена марка чрез своите разширения, толкова повече стават и недоволните, които имат негативна настройка към някое от тях, а с това и към цялата марка. Много потребители смятат шампоаните на NIVEA за некачествени, което ги спира не само да изпробват иновациите, но и съществуващите й продукти от преди въвеждането на шампоаните. Не че е невъзможно в последствие компанията да промени тази нагласа, но най-малкото ще й струва скъпо. Особено голям риск от промяна във възприятието за качество в негативна посока съществува при въвеждането на по-евтини разширения на марката.

7) Друг риск, който отново Aaker описва, е, че **името на марката може да не окаже необходимата „помощ“ на разширението.**<sup>33</sup> Дори и да е първоначално успешно, благодарение на предоставените достоверност, разпознаване и асоциации за качество, в последствие разширението може да попадне в капана на конкурентите. Това е особено релевантно в случаите, при които за дадена категория името не добавя никаква изгода или не е от решаващо значение. Такъв пример може да бъде даден със слънчогледовите семки Chipi. Със сигурност потребителите са направили асоциация с познатия чипс, това ги е накарало да опитат продукта, но в категорията слънчогледови семки марката не е от голямо значение за потребителите. Препоръчително в такива случаи е да се осъществят тестове с потребители и да се тества концепцията- дали името на марката ще окаже влияние върху вземането на решение за покупка. Ако те се съгласят, че новият продукт ще бъде

привлекателен за тях, тогава това ще означава, че марката носи някаква добавена стойност за продукта.

8) **Неправилни асоциации**- понякога поставянето на дадена марка върху продукт не съвпада с очакванията, които потребителите имат за този продукт. Така името може да заблуди потребителите, които са очаквали да получат друго, имайки предвид наименованието на продукта. Това е пряко свързано и с очакванията на потребителите- името поражда определени очаквания, които могат да се окажат неоправдани в последствие.

9) **Форсмажор/ инцидент**- никой не е застрахован от настъпването на подобни събития. Те могат да бъдат или не предизвикани от човешка ръка, могат да бъдат съзнателно или несъзнателно причинени. Резултатът е един-първоначалната реакция на потребителите е негативна. Изцяло в ръцете на компанията е да се справи с тях, за да спаси бъдещето на марката. Всички категории, в които марката е представена, са уязвими и потребителите насочват негативните си асоциации не само към „пострадалата“ категория. Ако компанията оперира с няколко марки, то те няма да бъдат изложени на толкова голям риск при настъпването на негативни форсмажорни обстоятелства отколкото в случая, когато тя разполага само с една марка за всички свои продукти.

### 3. Разширение на продуктовата линия (line extension).

3.1. **Същност.** Работното обяснение на тази стратегия за разширение, което ще бъде използвано в последващото изложение, е на Srinivas Reddy– „Разширението на продуктовата линия представлява използването на съществуваща марка за нов продукт в същата продуктова група или категория.“<sup>34</sup> Отново той посочва, че има съществена разлика между двете стратегии (brand extension и line extension) и именно поради тази причина явленията, присъщи за разширението на марката, не може да се очаква да бъдат валидни и за разширението

<sup>33</sup> Aaker, David A. (1990), “Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly”, Sloan Management Review, Vol. 31 (Summer), str. 47–56.

<sup>34</sup> Reddy, Srinivas K., Holak, Susan L. and Bhat, Subodh (1994), “To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions”, Journal of Marketing Research, 31 (May), str. 243-262.



на продуктовата линия.<sup>35</sup> През 1994 г. Shapiro изчислява, че 75% от всички нововъведени на пазара продукти са разширение на продуктовата линия. Днес (22 години по-късно) този процент е много по-висок. Съществуват различни похвати за разширяване на продуктовата линия – възможно е производителят да въведе подмарка (ТЕО Botanical за новата серия сапуни), да има обща серия или просто да използва съществуващата марка. Всички те обаче представляват само малка промяна във вече съществуващия продукт – промяна във вкуса, аромата, разфасовката, цвета, размера или апликационната форма, а защо не и различно ниво на качество. Heath, DelVecchio, и McCarthy 2011 доказват, че ако разширението е с по-високо качество, то то допринася за подобряване оценката и възприятието за съществуващия продукт.<sup>36</sup> В други изследвания (Reddy et al. 1994) се доказва, че когато марката има някакво символно значение и възплава ценности като престиж, самооценка, принадлежност към някаква група/ общество или някакъв имидж, тогава разширенията на продуктовата линия са по-успешни.<sup>37</sup> Отново в същото изследване доказва, че концепцията за марката в комбинация с пазарния ѝ дял, размера на компанията, маркетинговите способности на компанията и брандинг стратегията могат значително да повлияят върху успеха/ неуспеха на разширението. Според теорията за категоризацията се смята, че колкото разширенията на продуктите линии са по-близки до първоначалната категория, толкова по-успешни ще бъдат те. Разбира се, ако това беше вярно, всички разширения на продуктовата линия щяха да бъдат успешни, тъй като те са много близки до своя първоизточник. Но практиката показва, че има много неуспехи дори и сред тях. В следващите редове ще бъдат разгледани в детайли основните предимства и недостатъци при използването на тази стратегия за растеж на компанията.

<sup>36</sup> Heath, Timothy B., Devon DelVecchio, and Michael S. McCarthy (2011), "The Asymmetric Effects of Extending Brands to Lower and Higher Quality," *Journal of Marketing* 75, str. 3-20.

<sup>37</sup> Reddy, Srinivas K., Holak, Susan L. and Bhat, Subodh (1994), "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions", *Journal of Marketing Research*, 31 (May), str. 243-262.

### 3.2. Предимства при стратегията за разширение на продуктовата линия

1) И тук, както и при разширението на марката се постига **икономия от мащаба по отношение на маркетинговите разходи за подкрепа на нововъведението**. Новолансираният продукт е в същата продуктова категория и със същата марка като съществуващите такива. На компанията не се налага да похарчи големи суми, за да информира потребителите за съществуването на марката. Нещо повече – новият продукт може да се възползва от комуникацията на вече съществуващата серия.

2) **Пренасяне на асоциации и възприятие за марката върху продуктово нововъведение**. Тъй като потребителите познават марката, а сходството на новия продукт със съществуващия е голямо, то те ще пренесат цялата си нагласа от стария продукт и върху новия. При лансирането на нов душ гел NIVEA с аромат на кокос потребителите ще са на мнение, че той ще има същите подхранващи и почистващи свойства, както всички останали душ гелове на марката. За тях тя ще бъде гаранция и застраховка срещу риска да опитат новия продукт. Марката NIVEA ще даде на потребителите сигурността, от която имат нужда при тестването на непознат за тях продукт.

3) Въвеждането на нови продукти в продуктовата група **подобрява имиджа на съществуващата марка**. Прави я по-иновативна в очите на потребителите, внася някаква новост. Всяка една новост на първо място показва на обществеността, че тази компания се стреми да се развива, грижи се за своите потребители, като се опитва да задоволи техните нужди (да има предложение за всеки вкус – например фамилна опаковка бисквити Oreo, които да отговорят на бюджетните и количествените нужди на семействата) и не на последно място е нещо, за което медиите могат да пишат (всяка новост е причина да се заговори отново за марката).

4) Погледнато от търговска гледна точка всяко разширение на продуктовата линия носи **икономия по няколко направления:**

· Икономия от мащаба за разходи за опаковка (в случаите, когато има промяна само във вкуса или аромата), за производство на самия продукт (когато става въпрос за един и



същи продукт в различни разфасовки);

- Повечето продукти в една и съща категория дават възможност да се получи по-голям продуктов блок на рафта, което от своя страна е „безплатна реклама“. Потребителите забелязват марката повече, а от потребителските проучвания е известно, че често компанията разполага с по-малко от 6 секунди, за да се привлече вниманието на клиента пред рафта;

- Новите продукти са средство в ръцете на търговските лица- те могат да отидат при своите клиенти и да им предложат този продукт и заедно с него да активизират някой/и от изоставащите/съществуващите такива.

- Колкото повече продукти се предлагат при едно посещение на търговския представител в съответния обект, толкова по-ниска става цената на неговото посещение (разходите за търговски персонал спадат към оперативните, т.е. постоянните такива, и следователно върху колкото по-голям брой продукти се разпределят, толкова по-нисък разход се получава; съответно е по-доходоносно за цялата компания).

5) Разширенията на продуктовете линии са средство за **надделяване над съществуващите конкуренти и обезкуражаване на новонавлизащите**.<sup>38</sup> Rampers дълго време са лидер на пазара на бебешки пелени за еднократна употреба, защото предлагат най-различни варианти и разфасовки, които да удовлетворят вкусовете на всеки потребител. Един новонавлизащ конкурент не може да предложи толкова широка продуктова линия, следователно мястото му на рафта е ограничено, потребителите не го забелязват, съответно не го и купуват и това в голяма част от случаите предвещава лош изход за новонавлизащия конкурент.

6) Вертикалните разширения на продуктовете линии дават **възможност да се навлезе в друг ценови клас и съответно да се привлекат потребители от друга целева група**. По-често срещаната стратегия е на вертикално разширение по посока лансиране на продукти с по-ниска стойност, тъй като пазарът там е по-голям, разходите за навлизане са по-ниски (тъй като се предполага, че качеството на новите продукти е по-ниско от това на съществуващите), а и спецификата на пазара е

не чак толкова сложна, както е при най-скъпите продукти. Съществуват редица примери за успешни такива разширения- христоматийни са примерите за веригите хотели на Marriott, които са представени в няколко ценови класа.

В заключение може да се каже, че разширението на продуктовата линия може да повлияе върху много измерения на марката (възприятие за искреност на марката, агресивност, интелект), но е безсмислено и ще бъде безрезултатно да бъдат описани и разгледани всички тях. Всички проучвания върху тази материя изследват четири основни измерения и техните ефекти върху оценката на марката и нейния имидж, които в голяма степен са повлияни от разширението на марката: отношението към цялостната марка, възприятие за експертността на марката, нейния престиж и иновативност (Aaker 1997<sup>39</sup>; Broniarczyk и Gershoff 2003<sup>40</sup>; Park, Milberg, и Lawson 1991<sup>41</sup>).

### 3.3. Рискове при разширението на продуктовата линия.

Въпреки че тук отрицателните страни или по-скоро рисковете, които компанията поема при разширението на продуктовата линия, са значително по-малко в сравнение с тези при разширението на марката, те съвсем не липсват.

1) „**Разводняване/разсейване на имиджа**“ е риск, който беше описан и при разширението на марката. Тук степента му е много по-слаба, но може да възникне при разширения, които по-малко „пасват“ на имиджа на марката. В следващите редове доста често ще става въпрос за вертикалните разширения на марката, тъй като основно при тях се появяват големите рискове за марката. Пример за едно такова разсейване би било ако торти „Неделя“ пуснат на пазара био торта или здравословна такава (с косова захар вместо обикновена, с блатове от специално брашно от лимец вместо с нормално и т.н.). Това значително ще обърка потребителите, свикнали да възприемат марката като нещо, с което да се „сгреша“ веднъж

<sup>39</sup> Aaker, J. L. (Aug 1997), “Dimensions of brand personality” Journal of Marketing Research; 34, 3, str. 347-356

<sup>40</sup> Broniarczyk, Susan M. and Joseph W. Alba (1994), “The Importance of the Brand in-Brand Extension,” Journal of Marketing Research, 31, str. 214-228.

<sup>41</sup> Park, C.W., McCarthy, M.S. and Milberg, S.J. (1993), “The effects of direct and associative brand extension strategies on consumer responses to brand extensions”, Advances in Consumer Research, Vol. 20, str. 28-33.

<sup>38</sup> Quelch, J. and D. Kenny. 1994. 'Extend Profits, Not Product Lines', Harvard Business Review (September–October): str. 153–154.



месечно или по празници поради високо калоричните (но много вкусни) продукти, които те предлагат. Друг пример за разсейване на имиджа е лансирането на продукти в друг ценови клас. Несъмнено потребителите възприемат Gorenje като печки в сравнително по-високия ценови клас. Ако марката пусне такива на цената на някоя от собствените марки на големите вериги (например на Carrefour, METRO и т.н.), тогава сериозно ще обърка потребителите си. John, Roedder, Loken, и Christopher доказват в своето изследване, че най-незаstraшен от избледняване/промяна на имиджа е основният продукт на дадена марка, този, с който потребители първо свързват марката.<sup>42</sup> Само че твърдението важи при наличието на разширение на марката. Когато говорим за разширение на продуктовата линия нивото на сходство между основния продукт и разширението е много по-голямо, което вече застрашава имиджа и асоциациите и за основния продукт на марката.

2) **Добавяне на негативни асоциации.** Този риск съществува и при лансирането на нови продукти в същия ценови клас, и при различен такъв. Купувачите в магазин за дамски облекла Dika са свикнали да заплащат по-висока цена, но да получават качествени дрехи с елегантен, бизнес дизайн. Ако марката лансира модерни дрехи- дънки с кръпки, или широки блузи, непокриващи талията, това определено ще разочарова лоялните потребители на марката. Или ако те срещнат облекла на много ниски цени в същите магазини на марката, то те определено ще привлекат друг тип потребители. Магазините ще се напълнят с хора, атмосферата ще бъде съвсем различна. Имиджът на Dika на скъпа марка елегантни дамски облекла ще бъде променен. Да, марката ще се възприема като гъвкава, иновативна, модерна, но дали това е нещо, която тя цели, и което ще ѝ донесе допълнителни придобивки? Отговорът е по-скоро отрицателен.

3) **Канибализация.** Разширението на продуктовата линия има за цел да повиши печалбата на компанията, да привлече нови потребители, да обезкуражи конкуренцията. Съществува обаче риск новият продукт да канибализира съществуващия. Някои могат да

кажат, че това не е толкова лошо. Да, така е- все пак потребителите на марката ще са намерили продукт, който да им допада повече, и те отново потребяват същата марка (а не са я заменили с конкурентна такава), конкурентите отново са отблъснати, тъй като марката излиза с ново предложение, но всичко това крие следния риск. По-голяма част от съществуващите потребители харесват повече новия продукт и те се ориентират към него. Една по-малка част обаче продължават да потребяват съществуващия такъв. Те обаче не са достатъчни, за да бъде той рентабилен за компанията. И тя взема решение да го спре от производство. Това означава, че онази по-малка част потребители вече нямат свой любим продукт- логично е те да потърсят заместител и при конкурентите. Така нашата компания остава с по-малък брой потребители, отколкото са били първоначалните такива. Разбира се това е един негативен сценарий, тъй като по пътя на развитието му има много моменти, в които компанията може да промени хода на събитията. Но тъй като целта тук е да се покажат рисковете с цялата им опасност, трябва да бъдат представени най-негативните възможности.

Haig пише, че колкото повече различни разновидности от един и същ продукт предлага една марка на пазара, толкова повече тя обърква потребителите.<sup>43</sup> Един от най-цитираните примери, които цели да докаже това твърдение, е ситуацията с пастата за зъби Crest. Когато компанията разполага само с един продукт, нейният пазарен дял е 50%. При наличие на 38 разновидности на пастата за зъби нейният пазарен дял намалява до 36%, а когато разширенията наброяват 50, пазарният дял спада на половина от първоначалния. Със сигурност зад намаляването на пазарния дял наполовина се крият и други фактори от обкръжаващата среда, но объркването на потребителите и неспособността да осъзнаят какво отличава различните видове паста за зъби е до голяма степен основната причина за този спад. В своята книга „22 неизменни закона на брандинга“ Al Reis и Laura Reis формулират един от законите по следния начин: „Закон за разширението на продуктовата линия- Ако искате да сте успешни днес, трябва да се

<sup>42</sup> John, Deborah Roedder, Barbara Loken, and Christopher Joiner (1998), "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?" *Journal of Marketing*, 62 (January), str. 19–32.

<sup>43</sup> Haig M., 2011 "Brand Failures. The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time", Kogan Page Limited, London, str. 153–178.



фокусираме, за да можете да изградите своето позициониране в съзнанието на потребителя“.<sup>44</sup> Разбира се не трябва да генерализираме този закон, но е добре да го имаме предвид при планирането на разширенията на продуктовата си линия.

4) **„Синдромът на новата играчка“**-термин, използван от Taylor.<sup>45</sup> Винаги съществува изкушението за това да се вложат повече време, усилия и средства в нововъведението, отколкото да се инвестира в основния бизнес. Затова и в много случаи разширенията се финансират от бюджета на основния продукт, което прави последния уязвим за атаките на конкурентите. Възвръщаемостта на инвестицията в нов продукт (разширение на продуктовата линия) често е доста по-ниска, отколкото би била, ако парите бяха инвестирани в по-силния съществуващ продукт на компанията. Taylor описва случай, при който „мениджър се хвали, че нововъведението е донесло 100 хил. бройки продажби, докато самият той не осъзнава, че увеличение само от 2,5% на 4-милионния оборот (в бройки) на съществуващия продукт щеше да донесе много повече за компанията“.<sup>46</sup> Този синдром е приложим и при стратегията за разширение на марката, но влиянието ѝ е по-силно изразено при разширението на продуктовата линия, при което вниманието се насочва към новите аромати или форми на съществуващ продукт.

5) **Пропускане на възможности.** Под пропускане на възможности се има предвид основно рискът една компания да навлезе в различен ценови сегмент със съществуваща марка, когато тя е имала възможността да го направи с друга марка. Причината да се разглежда този по-скоро частен случай е, че доста по-рядко срещана е вероятността компаниите да пускат други марки в съществуваща категория, които да са в същия ценови клас (може би изключение правят облеклата, при които имаме редица примери на различни марки в един и същи ценови клас-типичният пример е Inditex, собственик на

марките Bershka & Stradivarius). Причината при облеклата е, че те са таргетирани към различни аудитории и марката е носител на определени асоциации. Когато дадена марка се разшири под същото наименование, но в друг ценови сегмент, тя пропуска всички възможности, които произтичат от лансирането на нова марка- изграждане на нов имидж, нови асоциации, привличане на нови потребители, не на последното място и възможностите за разширение на марката. В краткосрочен план за нея ще бъде по-изгодно марката да е позната (поради всички предимства, описани по-горе), но в дългосрочен план това ще намали печалбите ѝ, а ако не се справи добре с управлението на новия ценови клас продукти, това може да се отрази неблагоприятно и на първоначалната категория.

6) **Промяна във възприеманото качество.** Това е едно от сериозните последствия, които могат да произтекат от навлизането в друг ценови клас. В силно конкурентния пазар не само на бързооборотни стоки, но и за всички потребителски категории, цената в голяма степен определя възприятието за качество. По-ниската такава в почти 100% от случаите се възприема като сигнал за по-ниско качество. Следователно всяка марка, която лансира продукти в същата категория, но с по-ниска цена, рискува потребителите да започнат да възприемат първоначалната такава като по-нискокачествена.

7) **Разнопосочна комуникация.** Проблемът при лансирането на различни варианти се корени не в самото разширяване на продуктовата линия, но компанията често може да допусне грешката да „разкаже много и то различни истории“.<sup>47</sup> Един такъв проблем е когато всеки нов вкус на даден продукт има собствена кампания, медийна подкрепа, промоция и насърчаване на продажбите. Вместо те да работят за насърчаването на общата марка, всяко разширение си има своя персоналност. Това в крайна сметка води до разпиляване на усилията и в крайна сметка „разказване на няколко различни истории, отколкото различни глави на една обща такава“.<sup>48</sup> Всичко това изисква време, усилия и средства от страна на

<sup>42</sup> Ries, A. and Ries, L. (2002) 'The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product Or Service Into a World-Class Brand', Harper Collins Publishers, New York.

<sup>43</sup> Taylor, David (2004), Brand Stretch: Why 1 in 2 Extensions Fail, and How to Beat the Odds. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, str. 24

<sup>44</sup> Пак там.

<sup>47</sup> Taylor, David (2004), Brand Stretch: Why 1 in 2 Extensions Fail, and How to Beat the Odds. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, str. 27

<sup>48</sup> Пак там



всички в организацията (мениджмънт, продажби, логистика, т.н.), които в повечето случаи се пренасочват от тези за основния продукт. И ако се случи така че разширението да е по-малко привлекателно, отколкото съществуващия продукт, тогава резултатът е, че вложените усилия няма да бъдат компенсирани с по-високи продажби и допълнителен пазарен дял.

Когато мениджърите вземат решения да пуснат нов продукт под същата марката в същата категория, но с различно качество, съществуват четири основни начина да се предпазят от разваляне имиджа на марката. На първо място те могат да въведат продуктите с по-ниско качество с някаква подмарка. Наименованието ще индикира, че става въпрос за друга линия. Редица автори (Milberg, Park, и McCarthy;<sup>49</sup> Monga и John<sup>50</sup>; Sood и Keller<sup>51</sup>) доказват, че наличието на подмарка намалява негативната настройка на потребителите към общата марка. Друг начин да се предпазят от промяна на имиджа на марката е чрез дистрибуцията. Продуктите с различно качество (а защо не и маркирани с подмарка) могат да бъдат разпространявани в различни канали. Например Gorenje да лансират линия евтини печки, които да предоставят за разпространение само в Carrefour или друга верига супермаркет, който традиционно се възприема да предлага продукти с ниски цени. Малко вероятно е лоялните потребители на марката да потърсят нейните продукти точно в тези магазини. Друг пример би бил Dika да предлага свои елегантни облека на ниски цени или в друга самостоятелна верига магазини, или в голям универсален магазин. Така марката няма да разочарова настоящите си потребители, които ще продължат да се наслаждават на пазаруването в елегантните им магазини с любезен персонал, който да отговори на всички им нужди. Така Dika ще могат да достигнат и до много други потребители, които при други условия трудно

ще открият. Трети вариант за запазване имиджа на марката при въвеждането на нови продукти с по-различно качество е чрез начина, по който те се произвеждат. Вече бе споменато, че един от сериозните проблеми, е промяната във възприятието за качеството, тъй като по-ниската цена се свързва с по-ниско качество. Но компанията може да постигне по-ниска цена не само като снижи качеството- различната дистрибуция е причина за икономия в част от постоянните разходи, които съпътстват стоката до достигането ѝ до крайните клиенти (когато компанията предлага продуктите не в собствени магазини, а чрез дистрибутор/прекупвач, тогава нейните разходи намаляват); също така тя може да вложи само някои базови свойства в продукта, за да постигне по-ниска цена (една прахосмукачка например може да бъде с качеството на Hoover например, но да бъде наистина базова- с по-малка мощност, с възможност само за един вид торбички, по-малка вместимост на торбичката, само в един цвят и т.н.). Така компанията запазва качеството си и съответно възприятието за качеството, но може да отговори на потребителите с по-ниски покупателни възможности. И на четвърто място, компанията може да покаже на потребителите, че по-нискокачествените нововъведения са предназначени към потребителите, ориентирани към по-достъпни стоки. Така те ще минимизират негативния ефект от лансирането на стоки с по-ниско качество и същевременно ще подчертаят позитивните възприятия при лансирането на стоки с по-високо качество от първоначалното. Обикновено това може да стане чрез организирането на комуникацията на продукта в тази насока- от съдържанието върху опаковката, през позиционирането в магазините и накрая рекламата в различните медийни канали.

### III. Заключение.

В изложението по-горе бяха представени в дълбочина стратегиите за растеж на компанията чрез разширение на продуктовата линия и разширение на марката, както и техните предимства и недостатъци. Както става ясно, всяка една от тях има своите силни и слаби страни и не може еднозначно да се твърди, че едната или другата са по-подходящи за използване от компаниите. Преди да вземе

<sup>49</sup> Milberg, S.J., Park, C.W. and McCarthy, M.S. (1997), "Managing negative feedback effects associated with brand extensions: the impact of alternative branding strategies", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 6 No. 2, str. 119-140.

<sup>50</sup> Monga, Alokparna B. and Deborah R. John (2010), "What Makes Brands Elastic? The Influence of Brand Concept and Styles of Thinking on Brand Extension Evaluation," *Journal of Marketing* 74,; str. 80-92.

<sup>51</sup> Keller, K. and S. Sood (2003), "Brand Equity Dilution: Your Brand May Be Less Vulnerable Than You Think," *Sloan Management Review*, v45, n1, str. 12-15.



окончателно решение за това дали да лансирана на пазара модификация на съществуващ продукт или да навлезе в изцяло нова територия, компанията трябва да си отговори на няколко въпроса (дори и в случаите, когато новия продукт задоволява краткосрочни цели на компанията, това може да доведе до дългосрочни последствия за нея; затова е добре да се вземе информирано решение):

- Каква е степента на сходство между новия продукт и съществуващия асортимент на компанията? Колкото по-близка е категорията, толкова по-лесно съществуващите положителни асоциации за марката ще се пренесат и върху нововъведението.

- Компанията има ли възможност и опит да достави същото качество и за нововъведението, както за съществуващия продукт? Пренасянето на имидж се движи и в двете посоки- от марката към нововъдението, но и в обратна посока- от новия продукт към марката майка. Т.е. нововъведението може също да наруши изградения имидж на марката, ако не отговаря на досегашните стандарти.

- Каква е цената, на която компанията може да си позволи да произведе и в следствие да предлага нововъведението на пазара? При двете стратегии компанията има различни еталони-при разширението на продуктовата линия това са собствените продукти (които вече са съпоставени с тези на конкурентите), докато при стратегията за разширение на марката компанията трябва внимателно да проучи позиционирането на конкурентите.

- Може ли компанията да използва съществуващите канали за разпространение на новия продукт? Този въпрос е валиден основно при разширението на марката, тъй като при продуктовата линия почти във всички случаи това е възможно.

- Какви са начините за комуникация с потребителите на нововъведението и могат ли да се използват съществуващите комуникационни канали (в които марката присъства)? Като цяло кои са потребителите на нововъведението – досегашните клиенти на компанията или изцяло нови? Може ли нововъведението да се възползва от комуникацията на цялата марка (което е пряко зависимо от степента на сходство с останалия асортимент)? Необходими ли си инвестиции в обучението на потребителите за ползите от

употребата на новия продукт?

Накратко това са основните въпроси (без да се претендира за изчерпателност на списъка), които компанията трябва да си зададе при идеята за лансирането на нов продукт на пазара, и преди вземането на окончателно решение, да има предвид изброените по-горе предимства и недостатъци. Само познаването в дълбочина на последствията от линейното и нелинейното разширение на марката и вземането на превантивни мерки за минимизиране на рисковете може да предотврати негативния краен резултат за компанията.

### Използвана литература:

1. Aaker, David., and Kevin Lane Keller (1990), "Consumer evaluations of brand extensions," *Journal of Marketing*, 54 (January), str. 27-41
2. Aaker, David A. (1990), "Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly", *Sloan Management Review*, Vol. 31 (Summer), str. 47-56
3. Aaker, David A. (1996). "Measuring brand equity across products and markets". *California Management Review*; 38(3), str. 102-120
4. Aaker, J. L. (Aug 1997), "Dimensions of brand personality" *Journal of Marketing Research*; 34, 3, str. 347-356
5. Balachander, S. and Ghose, S. (Jan., 2003), *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, str. 4-13
6. Boush, David M. and Loken, Barbara (1991), "A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluation", *Journal of Marketing Research*, 28 (February), str. 16-28
7. Broniarczyk, Susan M. and Joseph W. Alba (1994), "The Importance of the Brand in-Brand Extension," *Journal of Marketing Research*, 31, str. 214-228
8. DelVecchio, Devon and Daniel C. Smith (2005), "Brand-Extension Price Premiums: The Effects of Perceived Fit and Extension Product Category Risk," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (April), str. 184-196.
9. Heath, Timothy B., Devon DelVecchio, and Michael S. McCarthy (2011), "The Asymmetric Effects of Extending Brands to Lower and Higher Quality," *Journal of Marketing* 75,.; str. 3-20
10. Haig M. (2011), "Brand Failures. The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time", Kogan Page Limited, London, str. 153-178
11. John, Deborah Roedder, Barbara Loken, and



- Christopher Joiner (1998), "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?" *Journal of Marketing*, 62 (January), str. 19–32
12. Jun, Sung Youl, Mazumdar, Tridib and Raj, S.P. (1999), "Effects of Technological Hierarchy on Brand Extension Evaluations", *Journal of Business Research*, 46, str. 31-43
13. Kapferer Jean-Noël (2001), "The new strategic brand management-Creating and sustaining brand equity long term", Kogan page, str. 304-309
14. Keller, Kevin Lane and Sood, Sanjay (2001/2), "The Effects of Branding Strategies and Product Experience on Brand Evaluations", *Journal of Marketing*
15. Keller, K. and S. Sood (2003), "Brand Equity Dilution: Your Brand May Be Less Vulnerable Than You Think," *Sloan Management Review*, v45, n1, str. 12-15
16. Keller, Kevin L. and David A. Aaker (1992), "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research* 29,: str. 35-50
17. Kotler, P. (1984), „Marketing management, analysis, planning, implementation, and control“, 5th ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, str. 482
18. Lane, V. R. (2000), "The impact of ad repetition and ad content on consumer perceptions of incongruent extensions", *Journal of Marketing*, 64 (2), str. 80-91
19. Martínez, E. and Pina, J. "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Product & Brand management*, Vol. 12, No.7, str. 432-438
20. Milberg, S.J., Park, C.W. and McCarthy, M.S. (1997), "Managing negative feedback effects associated with brand extensions: the impact of alternative branding strategies", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 6 No. 2, str. 119-140
21. Monga, Alokparna B. and Deborah R. John (2010), "What Makes Brands Elastic? The Influence of Brand Concept and Styles of Thinking on Brand Extension Evaluation," *Journal of Marketing* 74,: str. 80-92
22. Park, C.W., McCarthy, M.S. and Milberg, S.J. (1993), "The effects of direct and associative brand extension strategies on consumer responses to brand extensions", *Advances in Consumer Research*, Vol. 20, str. 28-33
23. Taylor, David (2004), *Brand Stretch: Why 1 in 2 Extensions Fail, and How to Beat the Odds*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, str. 27
24. Ries, A. and Ries, L. (2002) 'The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product Or Service Into a World-Class Brand', Harper Collins Publishers, New York
25. Park, C.W, Jaworski, B.J. and MacInnis D.J. (1986). „Strategic Brand Concept-Image Management“, *Journal of Marketing*, 50, str. 135-145
26. Park, C. W., Sandra Milberg, and Robert Lawson (1991), "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency," *Journal of Consumer Research* 18,: str. 185-193
27. Quelch, J. and Kenny, D. (1994), 'Extend Profits, Not Product Lines', *Harvard Business Review* (September–October): str. 153–154
28. Reddy, Srinivas K., Holak, Susan L. and Bhat, Subodh (1994), "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions", *Journal of Marketing Research*, 31 (May), str. 243-262
29. Shapiro, E. (1994). *MarketScan: Consumers leaving new twists on old products on the shelves*. *The Wall Street Journal*, (February 1), B1
30. Simms, J., 2005, „Make a Name for Yourself“, Haymarket Business Publications Ltd., London, str. 30-32
31. Swaminathan, V., Fox, R.J. and Reddy, S.K. (2001), "The impact of brand extension introduction on choice", *Journal of Marketing*, Vol. 65, October, str. 1-15
32. Supphellen, M., Eismann, and Hem, L. (2004), "Can advertisements for brand extensions revitalize flagship products? An experiment", *International Journal of Advertising*, Vol. 23 No. 2, str. 173-196
33. Tauber, E.M. (1981), "Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names", *Business Horizons*, Vol. 24 No. 2, str. 36-41
34. <http://cbi.hhcc.com/writing/the-myth-of-5000-ads/>