

УДК 339.9:658.8

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-3

О.А. ЄВТУШЕНКО,

*кандидат економічних наук,
доцент Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

Ш.М. ШАКІР,

магістр Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

СТРАТЕГІЯ БРЕНДА В УМОВАХ VUCA-СВІТУ

Розуміння контексту змін та методів швидкого реагування на них є запорукою розвитку компанії / продукту / бренда в сучасних умовах. Вдале управління змінами зменшить ступінь ризиків та загроз, які можуть виникнути в результаті управління без розуміння сучасного контексту, який має назву VUCA.

Впродовж останнього часу в бізнес-середовищі широко використовується поняття VUCA-контексту, що свідчить про нестабільність, коливання, складність та непередбачуваність. VUCA (V – мінливість та нестійкість, U – невизначеність, C – складність та А – двозначність, неясність у загальних ситуаціях та умовах). Особливості VUCA-світу стали нормою функціонування і вихідними умовами для розвитку та функціонування бізнесу.

Для визначення стратегії бренду у VUCA-світі поєднано п'ятиступеневий процес побудови бренду за Котлером і Пффертом та підхід до виграної стратегії у VUCA за Марком Баєм та Патріком Рейнмоеллером. Вважаємо доцільним поєднання етапів побудови бренду (планування, аналіз, стратегія, розбудова та аудит) і відповідних процесів побудови виграної стратегії у VUCA-світі (вивчення стратегічних питань або гострих проблем, залучення працівників та інших зацікавлених сторін всередині фірми та поза нею до процесів розробки та реалізації стратегії, розробка стратегічних варіантів, вибір стратегії, виконання обраної стратегії та аналіз отриманих результатів).

Розглянуто успішну реалізацію підходу до виграної стратегії бренду у VUCA-світі на прикладі розробки стратегії бренду такого продукту, як фестиваль «Джаз на Дніпрі», про що свідчать отримані результати.

Розроблено бренд-платформу фестивалю «Джаз на Дніпрі». Перша частина бренд-платформи присвячена роботі з аудиторією, а саме виявленню її потреб, створенню чіткого портрета і виявленню інсайтів аудиторії, пов'язаних з таким продуктом, як фестиваль «Джаз на Дніпрі». Друга частина бренд-платформи буде присвячена роботі безпосередньо з продуктом – фестивалем «Джаз на Дніпрі». Описано його атрибути, раціональні та емоційні переваги, персону й архетип бренду, розроблено позиціонування.

Ключові слова: стратегія, бренд, VUCA-світ, зміни.

Рассмотрены особенности деятельности компаний и принятия решений в условиях VUCA-мира. Изучено формирование стратегии бренда. Предложен подход к формированию выигрышной стратегии бренда в VUCA-мире на основе пятиступенчатого процесса построения бренда и соответствующих процессов построения выигрышной стратегии в VUCA-мире. Проведена разработка стратегии бренда фестиваля «Джаз на Днепре».

Ключевые слова: стратегия, бренд, VUCA-мир, изменения.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. В останні десятиріччя сучасний світ та людина стають більш вразливими, незважаючи на значний технологічний розвиток. Ця закономірність спостерігається як в Україні, так і у світі. З'явилися складні енергетичні, інформаційні та інфраструктурні системи, які спрощують життя сучасної людини. Але водночас постає проблема перенасичення інформацією, коли майже кожен стикається із ситуацією щохвилинного прийняття рішень, емоційними та психологічними перенавантаженнями, пов'язаними з необхідністю адаптуватися до змін. Розуміння, як дати визначення контексту змін, а також як реагувати на ці зміни, допоможе не тільки зберегти психічне здоров'я, але й спланувати свої дії управління, який відповідає за розвиток компанії / продукту / бренда. Вдале управління змінами допоможе компанії застрахуватися від наслідків непередбачуваності і набагато зменшити ступінь ризиків та загроз, які можуть виникнути в результаті управління без розуміння сучасного контексту, який має назву VUCA. Тому формування та реалізація стратегії розвитку бренда в умовах VUCA-світу є важливим напрямом досліджень.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми діяльності компаній та особливості прийняття рішень в умовах VUCA-світу розглядали Б. Джордж, Д. Канеман, Ю. Чухно та ін. Питання формування бренда і стратегії брендингу компанії досліджували Ван Гелдер, С. Самуель Крейг, Сьюзан П. Дуглас та ін.

Білл Джордж ввів поняття VUCA 2.0, яке описує комплекс з фокусів уваги керівництва, які дадуть пристосуватися до змін оточуючого середовища [1]. Ю. Чухно вивчає напрями діяльності керівництва, що створюють умови, за яких можливі проактивні дії, спрямовані на пристосування та адаптацію до змін [1]. Д. Канеман більш детально досліджує особливості розумових процесів при прийнятті рішень [2].

Ван Гелдер розглядає взаємозалежність бізнес-стратегії, бренда і досвіду споживача [3]. С. Самуель Крейг та Сьюзан П. Дуглас у своєму дослідженні стверджують, що стратегії брендингу розробляються для створення бренд-обізнаності та збільшення за рахунок цього обсягу продажів та фінансових результатів [4].

Огляд літературних джерел демонструє, що вивчалися тільки окремо або питання управління змінами компанії в контексті VUCA-світу, або питання брендингу. Тому формування та реалізація стратегії розвитку бренда в умовах VUCA-світу мають бути досліджені, вважаючи на сучасні особливості динамічних змін зовнішнього середовища.

Метою дослідження є дослідження підходів до стратегії бренда в умовах VUCA-світу та їх практичне застосування.

Основні результати дослідження. Для визначення того, що відбувається в сучасному світі, наприкінці ХХ ст. американські вчені започаткували термін VUCA, у якому кожна з букв охоплює спектр наростаючих явищ [5]. Воррен Беніс та Барт Нанус вперше використали акронім VUCA (V – мінливість та нестійкість, U – невизначеність, C – складність та A – двозначність, неясність у загальних ситуаціях та умовах) у 1987 р. в описі теорії лідерства.

Більш глибокий сенс кожного елемента VUCA служить для посилення стратегічного значення VUCA-передбачення та прогнозування, а також

прогнозування поведінки груп та окремих людей в організаціях [1]. Цей підхід передбачає вивчення системних та поведінкових збоїв, які характерні для організаційного провалу [2]. V – нестабільність: характер і динаміка змін, а також природа і швидкість сили і каталізаторів змін. U – невизначеність: відсутність передбачуваності, перспектива несподіваного та відчуття усвідомлення та розуміння питань і подій. S – складність: множина сил, заплутаність питань, відсутність причинно-наслідкових зв'язків та хаотичне середовище, в якому перебуває організація. A – неоднозначність: непередбачуваність реальності, потенціал помилок та незрозумілі умови; порушення причинно-наслідкових зв'язків.

Ці елементи формують контекст та умови для планування та управління політикою компанії. VUCA встановлює підґрунтя для лідерів та управлінців. Здатність людей та організацій з адаптації до VUCA можна виміряти за такими напрямками: управління знаннями, планування та готовність, системи управління процесами та ресурсами, моделі функціональної чутливості та впливу, системи відновлення та подальші практики, системні збої, порушення поведінки [6].

Здатність стратегічного та операційного управління у VUCA-середовищі залежить від добре розвинуеного мислення для вимірювання технічних, соціальних, політичних, ринкових та економічних реалій середовища, в якому працюють люди. Робота з більш глибокими цілями у VUCA може стати рушієм для виживання та стійкості в складному світі [7].

У 2016 р. Білл Джордж, професор Гарвардської школи бізнесу, автор «Discover your true North», ввів поняття VUCA 2.0, що описує комплекс фокусів уваги, які мають тримати успішні управлінці, таким чином граючи на випередження та прогножуючи необхідні зміни [1]. У VUCA 2.0. необхідно звертати увагу на:

1. V – Vision and Values (бачення).

Потрібна здатність бачити через хаос, необхідне чітке бачення своїх організацій. Вони мають визначити місію, цінності та стратегію своєї організації, створити чіткість стосовно бачення та цінностей і відмовитися від того, щоб зовнішні події відволікали їх від курсу або змушували їх нехтувати чи відмовлятися від своєї місії.

Водночас у сучасних умовах часто прийняття рішень відбувається за відсутності необхідних даних. При цьому такі рішення передбачають, що персонал, який буде їх реалізовувати, має змінити звичний порядок дій. Формування управлінських рішень для команди без залучення виконавців і обговорення певних змін з ними є вторгненням у професійні та людські цінності. Коли менеджери звертають увагу, окрім зарплати, на цінності працівників, у них з'являється можливість узгодити цінності співробітників з цінностями компанії та створити основу для розподіленого лідерства. Для того, щоб менеджери могли усвідомити, наскільки корисно бути в діалозі з тими, хто має іншу точку зору, вони повинні мати досвід такого спілкування та розвивати в собі здатність розпізнавати ціннісні орієнтири людей у спілкуванні.

Сучасна ситуація в Україні та світі демонструє необхідність важливого елемента антикризових заходів – стратегії комунікацій з персоналом та ро-

зуміння базових цінностей, які в кризу важливі для працівників – безпека, як фізична, так і емоційна. Для сучасного лідера комунікативні навички та емоційний інтелект стають базовими.

2. U – Understanding (розуміння)

Коли бачення компанії виокремлено, менеджери потребують глибокого розуміння можливостей та стратегії своєї організації. В умовах, коли зовнішнє середовище мінливе, необхідно чітко розуміти власні сильні та слабкі сторони. Використання джерел інформації та думок, що підсилюють власні погляди, генерує ризик відсутності альтернативних точок зору. Менеджери мають максимально охопити різні джерела, які характеризують весь спектр точок зору. Безпосередня взаємодія з різними групами стейкхолдерів дає розуміння ступеня їх готовності до змін.

3. Courage (впевненість)

Зараз, як ніколи, лідерам потрібна сміливість, щоб підійти до викликів і приймати зухвалі рішення, які враховують ризики і часто йдуть проти раціонального.

4. Adaptability & Agility (адаптивність)

Сучасною вимогою до лідерів є гнучкість в адаптації до мінливого середовища. Довгострокові плани часто застарівають до моменту їх затвердження. Потрібна гнучка тактика для швидкої адаптації до змін зовнішніх обставин, без зміни стратегічного курсу. Лідерам потрібно кілька планів на випадок надзвичайних ситуацій, зберігати баланс, щоб впоратися з непередбаченими подіями.

Із зовнішньою мінливістю, що переважає в наші дні, переможцями стануть керівники бізнесу, які залишаються зосередженими на своїй місії та цінностях та мають сміливість розробити стратегії, спираючись на свої сильні сторони. Відмова від місії та цінностей компанії, неможливість адаптації та супротив змінам – шлях до втрат та банкрутства.

Концепція брендингу зародилася в продукт-маркетингу, де роль брендингу та управління брендом полягала, насамперед, у створенні диференціації та переваги товару чи послуги в уяві клієнта. Деякі вчені вважають, що стратегії брендингу розробляються організацією для позиціонування та ідентифікації бренда з позитивними перевагами товару для залучення потенційних клієнтів, створення бренд-обізнаності та підвищення за рахунок цього прибутковості [4]. Нокс і Бікертон наголошують, що «розвиток брендингу товарів протягом останніх 30 років характеризується рівнями доданої вартості, побудованими на основі головної функціональності товару чи послуги для створення та підтримки відмінності на конкретному ринку» [4]. Отже, бренди використовуються як комунікація між продуктом чи послугою та її існуючими та потенційними замовниками.

Сильний бренд не тільки приносить користь фірмі та продукту, але й пропонує переваги покупцям. Келлер вважає, що «по суті, цінності бренда забезпечують обіцянку однаковості та передбачуваності» [8]. Цей тип емоційного реагування є нормальним для людей, і «організації шукають способів максимально скористатися цією рисою людини – таким чином, популярністю брендингу» [8].

Капіталізація бренда, управління брендом, бренд-обізнаність, позиціонування, культура, стратегія, функції та середовище бренда об'єднані в одне комплексне поняття – бренд. Американська асоціація маркетингу (АМА) визначила бренд таким чином: «назва, термін, знак, символ або дизайн чи

їх комбінація призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця чи групи продавців і можливості відрізнити їх від конкурентів» [5]. Келлер охоплює більш широку перспективу, розрізняючи визначення бренда, яке дала АМА, та галузеву концепцію брендингу. Келлер додає відчутні та нематеріальні, раціональні та емоційні, символічні елементи бренда, які диференціюють та визначають бренд [9]. Отже, визначення Келлера є більш загальним: «бренд – це більше, ніж продукт, оскільки він може мати розміри та характеристики, які певним чином відрізняють його від інших продуктів, призначених для задоволення тих самих потреб» [9]. Ван Гелдер визнає управлінські взаємозалежності та стверджує, що «бренд – це переклад бізнес-стратегії на споживчий досвід, що спричиняє конкретну поведінку» [3]. Саме тому розуміння принципів брендингу та участь у розробці бренд-стратегії такі важливі для управлінців компанії.

Котлер і Пфортш визначили цілісну парадигму і стверджують, що бренд – певна обіцянка для споживача, за якої бренд сформував набір уявлень про товар, послугу чи бізнес [10]. Таким чином, бренд має чітке місце у свідомості покупця, коли є сукупністю атрибутів, переваг, переконань та цінностей на основі минулого досвіду, асоціацій та майбутніх очікувань. Бренд відрізняє, зменшує складність та спрощує процес прийняття рішень.

Розбудова бренду потребує довгострокового бачення та планування, що схвалюється вищим керівництвом та ретельно підтримується в усіх управлінських процесах. Щоб внести послідовність бренду та чіткість бренду в процес стратегії, Котлер і Пфортш стверджують, що слід дотримуватися п'ятиступеневого процесу побудови бренду: 1 – планування, 2 – аналіз, 3 – стратегія, 4 – розбудова та 5 – аудит бренду [10].

План стратегії бренду визначає напрям та сферу дії бренду на довгостроковий період для підтримки та формування стійкої конкурентної переваги [5]. Стратегія бренду починається з точного розуміння бізнес-стратегії для забезпечення стратегічної узгодженості. Стратегія бренду базується на ядрі, цінностях та асоціаціях бренду, використовуючи як будівельні блоки місію, архітектуру, позиціонування, пропозицію вартості, обіцянку та персону бренду [5].

Оскільки бренд-стратегія є одним з найважливіших активів компанії, вона включає в себе обіцянку бренду, атрибути, раціональні та емоційні переваги, велику ідею та позиціонування, отримувати конкурентну перевагу та дії, які потрібно зробити для цього. Маючи чітку бренд-стратегію навіть у VUCA-світі, компанії можуть бути впевненими в успішному майбутньому. У результаті експерти підкреслюють, що характер стратегічного розвитку та виконання змінюється. З гри виходять довгостроковий і фіксований підходи, приходять більш модульний підхід, орієнтований на сценарій, який на основі спринтних методів можна швидко змінити та / або розгорнути. Марк Бай та Патрік Рейнмоеллер вважають, що «VUCA робить важкою розробку та виконання стратегії, але це не знижує актуальності стратегії» [5]. Саме це надихнуло обох працювати над підходом до розробки стратегії, який відповідає сучасному світовому бізнесу.

Загальний підхід до розробки стратегії у VUCA-світі стосується також і бренд-стратегії.

Основною характеристикою, притаманною сучасному підходу, є гіпотетичність на кожній ітерації стратегії. Безумовно, ця гіпотетичність базу-

ється на суміші емпіричних даних та управлінського досвіду стратег-менеджера та його команди, якій доручено розробляти стратегію [5].

В основі підходу до вигранної стратегії у VUCA-світі лежать чотири взаємопов'язані процеси:

1. Вивчення стратегічних питань або гострих проблем. Перш ніж лідери зможуть розробити нову бренд-стратегію, вони мають досконало зрозуміти основні проблеми, які суттєво та структурно впливають на загальні результати діяльності їхньої компанії. Цей процес дозволяє їм зрозуміти та донести стейкхолдерам більш точні дані про реальні стратегічні проблеми, уникаючи «киплячого океану» за допомогою вичерпних та нерелевантних аналізів.

2. Залучення працівників та інших зацікавлених сторін всередині фірми та поза нею до процесів розробки та реалізації стратегії. Метою є мобілізація цих зацікавлених сторін, щоб отримати їх прихильність та підтримку, а також уникнути слабких сторін застарілого ієрархічного підходу «зверху-вниз». Залучення всіх сторін у процес розробки стратегії допомагає укріпити команду і кожному її члену відчувати себе важливим та цінним співробітником.

3. Розробка стратегічних варіантів, вибір стратегії. Метою тут є створення вигранних кроків стратегії та уникнення «чорного поля» (незрозумілих та непрорахованих варіантів) розвитку стратегії шляхом окреслення чітких маршрутів до стратегічних варіантів. Знову ж таки, керівникам підприємств потрібно буде залучити зацікавлені сторони, в тому числі найбільш критичні.

4. Виконання обраної стратегії та аналіз отриманих результатів. За допомогою цього процесу лідери хочуть передбачити та не допустити (типових) помилок для виконання стратегії. Потрібно декомпонувати стратегічний вибір у набір конкретних дій для успішного виконання нової стратегії, а також навчитися оптимізувати стратегію в разі необхідності. Аналіз отриманих результатів допомагає зрозуміти, чи було розв'язано завдання / нейтралізовано проблеми, виявлені на першому кроці [5].

Пропонується поєднати п'ятиступеневий процес побудови бренда за Котлером і Пффертшем та підхід до вигранної стратегії у VUCA за Марком Баєм та Патріком Рейнмоеллером. Вважаємо доцільним поєднання етапів побудови бренда (планування, аналіз, стратегія, розбудова та аудит) і відповідних процесів побудови вигранної стратегії у VUCA-світі (вивчення стратегічних питань або гострих проблем, залучення працівників та інших зацікавлених сторін всередині фірми та поза нею до процесів розробки та реалізації стратегії, розробка стратегічних варіантів, вибір стратегії, виконання обраної стратегії та аналіз отриманих результатів).

Розглянемо реалізацію підходу до вигранної стратегії бренда у VUCA-світі на прикладі розробки стратегії бренда фестивалю «Джаз на Дніпрі».

Фестиваль «Джаз на Дніпрі» був відроджений у 2016 р., за ініціативи міського голови Бориса Філатова та ініціаторів програми «Культурна столиця» Г. Гельфера та Є. Гендіна. Нові організатори фестивалю зберегли стару назву, але повністю змінили концепт. Тепер – це джазовий марафон опен-ейр, який проводиться влітку, у третій вікенд липня, на мальовничому куточку Дніпра – Монастирському острові, збираючи довкола себе всесвітньо відомих зірок джазу та глядачів зі всієї України.

Перша частина бренд-платформи присвячена роботі з аудиторією, а саме виявленню її потреб, створенню чіткого портрета і виявленню інсайдів аудиторії, пов'язаних з таким продуктом, як фестиваль «Джаз на Дніпрі». Друга частина бренд-платформи присвячена роботі безпосередньо з продуктом – фестивалем «Джаз на Дніпрі». Описано його атрибути, раціональні та емоційні переваги, персону та архетип бренда, розроблено позиціонування.

Розглянемо виявлення потреб аудиторії. Для цього застосуємо підхід виявлення потреб аудиторії без залучення маркетингової агенції, оскільки не завжди у розпорядженні є маркетинговий бюджет на дослідження.

Розуміння потреб аудиторії та її цінностей є важливим для створення великої ідеї бренда. Принцип виявлення потреб аудиторії доступний кожному спеціалісту, який спілкується з аудиторією споживання своїх продуктів та складається з 5 кроків: виявлення категорії, в якій відбувається сегментування потреб; відповідь на запитання «Навіщо люди купують продукти цієї категорії?»; групування відповідей за схожими сегментами, кількість сегментів не більше восьми, не менше шести; для кожного сегмента описати «ціну входу» – продукт, який би був ідеальним для цього сегмента; обрати один-два сегменти, потреби яких можна задовольнити найкраще.

Має бути описано не менше 6, але не більше 8 сегментів. Якщо буде менше 6 – сегменти будуть доволі укрупненими, і це ускладнить подальшу роботу з ними. Якщо більше 8 – навпаки, доволі подрібненими, що також не буде допомагати в отриманні подальших результатів.

Розглянемо, як діє цей підхід на конкретному прикладі, аналізуючи потреби аудиторії «Джаз на Дніпрі», що перебуває в категорії «Джазовий фестиваль опен-ейр в Україні». Потреби аудиторії фестивалю «Джаз на Дніпрі»: провести час на природі під музику; нетворкінг; показати / презентувати себе; формат «міський пікнік» під музику; альтернатива звичайному вихідному; послухати музику у виконанні світових зірок; долучитися до великої події у своєму місті; послухати якісний джаз; отримати заряд позитивних емоцій; обговорити ділові питання у неформальній обстановці. Розглянемо на прикладі перших сегментів, якою буде ціна входу для кожного з них: символ «+» показує, що можна задовольнити цей пункт, «-» – відповідно, що це не можливо зробити, позначка «+/-» – що можна частково задовольнити зазначені потреби (табл. 1).

Таблиця 1

Сегмент «Провести час на природі під музику»

Назва потреби	Можливість задовольнити потребу
Постійний трансфер на острів (кораблик, джазова маршрутка)	+
Зручні сидіння	+/-
Логічна та ясна інфраструктура майданчика (зрозуміло, де туалет, де їжа, де бар)	+/-
Чистота локації	+/-
Доступність за цінами	+
Заходи від організаторів на випадок дощу (навіс, дощовики тощо)	+/-

Як бачимо з табл. 1, для сегмента «Провести час на природі під музику» повністю можна задовольнити потребу в забезпеченні постійного трансферу на острів та доступних цін. Потреби в зручних сидіннях, логічній та ясній інфраструктурі, чистоті локацій можна задовольнити частково.

Було виділено шість сегментів: «Провести час на природі під музику», «Нетворкінг (знайомство + спілкування)», «Формат «Міський пікнік під джаз»», «Можливість показати / презентувати себе», «Альтернатива звичайному вихідному», «Долучитися до великої події у своєму місті».

Було виявлено «ціну входу та сегменти, в яких існує можливість найкраще задовольнити потреби аудиторії» («Нетворкінг», «Познайомитися та показати себе»). Розуміння існуючих потреб дає можливість описати психологічний портрет аудиторії, а отже, чіткіше описати продукт для неї та створити влучну рекламну кампанію.

Надалі постає наступне головне завдання – зв'язати продукт та його здатність задовольнити потребу в голові в аудиторії (щоб під час виникнення потреби аудиторія асоціювала саме наш продукт як найкращий можливий варіант задоволення потреб). Тож щоб вирішити це завдання, перейдемо до опису аудиторії.

Одним із завдань, поставлених інвесторами проекту, є примноження кількості відвідувачів, а саме за рахунок приїжджих до міста, а не тільки за рахунок жителів м. Дніпра. Тож гіпотезою є зосередити рекламні зусилля на заохоченні трендсетерів, блогерів зі столиці, за якими слідкує вся Україна і які можуть стати рупорами проекту та заохотити їхати жителів інших міст на фестиваль.

В описі аудиторії розрізняють два поняття: аудиторія проекту та цільова аудиторія. Важливо сконцентруватися на визначенні цільової аудиторії, адже саме на неї і буде спрямована вся реклама. Опис цільової аудиторії зроблено максимально детально, щоб було зрозуміло, як краще вийти на цю аудиторію, які цінності в її представників, що є драйверами купівель і т. д. Також цьому опису дібрана «назва, що говорить».

Назва цільової аудиторії – «Продуктивні та прогресивні».

Характеристика: драйвери вибору – ефективність, користь, популярність. Можна обрати певний бренд, тому що це поєднання відпочинку та можливість корисних знайомств, адже на цій події буде перспективна аудиторія (потенційні відвідувачі певних заходів, закладів, потенційні інвестори, власники корпорацій та ін.).

Вік – 30–35 років, власники сервісного бізнесу або тренери, інноваційні стартапери, люди, що паралельно роблять декілька справ. Великий акцент на соціальну місію. Дуже цінують свій час та люблять витратити його ефективно. Дуже прискіпливо ставляться до рівня сервісу, люблять продуманість у деталях. Відпочинок поєднують з розвитком / навчанням, похід до перукаря – з прочитанням книг / прослуховуванням аудіокниги, вранці пишуть мотиваційні сторінки, хочуть бути взірцем для наслідування. Їдять здорову їжу, займаються бігом, триатлоном, плаванням, вигадують для себе нові челенджі – перепливти через Босфор, наприклад. Демонструють відвертість, хоча у багатьох випадках вона надумана.

Подібна аудиторія наразі є лідерами думок та інфлюенсерами, вони є жителями великих міст (найбільша концентрація у Харкові, Києві, Одесі, Дніпрі).

Наступним кроком у написанні бренд-платформи буде виявлення інсайтів аудиторії, тобто неусвідомлених потреб, які існують у підсвідомості і є насправді рушіями здійснення вибору / купівлі. Інсайти бувають декількох типів (драматичний, культурно-контекстний, формальний, продуктовий, брендовий), найбільш використовувані для стратегії та в подальшому, в рекламі. Інсайт іноді визначається за формулою: «Я хочу [опис потреби], але [що заважає задовольнити цю потребу]».

Для фестивалю «Джаз на Дніпрі» визначено два типи інсайтів – продуктовий та брендовий, як найбільш розповсюджені, та ті, які знадобляться для реклами. Їх наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Продуктові та брендові інсайти аудиторії фестивалю
«Джаз на Дніпрі»**

Продуктові інсайти	Брендові інсайти
Я хочу мати можливість прийти на майданчик з дітьми, але я не можу винайняти няню на час фестивалю	Я нічого не розумію в джазі, але знаю цей фестиваль – подія, яку я не можу пропустити
Я хочу бути причетним до масштабної події мого міста, але джаз – це нудно	Я хочу познайомитися з новими / потрібними мені людьми, але хвилююся, що це не те місце
Я хочу долучитися до культури, але не впевнений, що мені буде цікаво	Я хочу бути поміченим, але боюся почувати себе «не у своїй тарілці»
Я хочу показати, що я маю смак, але не впевнений, що це так	
Я хочу, щоб локація була добре облаштованою, але не хочу багато за це платити	

Наступним кроком у розробці бренд-платформи буде побудова «Піраміди переваг», до яких входять атрибути бренда, продуктові функціональні та емоційні переваги.

Атрибути бренда – фізичні характеристики, які притаманні бренду. Вони лежать в основі «піраміди переваг». Далі йдуть продуктові переваги, які базуються на атрибутах (фізичних характеристиках). Наступний рівень – функціональні переваги, які, у свою чергу, базуються на продуктових. Завершує «піраміду переваг» рівень емоційних переваг. «Піраміда переваг» є необхідною складовою документа «Бренд-платформа». Зобразимо схематично «піраміду переваг» для бренда «Джаз на Дніпрі». «Піраміда переваг» знадобиться при розробці позиціонування для бренда «Джаз на Дніпрі» (табл. 3).

Таким чином, у цій піраміді відображені переваги різного рівня, які логічно пов'язані між собою. Наступним кроком буде виокремлення архетипу бренда, опис персони бренда, для того, щоб обумовити його поведінку, стиль та спосіб комунікації, який вигляд повинен мати бренд та які цінності він буде комунікувати своїй аудиторії.

«Піраміда переваг» бренда «Джаз на Дніпрі»

Види переваг	Характеристика
Емоційні переваги	Заряд позитивних емоцій на рік. Подія, на яку чекаєш. Відчуття якісно проведеного часу («я молодець») «Джаз на Дніпрі» – квиток у правильне суспільство («там треба бути»)
Функціональні переваги	Ніби відвідав крутий джазовий фестиваль Європи. Не треба думати, чим перекусити. Можливість поспілкуватися з різними людьми
Продуктові переваги	Поєднання джазових виступів та розмаїття культурного відпочинку. Відпочинок з друзями / сім'єю. Концерти світових зірок у твоєму місті
Атрибути бренда	4 дні джазу просто неба. Світові зірки джазу. Унікальна локація. Різноманітний фудкорт. Анімація для дітей. Літнє свято музики

Якщо говорити про архетип, то з 12 існуючих найбільш відповідає цьому проекту архетип «Маг» (Magician). «Маг» – розумний та інтелігентний архетип. Його здібності іноді здаються надприродними – він може зробити неможливе можливим. Головне бажання: пізнати фундаментальні закони світу. Мета, задля якої він діє – зміни на краще, втілення мрій у реальність. Страх, який заважає досягти мети – стати тендітним та слабким. Стратегія досягнення мети – особиста сила. Персональна сила – компетентність, мужність, дисципліна. Що заважає у досягненні мети – накопичення негативу, здатність брехати самому собі.

Персона бренда (образ архетипу) жінка за 45 років, вишукана, врівноважена, з великим досвідом за плечима та досягненнями. Вона не квапиться, не витрачає час дарма, вона знає ціну кожному слову, яке промовляє. Гідність – ключова її характеристика. Вона є гостинною хазяйкою, яка рада кожному гостю, який до неї завітає. Стежить за останніми новинками у світі джазу, але може «відірватися» та пригадати молодість під драйвові класичні хіти.

Вона багато подорожує, поважає традиції, але дозволяє собі експерименти. Віддає перевагу вишуканості, високим стандартам. Любить у всьому доречність. Мало говорить, багато слухає. Цінує себе, свій досвід, репутацію та ім'я. Імідж «Сірий кардинал» – вона не виставляє себе на показ, не робить нічого демонстративного та скандального, але всі розуміють, що це вищий клас.

Цінності бренда:

– Зміст у всьому – логіка та ідеологія, починаючи від візуального образу та завершуючи оформленням території. Продуманість кожної деталі.

– Професіоналізм – виконавці, звук, світло, картинка, територія, інфраструктура – все найвищого рівня.

– Експериментальність – незвичайні, неочікувані комбінації в програмі, колективи, які можна почути в такому експериментальному складі тільки в Дніпрі.

Яскравість – яскраві концерти та виражений смак.

Наступним кроком буде розробка BIG IDEA – великої обіцянки бренда своїм поціновувачам, це те, до чого він ведемо своїх прихильників. Від місії вона відрізняється тим, що місія показує, чого прагне досягти компанія, а BIG IDEA – та найкраща ситуація, в якій опиняться споживачі, якщо вони підуть за брендом. Також, BIG IDEA допомагає зробити всю комунікацію цілісною та виваженою, споживач розуміє «куди він прийде», якщо буде прихильником бренда.

Аналізуючи роботу, яка була проведена до цього, найкращою обіцяною бренда (BIG IDEA) буде така: «Спілкування без обмежень у стилі джаз».

Пояснення актуальності: люди прагнуть спілкування, це робить їх живими соціальними істотами. Спілкування із собою, природою, музикою, іншими людьми та можливість спілкуватися в тому режимі, який є комфортним. Зараз, у зв'язку з технологічним прогресом, людського спілкування стало менше, спілкування перейшло у діджитал-формат.

Бренд обіцяє спілкування наживо, до того ж прибирає межі та стирає відстані, а також зберігає час. Фестиваль дає змогу побачити світових зірок та молодих талантів у живописному куточку міста, де можна спілкуватися з ким захочеш, знайомитися, створювати цікавий контент для соцмереж, ділитися враженнями, обмінюватися точками зору та навіть долучатися до організації такої масштабної події.

Відтак можна визначитися з позиціонуванням бренда: «Джаз на Дніпрі» – це джазовий фестиваль просто неба, який гарантує спілкування без обмежень у стилі джаз.

Таким чином, отримали бренд-платформу зі всіма її елементами: потреби та категорії споживачів, цільова аудиторія, піраміда переваг бренда, архетип бренда, персона бренда та цінності, а також BIG IDEA та позиціонування.

У результаті дотримання бренд-стратегії у 2019 р. фестивалю «Джаз на Дніпрі» вдалося досягти таких результатів:

Зміна концепції. Ребрендинг, розробка бренд-буку та поява new story – у назві фестивалю, а також розшифровка значення new story. У це поняття закладався новий підхід до формування проекту та були зазначені основні опорні точки: люди-глядачі, першокласний склад зірок, локація, повага до минулого, час проведення.

Завдяки чіткій стратегії вдалося обрати пресу, яку читає цільова аудиторія фестивалю, яку потрібно було залучити у 2019 р., зокрема з Києва. Топ-виданнями стали The Village, Karabas.Live, «Новое время», sensor.net та ін.

«Джаз на Дніпрі» увійшов у 10 найкращих фестивалів України, які варто відвідати влітку, за версією KARABAS.LIVE.

Вдалося повністю змінити оформлення і тон комунікації у двох соцмережах – FB та Instagram. Завдяки цьому спостерігався приріст аудиторії у FB – в 3,5 рази, в Instagram – у 10 разів.

Вдалося стати партнерами з двома цільовими посольствами – Німеччини та Австрії. Завдяки цим партнерам фестиваль зміг подарувати глядачам концерти від німецького дуету та провідного австрійського джаз-тріо.

Фестиваль зробив акцію для поціновувачів фан-зони – вхід до неї був безкоштовним за умови попередньої реєстрації. Таким чином, більше ніж 5 тис. людей змогли відвідати фестиваль безкоштовно.

Фестиваль вперше вийшов на вулиці міста: було проведено 19 концертів у перший та другий дні фестивалю. Вперше у другий день фестивалю було організовано 3 сцени, у різних куточках міста та з різними програмами.

Фестиваль загалом тривав чотири дні (замість трьох, як у 2018 р.).

Аудиторія основної сцени зросла в 3,5 раза, розширилася її географія, 2-м містом після Дніпра за кількістю відвідувачів став Київ (що нехарактерно для жодного локального музичного фестивалю). Змінилася також аудиторія відвідування сайту, її географія. Найбільші сплески відвідування спостерігалися після відкриття реєстрації на безкоштовний вхід до фан-зони.

Було запущено онлайн-радіо на сайті фестивалю, у партнерстві з латвійською мережею «ХО.FM».

Реалізовано унікальний проект – джазовий трамвай – трамвай з вмонтованою джазовою програмою, яка відрізнялася залежно від часу доби.

Організовано спеціальну арт-зону для дорослих та дітей, де були представлені шоуруми місцевих брендів, цікаві фотозони, ярмарок літніх товарів, був повністю перепланований майданчик. У новому плануванні були свої плюси та мінуси, тож у 2020 р. цей план буде переглядатися.

До Дніпра завітала делегація блогерів та інфлюенсерів з Києва, вони мали змогу поділитися своїми враженнями у професійних виданнях після фестивалю.

Після успішної інтернет-реклами та втілення стратегії арт-директорка джаз-фестивалю була запрошена до складу журі найпрестижнішої джазової конференції в Європі Jazz Ahead (м. Бремен, Німеччина). Після фестивалю сезону 2019 р. арт-директорка та піар-директорка стали почесними гостями трьох джазових самітів – у м. Щецин (Польща), в Іспанії та м. Берлін (Німеччина).

Висновки. Впродовж останнього часу в бізнес-середовищі широко використовується поняття VUCA-контексту, що свідчить про нестабільність, коливання, складність та непередбачуваність. VUCA (V – мінливість та нестійкість, U – невизначеність, C – складність та A – двозначність, неясність у загальних ситуаціях та умовах). Особливості VUCA-світу стали нормою функціонування і вихідними умовами для розвитку та функціонування бізнесу.

Для визначення стратегії бренда у VUCA-світі поєднано п'ятиступеневий процес побудови бренда за Котлером і Пфортшем та підхід до виграшної стратегії у VUCA за Марком Баєм та Патріком Рейнмоеллером. Вважаємо за доцільне поєднати етапи побудови бренда (планування, аналіз, стратегія, розбудова та аудит) і відповідних процесів побудови виграшної стратегії у VUCA-світі (вивчення стратегічних питань або гострих проблем, залучення працівників та інших зацікавлених сторін всередині фірми та поза нею до процесів розробки та реалізації стратегії, розробка стратегічних варіантів, вибір стратегії, виконання обраної стратегії та аналіз отриманих результатів).

Розглянуто успішну реалізацію підходу до виграшної стратегії бренда у VUCA-світі на прикладі розробки стратегії бренда фестивалю «Джаз на Дніпрі», про що свідчать отримані результати.

Список використаної літератури

1. Чухно Ю. Управление изменениями в VUCA-мире [Електронний ресурс] / Ю. Чухно. – Режим доступу: <http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca/>
2. Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро / Д. Канеман. – Минск: Харвест, 2016. – 312 с.
3. Кнох S. The Six Conventions of Corporate Branding [Електронний ресурс] / S. Кнох, D. Bickerton. *European Journal of Marketing*. – 2003. – Vol. 37, no. 7/8. – P. 998–1016. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/235303000_The_six_conventions_of_corporate_branding
4. Craig S.C. Building global brands in the 21st century / S.C. Craig, S.P. Douglas // *Japan and the World Economy*. – 2000. – No. 12 (3). P. 273–283.
5. How to develop and execute the winning brand strategy in VUCA-world [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.consultancy.eu/news/2079/how-to-develop-and-execute-a-winning-strategy-in-a-vuca-world>
6. Personnel development at enterprises with regard to adaptation to the VUCA world / N. Popova, V. Shynkarenko // *Економічний часопис-XXI*. – 2016. – № 156.
7. VUCA 2.0. A strategy for steady leadership in an unsteady world [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/#7d193efb13d8>
8. Keller K. The Brand Report Card [Електронний ресурс] / K. Keller // *Harvard Business Review*. – 2000. – Vol. 78, no. 1. – P. 147–157. – Режим доступу: <https://hbr.org/2000/01/the-brand-report-card>
9. Keller K. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities / K. Keller, D. Lehmann [Електронний ресурс] // *Marketing Science*. – 2006. – Vol. 25, no. 6. – P. 740–759. – Режим доступу: <http://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-00098617/FOV1-0009CB0C/23934035.pdf>
10. Kotler P. B2B Brand Management / P. Kotler, W. Pfoertsch. – Berlin: Springer, 2006. – 458 p.